

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Duyguların Performansa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Semih SORAN

Yrd.Doç.Dr. Mehmet DENİZ

DOKTORA

MALATYA, 2011

## KABUL VE ONAY

Semih SORAN tarafından hazırlanan “Duyguların Performansa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 05.11.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

(Başkan)

---

(Danışman)

---

(İkinci Danışman)

---

---

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğu her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 5 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Semih SORAN

---

## ONUR SÖZÜ

“Yrd.Doç.Dr. Mehmet DENİZ’in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **DUYGULARIN PERFORMANSA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.” (Semih SORAN.....)

## ÖZET

SORAN, Semih. Duyguların Performansa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma , Malatya, 2011.

Bu çalışmanın amacı, duyguların performans üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın örnekleme, Ankara'da değişik bankalarda çalışan 200 personelden oluşmaktadır. İşyerinde hissedilen duyguları ve performansı ölçmeye yönelik 2 adet anket hazırlanmış ve değerlendirme yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında, olumlu duyguların performansını artırıcı (pozitif) bir yönü olduğunu ortaya koyarken, olumsuz duyguların da performansı azaltıcı(negatif) etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Her duygunun performansa etkileri ayrı ayrı incelenmiş ve sonuçları açıklanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Duygular,duygu yönetimi, olumlu duygular, olumsuz duygular, performans değerlendirme, ruh hali

## ABSTRACT

SORAN, Semih. The Effects of Emotions on Performance and a Research on Banking Sector, Malatya, 2011.

The purpose of this study was to investigate the relationships between emotions and performance. The participants of this study were 200 employees of different banks in Ankara. Two scales were administrated in order to measure and asses the emotions in work and performance. The results of the analysis show that; positive emotions has positive effect on performance as negative emotions has negatif effect. Each of the emotions effect on performance checked over and explained.

**Key Words:** Emotions, emotion management, positive emotions, negative emotions, performance assessment, mood

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiv
ÇİZİMLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DUYGULARIN TARİHSEL GELİŞİMİ, KAPSAMI ve YAPILMIŞ ÇALIŞMALARA GENEL BİR BAKIŞ

1.1	DUYGULARLA İLGİLİ ÇALIŞMALARIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.2	DUYGUNUN TANIMI.....	5
1.3	DUYGU İLE İLGİLİ TERİMLER.....	7
1.4	DUYGULARIN ANATOMİSİ.....	9
1.4.1	Alt yol-Üst Yol.....	9
1.4.2	Limbik Sistem.....	10
1.4.3	Amigdala.....	11
1.4.4	Hipokampus.....	12
1.4.5	Prefontral Korteks-Neokorteks.....	12
1.4.6	Talamus.....	13
1.4.7	Hipotalamus.....	13
1.4.8	Le Doux'un Kuramı.....	13
1.4.9	Duygu ve Düşünce Arasındaki İlişki.....	14
1.5	DUYGULARIN ÖZELLİKLERİ.....	15
1.6	DUYGU KURAMLARI.....	17
1.6.1	James-Lange Kuramı.....	18

1.6.2	Cannon-Bard Kuramı .....	18
1.6.3	Bilişsel Kuram.....	19
1.6.4	Arnold-Lindsey Kuramı .....	19
1.6.5	Sosyobiyolojik Kuram .....	20
1.7	DUYGULARIN SINIFLANDIRILMASI .....	20
1.7.1	Birincil ve İkincil Duygular .....	21
1.7.2	Olumlu – Olumsuz Duygular .....	26
1.8	DUYGU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	27
1.8.1	Duygu ve Karakter, Mizaç (Huy) Kavramların İlişkisi .....	27
1.8.2	Duygu ve İletişim İlişkisi .....	28
1.8.3	Duygu ve Stres İlişkisi .....	29
1.9	DUYGULAR KONUSUNDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR .....	31
1.9.1	Duygusal Olaylar Kuramı .....	32
1.9.2	Duygusal Emek Kuramı .....	32
1.9.3	Duygusal Zekâ Kuramı .....	34
1.9.3.1	Zekânın Tanımı .....	34
1.9.3.2	Zekâ Kuramları .....	34
1.9.3.2.1	Sosyal Zekâ Kuramı .....	35
1.9.3.2.2	Kültürel Zekâ Kuramı .....	36
1.9.3.2.3	Çoklu Zekâ Kuramı.....	37
1.9.3.3	Duygu ve Zekâ İlişkisi .....	39
1.9.3.4	Duygusal Zekânın Tanımı.....	40
1.9.3.5	Duygusal Zekâ Modelleri.....	41



1.9.3.5.1	Mayer ve Salovey Modeli .....	42
1.9.3.5.2	Reuvan Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli .....	45
1.9.3.5.3	Goleman'ın Duygusal Zekâ Yetkinlik Modeli .....	46
1.9.3.5.4	Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli .....	50
1.9.3.6	Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekânın Önemi .....	52
1.9.3.6.1	Yöneticilik ve Duygusal Zekâ.....	52
1.9.3.6.2	Liderlik ve Duygusal Zekâ.....	53
1.9.4	Duygusal Taciz (Mobbing) Kavramı .....	54

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

2.1	PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ .....	56
2.2	PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	57
2.2.1	Performans Tanımı.....	58
2.2.2	Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	59
2.2.3	Performans Değerlendirmenin Önemi .....	60
2.2.4	Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	62
2.2.5	Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları .....	63
2.2.5.1	İnsan Kaynakları Yönetimi .....	64
2.2.5.2	Ücret-Maaş Yönetimi.....	64
2.2.5.3	Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme .....	65
2.2.5.4	Kariyer Planlama.....	65
2.2.5.5	Eğitim / Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	65
2.2.5.6	Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma .....	66

2.2.6	Performans Değerlendirmenin Yararları.....	66
2.2.6.1	Performans Değerlemenin Yöneticiler Açısından Yararları .....	66
2.2.6.2	Performans Değerlemenin Çalışanlar Açısından Yararları.....	67
2.2.6.3	Performans Değerlemenin Organizasyon Açısından Yararları.....	68
2.3	PERFORMANS DEğERLENDİRME SÜRECİ.....	68
2.3.1	İş Analizi ve Kriterlerin Belirlenmesi .....	69
2.3.2	Değerlendiricilerin Saptanması.....	70
2.3.2.1	Değerlendirmenin İlk Üst Tarafından Yapılması.....	71
2.3.2.2	Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi.....	71
2.3.2.3	Değerlendirmenin İş Arkadaşları (Eşitler) Tarafından Yapılması.....	72
2.3.2.4	Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması.....	72
2.3.2.5	Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	73
2.3.3	Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi .....	73
2.3.4	Değerlendiricinin Eğitimi .....	74
2.3.5	Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi .....	75
2.4	<b>PERFORMANS DEğERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>76</b>
2.4.1	Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar .....	76
2.4.1.1	Amaçlara Göre Yönetim .....	76
2.4.1.2	Standartlar Yöntemi .....	78
2.4.1.3	Direkt İndeks Yöntemi.....	79
2.4.1.4	Metin Değerlendirmesi.....	79
2.4.2	Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar .....	80
2.4.2.1	Kritik Olay Yöntemi .....	80

2.4.2.2	Grafik Değerlendirme Ölçekleri .....	81
2.4.2.3	Kontrol Listesi.....	82
2.4.2.4	Zorunlu Tercih Sıralaması .....	83
2.4.2.5	Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri(BARS).....	84
2.4.3	Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar.....	86
2.4.3.1	Basit Sıralama Yöntemi .....	86
2.4.3.2	İkili Karşılaştırma Yöntemi .....	87
2.4.3.3	Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	87
2.4.4	Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	88
2.4.4.1	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi .....	88
2.4.4.2	Değerlendirme Merkezleri Yöntemi .....	90
2.4.4.3	Kendini Geliştirme Düzeyi .....	92
2.4.4.4	Alan Araştırması Yöntemi .....	92
2.4.4.5	Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi.....	93
2.4.4.6	Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi .....	93
2.4.5	Kullanılacak Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi .....	94
2.5	PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE SORUNLAR .....	94
2.5.1	Fazla Hoşgörü ve Hoşgörü Eksikliği .....	95
2.5.2	Kişisel Önyargılar ve Objektif Olamama.....	95
2.5.3	Hale (Halo) ve Boynuz (Horn) Etkisi .....	96
2.5.4	Tek Ölçütle Değerlendirme.....	96
2.5.5	Ortalama Derecelere Yönelme Eğilimi.....	97
2.5.6	Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	97

2.5.7	Kontrast Hatalar .....	97
2.5.8	Pozisyondan Etkilenme .....	98
2.5.9	Kendine Benzetme ya da Kendinden Farklı Görme Hatası .....	98
2.5.10	Araç Hatası .....	99
2.6	PERFORMANS GELİŞTİRME .....	99
2.6.1	Performans Geliştirme Planının Hazırlanması .....	100
2.6.2	Performans Geliştirme Planlarının İzlenmesi .....	101
2.6.2.1	Dokümantasyon .....	101
2.6.2.2	Yansıtma .....	102
2.6.2.3	Süreci Kontrol Etme .....	102
2.6.2.4	Diğer Performans Anlaşmasının Planlanmasına Başlama .....	102

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGU VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.1	DUYGULARI YÖNETMEK .....	103
3.1.1	Duyguların Yönetilmesi .....	103
3.1.1.1	Bireysel Olarak Duyguların Yönetilmesi .....	104
3.1.1.2	Liderler ve Yöneticilerin Duygularını Yönetmesi .....	107
3.1.2	Organizasyonlarda Karşılaşabilecek Duygular .....	113
3.1.2.1	Depresyon .....	113
3.1.2.2	Üzüntü .....	114
3.1.2.3	Düşmanlık .....	115
3.1.2.4	Güvensizlik .....	116

3.1.2.4.1	Organizasyonlarda Güvensizliğin Nedenleri .....	116
3.1.2.4.2	Organizasyonlarda Güvensizliği Kaldırmanın Yolları.....	120
3.1.2.5	Güven .....	121
3.2	DUYGULARIN ÖLÇÜLMESİ .....	123
3.2.1	Bireysel Test Yöntemi ile Duyguların Ölçülmesi .....	123
3.2.1.1	Yazılı Test Yöntemi .....	124
3.2.1.2	Görsel Test Yöntemi .....	126
3.2.2	Bedensel Tepkiler ile Duyguların Ölçülmesi.....	128
3.2.3	Beyin Görüntüleme Tekniği ile Duyguların Ölçülmesi.....	129

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DUYGULARIN PERFORMANSA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

4.1	ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI.....	131
4.2	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....	131
4.3	ARAŞTIRMA MODELİ.....	132
4.4	VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	132
4.5	VERİLERİN ANALİZİ .....	133
4.6	BULGULAR .....	135
4.6.1	Demografik Özellikler .....	135
4.6.1.1	Ankete Katılanların Yaş Aralıkları .....	135
4.6.1.2	Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı .....	136
4.6.1.3	Ankete Katılanların Eğitim Durumu.....	136
4.6.1.4	Ankete Katılanların İşyerindeki Pozisyonu .....	137
4.6.2	Güvenilirlik Analizleri .....	137

4.6.2.1	Duygu Ölçeği Güvenirlik Analizi .....	137
4.6.2.1.1	Duygu Ölçeği Olumlu Duygular Güvenirlik Analizi.....	139
4.6.2.1.2	Duygu Ölçeği Olumsuz Duygular Güvenirlik Analizi.....	140
4.6.2.2	Performans Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	141
4.6.3	Frekans Dağılımları.....	147
4.6.3.1	Duygu Ölçeği ile ilgili Frekans Dağılımları .....	147
4.6.3.2	Performans Ölçeği ile ilgili Frekans Dağılımları.....	149
4.6.4	Olumlu Duygular ile Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi....	152
4.6.4.1	İlgili Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	152
4.6.4.2	Heyecanlı Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi.....	153
4.6.4.3	Güçlü Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	154
4.6.4.4	Hevesli Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi.....	155
4.6.4.5	Gururlu Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	156
4.6.4.6	İlhamlı Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	157
4.6.4.7	Kararlı Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi.....	158
4.6.4.8	Dikkatli Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi.....	159
4.6.4.9	Aktif Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	160
4.6.4.10	Açıkgöz Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	161
4.6.5	Olumsuz Duygular ile Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .	162
4.6.5.1	Sıkıntılı Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	162
4.6.5.2	Mutsuz Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi.....	163
4.6.5.3	Suçlu Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi.....	164
4.6.5.4	Ürkmüş Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	165
4.6.5.5	Düşmanca Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi.....	166

4.6.5.6	Asabi Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi.....	167
4.6.5.7	Utangaç Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	168
4.6.5.8	Sinirli Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi.....	169
4.6.5.9	Tedirgin Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	170
4.6.5.10	Korkmuş Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi ....	171
4.6.6	Demografik Özellikler ile Faktörlerin Değerlendirilmesi.....	172
4.6.6.1	En Son Bitirdiği Okul ile Performans Arasındaki Anova Analizi ...	172
4.6.6.2	Yaş ile Performans Arasındaki Anova Analizi .....	173
4.6.6.3	İşyerindeki Pozisyon ile Performans Arasındaki Anova Analizi.....	174
4.6.6.4	Cinsiyet ile Performans Arasındaki Grup Analizi .....	175
4.6.6.5	Demografik Özellikler ile Performans Regresyon Analizi .....	177
4.6.6.6	Performans Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	177
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>		
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME</b>		
5	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	179
<b>ALTINCI BÖLÜM</b>		
<b>KAYNAKÇA</b>		
6	KAYNAKÇA.....	187
<b>YEDİNCİ BÖLÜM</b>		
<b>EKLER</b>		
7	EKLER.....	200
7.1	DUYGU ÖLÇEĞİ ANKET FORMU .....	201
7.2	PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKET FORMU .....	202

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge-1</b>	: Duygunun İşlevi.....	7
<b>Çizelge-2</b>	: Temel Duyguların Sınıflandırılması.....	22
<b>Çizelge-3</b>	: 360 Derece Geri-Besleme Modeli.....	90
<b>Çizelge-4</b>	: Duyguları Yönetmede Yetenekli-Yeteneksiz Yönetici Özellikleri.....	108
<b>Çizelge-5</b>	: Watson & Clark'ın PANAS Duygu Ölçeği.....	126
<b>Çizelge-6</b>	: Ankete Katılanların Yaş Aralıkları.....	135
<b>Çizelge-7</b>	: Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....	136
<b>Çizelge-8</b>	: Ankete Katılanların Eğitim Durumu.....	136
<b>Çizelge-9</b>	: Ankete Katılanların İşyerindeki Pozisyon Aralıkları.....	137
<b>Çizelge-10</b>	: Duygu Ölçeği Anketi Cronbach Alfa Değeri.....	137
<b>Çizelge-11</b>	: Duygu Ölçeği Anketi Toplam Madde İstatistikleri.....	138
<b>Çizelge-12</b>	: Olumlu Duygu Ölçeği Cronbach Alfa Değeri.....	139
<b>Çizelge-13</b>	: Duygu Ölçeği Olumlu Duygular Madde İstatistikleri.....	139
<b>Çizelge-14</b>	: Olumsuz Duygu Ölçeği Cronbach Alfa Değeri.....	140
<b>Çizelge-15</b>	: Duygu Ölçeği Olumsuz Duygular Madde İstatistikleri.....	140
<b>Çizelge-16</b>	: Performans Ölçeği Olumsuz Duygular Toplam Madde İstatistikleri.....	141
<b>Çizelge-17</b>	: Performans Ölçeği Cronbach Alfa Değeri.....	142
<b>Çizelge-18</b>	: Quartimax Döndürme Sonucu Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı.....	143
<b>Çizelge-19</b>	: Rotasyon Faktörler Matrisi.....	144
<b>Çizelge-20</b>	: Quartimax Döndürme Sonucu Faktör Yüklerinin Kareleri Toplam Faktör Dağılımı.....	145
<b>Çizelge-21</b>	: Performans Anketi Maddelerin Faktör Olarak Gruplandırılması.....	146
<b>Çizelge-22</b>	: Duygu Anketi Frekans Dağılımı.....	147
<b>Çizelge-23</b>	: Ortalama Değerlerin Likert Ölçeği Karşılığı.....	148
<b>Çizelge-24</b>	: Performans Ölçeği Ortalamaları.....	159
<b>Çizelge-25</b>	: Ortalama Değerlerin Likert Ölçeği Karşılığı.....	150
<b>Çizelge-26</b>	: İlgili Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	152



<b>Çizelge-27</b>	: Heyecanlı Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi...	153
<b>Çizelge-28</b>	: Güçlü Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	154
<b>Çizelge-29</b>	: Hevesli Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	155
<b>Çizelge-30</b>	: Gururlu Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	156
<b>Çizelge-31</b>	: İlhamlı Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	157
<b>Çizelge-32</b>	: Kararlı Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	158
<b>Çizelge-33</b>	: Dikkatli Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	159
<b>Çizelge-34</b>	: Aktif Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	160
<b>Çizelge-35</b>	: Açıkgöz Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi....	161
<b>Çizelge-36</b>	: Sıkıntılı Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	162
<b>Çizelge-37</b>	: Mutsuz Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	163
<b>Çizelge-38</b>	: Suçlu Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	164
<b>Çizelge-39</b>	: Ürkmüş Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	165
<b>Çizelge-40</b>	: Düşmanca Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi..	166
<b>Çizelge-41</b>	: Asabi Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	167
<b>Çizelge-42</b>	: Utangaç Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi....	168
<b>Çizelge-43</b>	: Sınırlı Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	169
<b>Çizelge-44</b>	: Tedirgin Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi....	170
<b>Çizelge-45</b>	: Korkmuş Duygusu-Performans Faktörleri Arasındaki Anova Analizi...	171
<b>Çizelge-46</b>	: En Son Bitirdiği Okul ve Performans Faktörleri Anova Analizi.....	172
<b>Çizelge-47</b>	: Yaş ve Performans Faktörleri Anova Analiz Çizelgesi.....	173
<b>Çizelge-48</b>	: İşyerindeki Pozisyon ve Performans Faktörleri Anova Analizi.....	174
<b>Çizelge-49</b>	: Cinsiyet ve Performans Analiz Çizelgesi.....	175
<b>Çizelge-50</b>	: Cinsiyet ve Performans T-Testi Analiz Çizelgesi.....	176
<b>Çizelge-51</b>	: Demografik Özellikler ve Performans Regresyon Analiz Çizelgesi....	177
<b>Çizelge-52</b>	: Performans Korelasyon Analiz Çizelgesi.....	178

**ÇİZİMLER LİSTESİ**

<b>Çizim-1</b>	: Le Doux'un Kuramı.....	14
<b>Çizim-2</b>	: Salovey ve Mayer'in Duygusal Zekâ Modeli.....	42
<b>Çizim-3</b>	: Kendini Değerlendirme Modeli.....	127
<b>Çizim-4</b>	: Premo Modeli.....	127

*“Herkes kızabilir bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru neden ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir.”*

**ARİSTO**

## **GİRİŞ**

Duyguların organizasyonlardaki yeri zaman içerisinde ihmal edilmiş olsa da, günümüzde duyguların özellikle performans açısından büyük bir öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir. Değişen, gelişen sosyal ve ekonomik çevrenin, organizasyon yapısını ve yöneticilerin yönetim anlayışlarını değiştirdiği bir gerçektir. Toplumda, özel yaşamda olduğu kadar, organizasyonel yapıda da duyguların çok önemli bir yeri vardır. Organizasyon yapısı içerisinde yönetim mekanizmasını doğrudan etkileyen, kararlarına yön veren unsur, yine duygulardır. Organizasyonda sağlıklı bir yapı oluşturmanın temelinde duyguları anlamak ve yönetmek yer almaktadır. Günlük yaşamda organizasyon içerisinde olumlu-olumsuz bir çok duygu yaşanır. Çalışanlar, yöneticiler ve liderler başarılı olmak için, duygularının farkında olmak ve kontrol altında tutmak zorundadırlar. Duyguların ifade ediliş tarzı ve buna verilen tepkiler organizasyonun vazgeçilmez unsurlarıdır.

Performans kavramı ve performansın ölçülmesi, organizasyonlarda önemini koruyan ve çok farklı kriterlere göre değerlendirilen kavramlardır. Globalleşen dünyada rekabetin artması, e- ticaretin olağanüstü yaygınlaşması, ülkeler arasındaki sınırların ticaret yönünden kaldırılması ve iletişimin hızlanması, ayakta kalabilmek için organizasyon yapısında insana verilen değerin arttırılması gereğini ortaya çıkarmıştır. İnsan faktörü organizasyonun elindeki itici güçtür. Bu sebeple, organizasyonun elindeki bu kaynağı verimli bir şekilde kullanması bir gerekliliktir. Bu da ancak bireylerin performansın arttırılması ve bunun uygun kriterlerle ölçülmesi ve geri bildirim sağlanması ile mümkün olur. Böylece çalışanların organizasyonlara sağlayacakları fayda ve katkı önemli oranda artacaktır.

Organizasyon içerisindeki bireylerin verimliliğini arttırmak ve motivasyonunu üst seviyede tutmak, bugüne kadar insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği temel konuların başında yer almıştır. Ancak, bugüne kadar organizasyonlarda duygulara yeterli ilgi gösterilmediği de bir gerçektir. İnsan kaynağının bilgi ve becerisinin üst düzeyde tutmak, kariyer planlamasını yapmak, meslekî gelişimini planlamak ve bilgiyle donatmak günümüz şartlarında yeterli olmamaktadır. İnsan kaynağının verimli kullanmanın yolu, yine insan kaynaklı duyguların farkında olunması ve yönlendirilmesiyle sağlanır. Duygular, algı ve tutum geliştirme süreçlerinde bilgisel ve davranışsal elemanlar kadar önemli bir yer tutmaktadır. İnsanın “değişmeyen tek şey değişimdir” sözüne uyum sağlaması yine duygular vasıtasıyla mümkün olur.

İlk başlarda daha çok iş tatmini ve motivasyon gibi kavramların içinde değerlendirilen duygu olgusu, son yıllarda ayrı bir bilimsel kavram olarak değerlendirilmiş ve ağırlık kazanmıştır. Böylece organizasyon yapısı içerisinde insanların davranışları anlaşılmaya çalışılmış ve yeni bir bakış açısı meydana getirilmiştir. Duygu ve performans arasındaki ilişkinin araştırılması bu çerçevede önem kazanmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar özellikler son yirmi yıl içerisinde yoğunlaşmış olsa da yeterli seviyede değildir.

Bu çalışma önceki paragraflarda sebepleri ve önemi açıklanan duyguların performansa etkileri konusu üzerinedir. Bu alanda ortaya konulacak çok sayıda bilginin var olması, bu konuda araştırma yapma gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu konu öncelikle teorik olarak incelenmiştir. Araştırma yerli ve yabancı literatür araştırmaları yapılarak elde edilen kaynaklara dayandırılarak yedi bölümden oluşturulmuştur:

Birinci bölümde; “Duygu” kavramına yer verilmiştir. Duygu kavramı; duygunun tarihsel gelişimi, duygunun tanımı, duygu ile ilgili terimler, duyguların anatomisi, duygu kuramları, duyguların sınıflandırılması, duygu ile ilgili kavramlar

ve organizasyonlarda duygular konusunda yapılmış çalışmalar konu başlıklarında incelenmiş ve bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde; “Performans Değerlendirme” kavramı incelenmiştir. Performans Değerlendirme kavramı; performans değerlendirme, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede sorunlar ve performans geliştirme konu başlıklarında incelenmiş ve bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde; “Duygu ve Performans İlişkisi” kavramı incelenmiştir. Duygu ve performans ilişkisi kavramı; duyguları yönetmek, duyguların ölçülmesi ve organizasyonlarda duyguların performansa etkileri konu başlıklarında incelenmiş ve bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde;“Duyguların Performansa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı anket uygulanmış, araştırmanın konusu ve amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın evreni, örneklem, araştırma modeli, veri toplama yöntemi, verilerin analizi ve bulgular başlıklarında incelenmiş ve anket sonuçları verilmiştir.

Beşinci bölümde; “Sonuç ve Değerlendirme” başlığında uygulanan anket sonuçları yorumlanmış ve elde edilen bilgiler sunulmuştur. Duyguların ölçülmesinin yer, zaman ve organizasyon yapısı açısından farklıklar gösterebileceği gerçeğinden hareketle mümkün olduğunca somut bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

Altıncı bölümde; kullanılan yerli, yabancı kaynaklar ayırım yapılmadan sıralanmıştır. Yedinci ve son bölümde ise; ek olarak, ankette kullanılan Duygu Ölçeği ve Performans Değerlendirme anket formları örnekleri ile birlikte verilmiştir

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **DUYGULARIN TARİHSEL GELİŞİMİ, KAPSAMI ve YAPILMIŞ ÇALIŞMALARA GENEL BİR BAKIŞ**

#### **1.1 DUYGULARLA İLGİLİ ÇALIŞMALARIN TARİHSEL GELİŞİMİ**

İnsanların hislerini ve duygusal durumlarını incelemek, bunun çeşitli etkilerini tahmin etmek, literatürde her zaman ilgi çeken bir konuma sahip olması nedeniyle, duyguların biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel açılardan çeşitli açıklamalarına rastlamak mümkündür. Duygu olgusu, günümüzdeki kadar geniş bir kullanım alanına sahip olmamakla birlikte, 1800'lü yılların sonlarından bu yana üzerinde çalışılan ve çeşitli görüşler ileri sürülen bir alandır (Seçer, 2005: 814). 1930'lu yıllardan 1980'li yılların ortalarına kadar duygu konusu daha çok iş doyumu üzerine ele alınmıştır. Bu tarihten itibaren “duygu” ve “mod” boyutlarında ele alınmaya başlanmıştır (Brief & Weiss, 2002: 279).

Duyguların organizasyondaki yeri hakkında, “Duygusal Emek” konusunda sosyolog Hochschild, 1983 yılında ” The Manage Heart” adlı bir çalışma yapmış ve bu konuda öncü olmuştur. Bu zamana kadar organizasyonel davranış ve organizasyonel psikoloji gibi disiplinlerde çalışanlar, duyguları genellikle iş tatmini ve iş stresi konusunda değerlendirilmişlerdir (Briner, 2005: 290). Hochschild'in çalışması, Rafaeli ve Sutton'un 1987 yılındaki duygu ifadelerinin işyerindeki önemine değinen çalışmasına da ilham kaynağı olmuştur. Bir sonraki yapıtaşı, 1993 yılında Fineman tarafından oluşturulmuştur. Goleman ise; Salovey ve Meyer'in 1990 ve Gardner'ın 1983 yılındaki çalışmalarını temel alarak, 1995 yılında “Duygusal Zekâ” konusuyla ön plana çıkmıştır. Weiss ve Corparanzo ise 1996 yılında “Duygusal Olaylar Teorisini” ele almışlardır (Fisher, 2000: 3). Duygular üzerine yapılan çalışmalar Duygusal Emek, Duygusal Zekâ, Duygusal Olaylar Teorisi ve Olumlu-Olumsuz Duygular olarak çeşitli konu başlıkları altında incelenebilir (Briner, 2005: 290).

Duygular üzerine yapılan çalışmalardan en önemlisi olarak, duyguların kaynağı durumunda bulunan beynin, yeni görüntüleme tekniği sayesinde görüntülenmesini belirtebiliriz. Böylece hep esrarengiz bir yan, bir sır olarak kalmış olan bu karmaşık hücre kütesinin, düşünürken, hissederken, hayal kurarken ve rüya görürken nasıl çalıştığı ortaya çıkarıldı. Beyindeki duygu merkezlerinin insanları öfkeye ya da üzüntüye nasıl ittiği ve beynin savaşımaya yada kaçmaya iten bölümleri hakkında bilgi sahibi olundu (Goleman, 2009: 19-30). Beynin çalışma prensibi ortaya konmadan yapılan araştırmalar önemli bir yol kat etmesine rağmen, bu teknolojinin elde edilmesinden sonra çok daha sağlıklı ölçümlene yöntemleri geliştirilmiştir.

## 1.2 DUYGUNUN TANIMI

Duygu kavramı insanın tecrübelerinin merkezinde yer alır. Buna rağmen duygu olgusunu tam olarak tanımlamak mümkün değildir. Literatürde pek çok “duygu kavramı” bulunmaktadır. Yapılan tanımlamalar ve değerlendirmeler birbiri üzerinde benzerlik göstermez. Bunun çeşitli nedenleri vardır. İnsanların bir kısmı duyguları tarafından yönetilirken, bir kısmı duygularını bastırmaktadır. Bu ne anlama gelmektedir? Acaba duygularını farklı ifade eden kişiler, bedenlerinde ve beyinlerinde duyguları farklı mı algılamaktadırlar? Yoksa sadece farklı mı ifade etmektedirler? Bütün bu karmaşık sorular, duygu ifadesini tanımlamayı zorlaştırmaktadır.

Duyguları gözlemlemekteki zorluktan dolayı, onlarla ilgili tam bir tanımlama yapılamamaktadır. Bunun anlamı, duygusal bir tepki, tek bir tepki değil, benzer tepkilerin bir bileşimidir (Weiss & Cropanzano, 1996: 19). Aynı şekilde, duyguların nasıl ölçüleceği konusunda da bir ortak anlayış bulunmamaktadır (Barutçugil, 2004: 74).

Duyguların ne anlama geldiği ve nasıl ölçüleceği konusunda görüş farklılıklarının çok ve yaygın olması, konuyu belirli başlıklar altında toplamayı

güçleştirmektedir. Bununla beraber, duyguların bir süreç içinde ortaya çıkan beş unsuru bulunduğu söylenebilir (Barutçugil, 2004: 74):

- a. Fiziksel veya psikolojik uyarı (dışsal veya içsel olaylar),
- b. Genellikle zevk alma veya almama şeklinde kendini gösteren hisler,
- c. Deneyimin bilinçli olarak farkında olmak ve değer vermek,
- d. Duygusal olarak açıklayıcı davranışlar,
- e. Duygusal davranışın çevresel sonuçları.

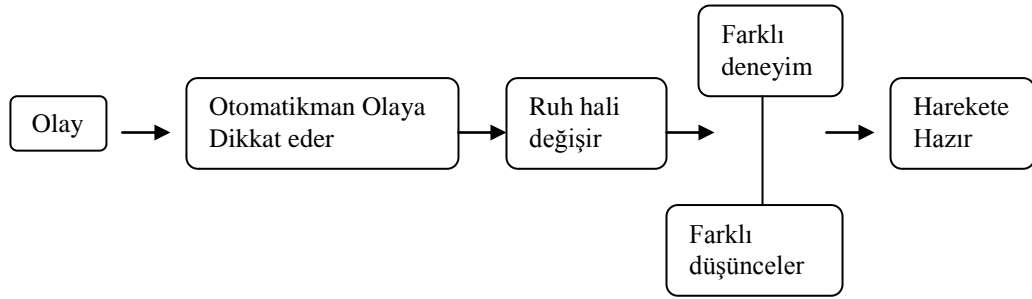
Goleman duyguyu “kişiyeye özel bir his durumu” olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda ona göre duygular, harekete geçmemizi sağlayan dürtülerdir. Duygu, bir anlama sahip olmak ve bir şeyleri belirtmektir. Duygunun en önemli niteliği, içeriği ya da konusu ne olursa olsun, kişiyi belirli bir şekilde davranmaya yöneltmesidir. Duygu sözcüğünün kökü “motere” dir. Latince hareket etmek anlamına gelen fiile “e-” ön eki getirildiğinde anlam uzaklaşmak olur ki, her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir” (2009: 30-34).

“Duygu, bireyin davranışına rehberlik eden ve bireyin hedeflerine varmasına bilgi olarak yardım eden tepkilerdir” (Mumcuoğlu, 2002: 2). Duygular insanların olaylara, düşüncelere dikkat etmesini sağlar yada sezgisel ve düşünce yapısı olarak organize eder. Bunun yanında harekete geçmesini ve motive olmasına yardımcı olur. Duyguların ana görevi, sosyal ve kişisel olarak insanları harekete geçirmesidir. Sosyal çevremizde, işimizde, aile yaşantımızda veya kendi özelimizde duygular bizi direkt olarak etkiler. Düşüncelerimize biz farkında olmasakta, genelde duygularımız yön verir. Goleman’ın belirttiği gibi “Hepimizin kendi deneyimlerinden bildiği üzere, kararlarımızı ve hareketlerimizi şekillendiren duygularımız çoğu zaman düşüncelerimize baskın çıkar” (2009: 19-30).



Barutçuoğlu'na göre duygular davranışlardan daha fazlasını ifade eder. “Örneğin, çok kızgın olduğunuzda ağzınız kurur, mideniz ağrır, kaslarınız gerilir, nefes alıp vermeniz sıklaşır. Ayrıca bu kızgınlığı içinizde hissedersiniz”(2004 :17).

Duygular, düşünceyle çelişen rasgele ve karmaşık olgular değildir. Etrafımızda meydana gelen değişimlere bağlı olarak oluşurlar ve içgüdüsel olarak başlarlar. Ruh halinde değişiklik oluştururlar ve çabucak dağılırlar. Aşağıda Çizelge-1’de Duyguların işlevi grafiksel olarak gösterilmiştir.



Çizelge-1: Duygunun İşlevi (Caruso & Salovey, 2010: 41).

Duygular çevremizde veya iç dünyamızda gelişen bir olay üzerine başlar ve buraya odaklanır. Ruh halimiz değişir, eski deneyimlerimizle karşılaştırır, farklı bir durum varsa bizi harekete hazır hale getirir. Duygular milisaniyelerle ölçülebilecek zamanda gelişir ve kısa bir süre içerisinde kaybolurlar.

### 1.3 DUYGU İLE İLGİLİ TERİMLER

Duygunun ne olduğu konusunda bilgi verirken duygunun ne olmadığı konusuna da değinmek gerekir. Duygu mod, stres veya iş tatmini demek değildir (Briner, 2005: 290). Literatür incelemesi sırasında günlük yaşamda sık sık kullanılan; ancak farklılıkları bilinmeyen ya da karıştırılabilen terimlerle karşılaşılmıştır.

Anlam karmaşasına yol açmamak ve bilgileri daha sağlıklı aktarabilmek için, terimlerle ilgili açıklamalar verilmiştir:

- a. **Duygu:** Kısa süreli (saniye veya dakika), indüklenen alanın aktivasyonu ile vücutta oluşan değişikliklerdir. Duygu'yu "herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum" olarak da tanımlanabilir.
- b. **Duygu durum (Mod):** Uzun süreli genel ruh halidir. Saatler, günler, aylar sürebilir. Duygu ile karışma ihtimali en çok olan terimdir. Olumsuz bir olay karşısında duygu durum'u uzun süren ve olumsuz duygular hisseden kişi stres ve depresyona girebilir.
- c. **Karakter:** Karakter, kişiliğin, sosyal ve ahlaki özelliklerini ifade eder. Bir başka tanıma göre karakter bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerinin tamamıdır. Bu tanımlara göre karakter, kişiliğin iskeleti durumundadır.
- d. **Huy:** Yaşam boyu süren duygusal özelliklerdir. Dışadönük, içedönük, çekingenlik huya örnek olarak verilebilir. Mizaç, bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavramdır.
- e. **Stres:** Vücudun bir olaya karşılık verdiği tepkidir. Duygularla yakından ilişkisi vardır. Stres hissedilen duyguya göre daha uzun süreli olabilir ve vücuda zararlı etkileri vardır. Konuyla ilgili geniş bilgi ileriki bölümlerde verilmiştir.
- f. **Motivasyon:** Geçmiş dönemde yapılan çalışmaların çoğunda duygular motivasyon konusu ile birlikte incelenmiştir. Motivasyon kişiyi belirli bir olayı yapmaya teşvik eden itici güçtür. Bir kişinin olumlu duygular hissetmesi motive olduğu anlamına gelmez.

Ekman'a göre, duygunun tam yoğunluk hali günler, saatler, dakikalarla değil, saniyelerle ölçülecek kadar kısa sürer. Değişen şartlara rağmen bir duygunun uzun sürmesi zararlıdır. Tek bir olayın yol açtığı duygular, olay geçtikten sonra da, çevremizde olup biten diğer şeylere bakmaksızın bize hakim olmaya devam etseydi, o zaman hislerimiz bize doğru yolu gösteremezdi. Duyguların daha uzun sürmesi için, aynen sevilen birinin kaybının bizi yasa boğması gibi uyarıcının sürekliliğini koruyarak sonuçta o duyguyu sürekli uyandırması gerekir (Goleman, 2009: 375).

## 1.4 DUYGULARIN ANATOMİSİ

Bilim “beyin” konusunda sınırlı bilgilere sahipken, duyguların kaynağı ve duygulara neden ihtiyaç duyduğumuz konusunda yeterli bilgilere sahiptir. Beyni, üst beyin ve alt beyin olarak bölümlendirebiliriz. Biz üst beyin olarak da adlandırılan “korteks” bölümüyle okuruz, düşünürüz. Alt beyin ise tüm duygularımızın ve içgüdülerimizin kaynağıdır. Üst beyin beyin hücrelerinin % 28’lik bölümünü, alt beyin ise % 72’lik kısmını kullanır (Baltaş, 2006: 11). Bir etkiye maruz kalan beyin bu duygusal devrelerinden bir yada ikisini harekete geçirir. Böylece çevremizde meydana gelen olaylara karşı, “yaklaşma” veya “kaçma” gibi geri bildirimde bulunuruz.

“Birisinin yaşaran gözlerinden, söylediği sözlere karşın üzüntülü olduğunu anlamak, tıpkı basılı bir sayfadaki sözcüklerden anlam süzmek gibi, bir kavrama edimidir. Birisi duygusal zihinden, diğeri ise akılcı zihinden kaynaklanır. Aslında biz iki zihne sahibiz; birisi düşünüyor, diğeri ise hissediyor” (Goleman, 2009: 35).

### 1.4.1 Alt yol-Üst Yol

Alt yol, kendiliğinden hiç gayret sarf etmeden olağanüstü bir hızda bilinçaltında çalışan devrelerden oluşur. Faaliyetlerin çoğu özellikle duygusal yaşamda alt yolun üzerinden çalışan geniş çaplı sinir ağlarının güdümünde gibidir.

Üst yolu ise tam tersine daha yöntemli bir biçimde adım adım temkinli bir çabayla çalışan sinir sistemlerinden geçer. Üst yolun farkına varılır ve en azından içsel yaşam üzerinde, alt yolun izin vermediği belli bir denetim gücü verilir. Alt yol duyguları, üst yolda ise olup bitenler hakkında düşünüp tartışılmış bir anlayış oluşturur. Alt yolu anında bir başkasıyla aynı duyguyu hissetmeyi sağlarken üst yolda, duygular hakkında düşünülebilir. Sosyal yaşamları bu iki tarz arasında etkileşimin yönetir. Alt yol amigdala ve benzeri otomatik düğümlerden geçen sinir devrelerini kullanır. Üst yol ise girdileri beynin icra merkezi olan ve kendi isteğimizle bir şeyler yapma yetimizi barındıran, başımıza gelen olaylar hakkında düşünmemiz sağlayan prefrontal kortekse gönderir. Alt yol hızlıdır. Üst yol ise yavaş ama temkinlidir (Goleman, 2006: 25-26).

#### **1.4.2 Limbik Sistem**

Alt beyin üzerinde, onu bir halka gibi saran yapıya limbik sistem adı verilir. Limbik sistem içerisinde bulunan hipokampus ve amigdala gibi yapılar, nefret, korku, kızgınlık gibi duyguların ortaya çıkmasından sorumludur (Baltaş, 2006: 11). Beyin sapını saran katmanlara, beyin sapını çevreleyip sınırlarını belirlediği için, “yüzük” anlamına gelen Latince “limbus’tan” türetilerek “limbik sistem” denilmiştir. Bu sinir bölgesi beyin duygularına yön vermektedir. Öfkelendiğimizde ya da kederlendiğimizde limbik sistem devreye girer. Beynin birçok merkezi limbik sistemden geliştiği veya onun uzantısı olduğu için, sinir sisteminin mimarisinde duygusal beyin önemli bir rol oynar. Limbik sistem devreler yoluyla neokorteksin her yanıyla bağlantılıdır. Bu da duygusal merkezlere, düşünce merkezleri dahil olmak üzere, beyin diğer kısımlarının işleyişini etkileyen büyük bir güç verir. Duygusal patlamalarda limbik beyindeki bir merkez acil durum mesajı verip beyin geri kalan kısımlarını da o duruma odaklar (Goleman, 2009: 37-41).

### 1.4.3 Amigdala

Amigdala, Yunancada badem anlamına gelen sözcükten türemiştir. Limbik halkanın altına yakın, beyin sapının üzerinde bulunan ve birbiriyle bağlantılı yapılardan oluşan badem şeklinde bir kütledir. Her biri beyin bir tarafında olmak üzere, başın yan kısmına yakın iki amigdala vardır. Duyu organlarından gelen sinyaller, amigdalanın her türlü sıkıntılı deneyimi taramasını sağlar. Bu da amigdalayı, psikolojik gözcü konumuyla ruh dünyamızda merkezi bir yere yerleştirir. Amigdala her durumu, her algıyı sorgular, bir sinirsel alarm gibi anında tepki verir ve bir kriz var mesajını beyin geri kalan kısımlarına iletir. Duygusal belleğin saklandığı yer olan amigdala, deneyimleri tarar ve şimdi olanı geçmiştekiyle karşılaştırır. Karşılaştırma yöntemi ise bağlantı kurmaktır: şimdiki durumun ana unsurlarından biri geçmiştekine benziyorsa, buna “aynısı” diyebilir; işte bu yüzden bu devre oldukça dikkatsizdir: Bir olay tam olarak kesinleşmeden harekete geçer. Bugün olup bitenlere, uzun süre önce geçerli olan bir tarzda; bugünküne çok az benzeyen, ama amigdalayı uyaracak kadar yakın olaylardan öğrenilmiş düşünceler, duygular, tepkilerle karşılık vermemiz için talimatlar yağdırır (Goleman, 2009: 43).

Sinirlenince kontrolümüzü kaybetmemize sebep olan yapılardan en önemlisi amigdaladır. Yapılan araştırmalar, travma sonucu amigdalası beyin geri kalan kısmından ayrılan kişilerin, olayların duygusal anlamını değerlendirmekte zorluk çektikleri, hatta “duygusal körlük” denilen belirtileri gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Duygusal körlük yaşayan kişilerin rekabet ve işbirliği güdüsü körelir, sosyal düzendeki yerleri hakkında öngörülerini kaybederler. Duyguları körelir ve yok olur. Amigdalası alınmış ya da hasar görmüş hayvanların da korku ve öfke duygularını yitirdikleri saptanmıştır (Baltaş, 2006: 11).

Tehlike karşısında savaşıma, kaçma yada donup kalma tepkisini tetikleyen orta beyin bölgesinde yer alan, “amigdala” tarafından oluşturulur. Amigdala tüm duygular içinde, en çok korku tarafından uyarılır. Genel anlamda amigdala beyin de

radar işlevi görür daha fazla bilgi edinilmesi gereken yeni şaşırtıcı yada önemli olaya dikkatimizi çeker (Goleman, 2006: 22).

#### **1.4.4 Hipokampus**

Hipokampus orta lobda yer alan, hafıza ve yön bulmada önemli rolü olan bölgedir. Hipokampus, hareketlerin davranış biçimine dönüşmesinde önemli role sahip bulunan limbik sistemde rol alır. Ayrıca hafıza ve özellikle de uzun süreli hafıza üzerinde rolü vardır. Uzaysal yön bulmada da etkilidir. Beynin hafıza ve yön bulma ile ilgili bu bölgesine şekil olarak “deniz atına” benzediği için yunanca deniz atı anlamına gelen “hippocampus” adı verilmiştir.

#### **1.4.5 Prefrontal Korteks-Neokorteks**

Prefrontal korteks frontal lobun korteksi ve altında bulunan beyaz cevherdir. En üst düzeydeki davranışların bütün bileşenlerinin bağlantılarını yapan ve onları bütünleştiren, önemli duyu ve motor sistemlerinin arasındaki geri bildirim döngülerinin ve bağlantılarının yer aldığı alandır. Prefrontal korteks işleyen bellekten sorumlu beyin bölgesidir. Ancak limbik bölgeden prefrontal kortekse gelen iletiler sonucu işleyen bellek etkinlikleri kesintiye uğrar. Kaygı, öfke ve benzeri kuvvetli duyu sinyalleri aktif beyin fonksiyonlarını bozar. Bu yüzden duygusal sarsıntı geçirirken, “Doğru dürüst düşünemiyorum” deriz (Baltaş, 2006: 11).

Neokorteks, beyin yarıkürelerinin en dış tabakasını oluşturur ve 6 tabakadan meydana gelir. Beyin korteksinin bir parçasıdır. Duyu algılaması, motor emirlerin oluşumu, uzaysal muhakeme, bilinçli düşünme gibi yüksek fonksiyonların yürütülmesinde görev alır. Neokorteks, duygusal yaşamımızda hissettiklerimiz hakkında bir şeyler hissedebilme gibi bir incelik ve karmaşıklığa olanak tanır. Ancak neokorteks duygusal yaşama tamamen egemen değildir; özellikle de duygusal bakımlardan acil durumlarda yapılması gerekenler için limbik sisteme dönlür.

#### 1.4.6 Talamus

Gözlerden tüm duyuların beyine girdiği ilk yerdir. Ayrıca amaca yönelik bilinçli davranışlardan sorumludur. Vücuda gelen çeşitli uyarılara bir çeşit filtre görevi yapar. Koku hariç tüm duysal uyarılar için ara istasyondur. Uyarıların azaltma, güçlendirme, iletmeme fonksiyonu mevcuttur, önemsiz uyarılar filtrede azaltılırken, önemliler artırılır, bu sayede konsantrasyon mümkün olmaktadır.

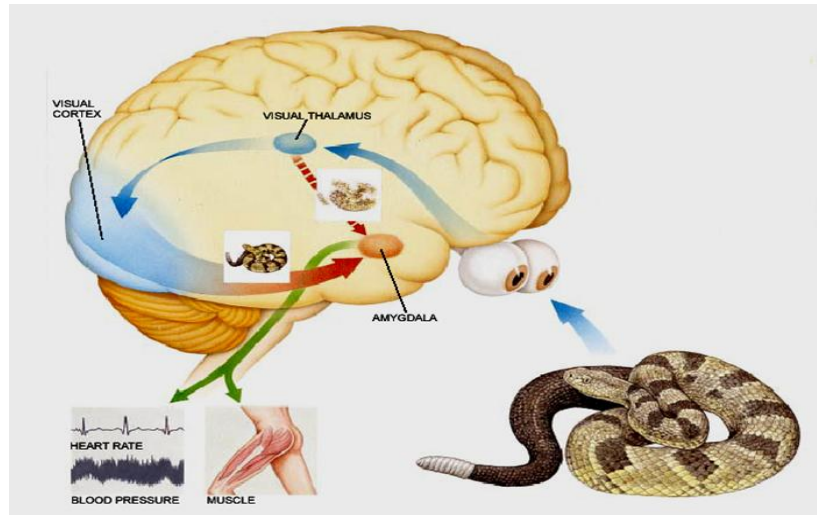
#### 1.4.7 Hipotalamus

Tüm omurgalılarda bulunur. İnsanda, kabaca bir badem şeklindedir. Memelilerde beyin merkezleri arasında ilinti sağlar. Vücut sıcaklığı mekanizmasını, sempatik sinir sistemini ve hipofizin çalışmasını denetler. Susama, acıkma hislerinin merkezi olup vücut ısısını ve kan basıncını ayarlar. İç denge hipotalamus ile korunur. Karbonhidrat-yağ-protein metabolizmasını dengeler. Duyguların fiziksel temeli de hipotalamus tarafından oluşturulmaktadır.

#### 1.4.8 Le Doux'un Kuramı

Le Doux'un araştırması duygusal yaşamı anlamak açısından devrim niteliğinde bir önem taşır. Bu araştırma, duyguların neokorteksi atlayan sınır yollarını irdeleyen ilk çalışmadır. Nörolojide geleneksel görüşe göre göz, kulak ve diğer duyu organları, sinyalleri talamusa gönderir, buradan neokorteksin duyuları işleyen duyarlı alanlarına ulaşan sinyaller birleşir ve algıladığımız şekliyle cisimleri oluştururdu. Beynin her bir cismin ne olduğunu ve varlığının ne anlama geldiğini kavrayabilmesi için, sinyaller anlamlarına göre sınıflandırılırdı. Eski kurama göre sinyaller neokorteksten limbik beyne gönderiliyor, oradan da uygun tepki beyne ve bedenin geri kalan kısmına yayılıyordu. Bu çoğunlukla böyledir; ancak LeDoux, kortekse giden büyük nöron topluluğunun yanı sıra küçük bir nöron demetinin talamustan amigdalaya yöneldiğini bulguladı. Bu amigdalanın duyulardan gelen sinyalleri doğrudan almasını ve neokorteks tarafından tamamen kaydedilmeden önce

bir tepki başlatmasını sağlıyordu. Bu buluş amigdalanın tamamen neokorteksten gelen sinyallere dayanarak duygusal tepkiler geliştirdiği inancını çürütmüştür. Bir olayı algıladığımız ilk birkaç milisaniye içinde bilinçsizce onun ne olduğunu anlamakla kalmayıp ondan hoşlanıp hoşlanmadığımıza da karar verebiliyoruz; bu “bilişsel bilinçsizlik” sadece gördüğümüzün kimliğini fark etmemizi değil, onun hakkında bir fikir edinmemizi de sağlıyor (Goleman, 2009:43-48).



Çizim-1 : Le Doux’un Kuramı (Ünal, 2011: 39).

Çizim-1’de yer alan Le Doux’un kuramına göre; göz ya da kulaktan gelen duyu sinyallerinin beyinde önce talamusa, oradan da, tek bir sinapsla, amigdalaya ulaştır. Talamustan bir ikinci sinyal ise düşünen beyin neokortekse gider. Bu dallanma, amigdalanın, bilgiyi beyin devrelerinin çeşitli düzeylerinde değerlendirdikten sonra tamamen algılayan, son olarak da daha ince ayarlı tepkisini başlatan neokorteksten önce tepki verebilmesini sağlamaktadır (Goleman, 2009: 43).

#### 1.4.9 Duygu ve Düşünce Arasındaki İlişki

Eğer yalnızca düşünseydik ve hissetmeseydik Oscar Wilde’ın deyişiyle “Her şeyin fiyatını bilecek fakat hiçbir şeyin değerini bilmeyecektik”. Damasio ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar, beyindeki bilişsel faaliyetlerle duygusal faaliyetlerin bütünleştiğini göstermektedir. Bu araştırma grubunun yürüttüğü psiko-



fizyoloji ve MR çalışmaları duygu ve düşünceyi oluşturan anatomik yapılardaki farklılaşmalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Karar verme durumunda, beyinde düşünceden sorumlu alanlar kadar, duygudan sorumlu alanlar da izlendiğinde, her iki alanın da birbirlerine paralel faaliyete geçtikleri görülmektedir (Baltaş, 2006: 11).

Her iki sistem beynin aldığı tüm girdileri eşanlı olarak işlemektedir. Bilgiler ve mantık duygulara yol gösterirken duygular da bilinçli bilgilere enerji verir ve canlandırır. Herkes için çok önemli bir gerçek, yaşamı sağlıklı bir şekilde sürdürmek için düşüncelere ve duygulara birlikte ihtiyaç duyulduğudur (Barutçugil, 2004: 80).

Genelde duygusal ve akılcı zihinler bir denge halindedir. Duygu, akılcı zihnin işleyişine katkıda bulunur, akılcı zihin ise duygusal verileri şekillendirir ve bazen reddeder. Ancak yine de duygusal ve akılcı zihinler yarı bağımsız özelliklerdir, her ikisi de, beyindeki farklı ama birbiriyle bağlantılı devrelerin işleyişini yansıtır. Çoğu zaman bu iki zihin olağanüstü bir işbirliği içerisinde; duygu düşünceler için, düşünceler ise duygular için vazgeçilmezdir. Ancak tutkular bu dengeyi sarstığında duygusal zihin üstünlük sağlar ve akılcı zihni etkisiz bırakır. Duygular mantıklı olmak için gereklidir. Duygu ile düşünce arasındaki ilişkide, duygusal yetenek akılcı zihinle beraber düşüncenin kendisini devreye sokarak veya devreden çıkararak kararları her an yönlendirir. Benzer şekilde, düşünen beyin, duyguların kontrolden çıkıp duygusal beynin kontrolü aldığı anlar hariç, duyguları idare eder (Goleman, 2009: 35-49).

## **1.5 DUYGULARIN ÖZELLİKLERİ**

Duygular kişiden kişiye farklılık gösterebilirler. Duyguların tanımlamasını yapmak ve bir kalıba sokmak ne kadar zorsa, duyguların ortak özelliklerini ortaya koymak ve tanımlamakta o kadar zor aynı zamanda değişkendir. Ancak; zorda olsa çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi için birtakım tanımlamalar yapmak kaçınılmazdır. Duyguların özellikleri olarak, temelde aşağıda yer alan başlıklar ele alınabilir (Baltaş, 2006: 11):

- a. İnsana özgü temel duygular vardır:** Bu duygular kültürden bağımsız, türe özgü çekirdek duygulardır. Diğer duygular zihnin zenginleşmesiyle ve kavramsal düşüncenin gelişmesiyle bu özden türer. Korku, kızgınlık, şaşkınlık, mutluluk, tikslenme genellikle çekirdeği oluşturan temel duygular olarak bilinir. Bazı görüşlere göre de bu duygular türün devamını sağlayan temel duygulardır. Toplumların ürettiği sanat ve edebiyatla çeşitlenir ve renklenir. Temel duygular özde aynı olmakla birlikte kültür, duygunun dış katmanlarını kendine özgü koşullar doğrultusunda şekillendirmektedir.
- b. Duyguların biyolojik kalıpları vardır:** Beynin iç bölgesinde yer alan limbik sistem içerisindeki yapılar duyguların belli bir düzen içinde sıralanmasından sorumludur. Bu anatomik yapılar türün biyolojik yapısına özgü ve ortaktır. Hissedildiklerinde düşünce ve davranışı etkilerler.
- c. Duygular kişiye özeldir:** Biyolojik kalıpların aynı olmasına rağmen aynı uyaranlara farklı kişiler farklı duygusal anlamlar yüklerler. Herkes ortak yaşantılardan kaynaklanan duyguların diğerleriyle benzer ve aynı yoğunlukta olmadığını kendi günlük deneyimlerinden bilir. Duygularımız nitelikleri ve nicelikleriyle bize özeldir. Kişinin yaşantıları duygularını oluşturduğu gibi, otobiyografik hafızanın olaylara yüklediği anlam değiştiğinde o olaylara bağlı duygular da değişir.
- d. Duygu önce bedene yansır:** Kişi duygunun ortaya çıktığını fark etmeden önce, duygu bedene hakim olur. Duyguların bedene yansması, düşünceye yansımından daha ataktır. Çünkü düşünme eylemi, yorumlama ve değerlendirmeyi içerir, dolayısıyla sonuçların süzgeçten ilmesi zaman alır. Bu sebeple duygu bilince çıkmadan önce varlığını bedende gösterir. En küçük duygu dalgalanmaları bile yüz ifadesine akseder. Bugünkü veriler mikro duyguların 1/2 saniyeden az bir sürede yüz ifadesinden gelip geçtiğini göstermektedir.

- e. Duygular ortak arar:** İnsanlar duygu eşlemesi yapma ihtiyacındadırlar. Kişi birlikte olduğu ve önem verdiği insanların duygularını benimseme eğilimindedir. Duygu ortaklığı beden diline de yansır. Jest ve mimiklerdeki ortaklık, beden dili yansımaları olan giysi ve aksesuarlarda bile kendini gösterir.
- f. Duygular geçicidir:** Duygular doğar ve söner, çünkü duygu yoğunluğunun psiko-fizyolojik arkı kısa sürelidir. Duygunun bu özelliği, kontrolünde sonsuz yarar sağlar. Böyle bir arınma olmasa üst üste gelen duyguların oluşturacağı yumak, yaşamı başa çıkılmaz hale getirir. Bu yoğunluk ise duygusal enerjinin verimli kullanımını engeller. Söz konusu psiko-fizyolojik yapının dışına çıkmak ancak bilişsel süreçlerin devreye girmesiyle olur. Duygu paralel düşüncelerle beslenirse pekişir ve sürer. Olumlu duygular için verimli olan bu besleme, olumsuz duygular için yıkıcı sonuçlar verebilir.
- g. Aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir:** Değişen şartlara rağmen duygunun sürmesi patolojik olarak yorumlanır. Bunun en keskin örnekleri aşkta ve yasta yaşanır. Kayıp ardından yaşanan duyguların aşılabilmesi psikolojide “post travmatik stres” olarak adlandırılır. Dış dünyada ivmesi en yüksek olan olgulardan biri değişimdir. Koşulların farklılaşmasına serbest bırakılan duygular uyum gösterir. Sorun duygunun kişinin takıntılılarına tutsak edilmesindedir. Kişiliğin zayıf yönleri sebebiyle mücadelede, akıldan çok ve akıldan önce duyguda kitlenir. Bu kitlenme duygu devrimini bozar ve hayatın akışına ayak uyduramaması da patolojik süreçleri başlatır.

## 1.6 DUYGU KURAMLARI

Duygular psikolojik ve fizyolojik unsurlardan oluşur. Buna sosyal çevre olgusunu da eklenebilir (Gardner, 1999: 193). Duygunun kavranması için tarihsel gelişim olarak ön plana çıkan duygu kuramlarının incelenmesi ve karşılaştırılması

faydalı olacaktır. Duygu oluşumları üzerine çeşitli kuramlar öne sürülmektedir. Bunların en önemlileri: James-Lange Kuramı, Canon-Bard Kuramı, Arnold-Linsey Kuramı, Bilişsel Kuram ve Sosyo-Biyolojik Kuramdır. Çeşitli kaynaklarda farklı yaklaşımlar mevcutsa da, genel itibarıyla kabul gören kuramlar ve içerikleri aşağıda açıklanmıştır.

### **1.6.1 James-Lange Kuramı**

James ve Lange ayrı ayrı yerlerde 1884 yılı içerisinde aynı kuramı ortaya atmış olduğundan bu kurama James-Lange kuramı adı verilir. Kuramın ana fikri şudur: Beden, çevrenin belirli özelliklerine tepkide bulunur ve bedenin bu tepkisinin farkına varıldığında heyecan duyulur (Yaşarsoy, 2006: 5). James, adı geçen fizyolojik bedensel değişimlerin nedensel önceliğinden duygunun sadece fizyolojik değişimin bilinci olduğu sonucunu çıkarır. “Duygular beynin motor ve duyum merkezlerinde ortaya çıkan işleyişlere karşılık gelir” diyerek duyguların fizyolojik beyin fonksiyonlarına indirgemesini yapar (Yazıcı, 2006: 146-158). James ve Lange yaşadığımız duyguların, belli duyumlar üreten fizyolojik değişiklikler sonucu ortaya çıktığını ileri sürerler. Bu duyumlar, beyin tarafından özel duygusal deneyimler olarak yorumlanır. Kasların gerilmesi, titreme, kalp çarpıntısı, solunum hızının değişmesi gibi değişikliklerin duyulmasından kaynaklanır. Onlara göre ”Korktuğumuz için titremiyoruz, titredığımız için korkuyoruz”. Bu kuram fizyolojik değişikliklerin önce, duygu oluşmasının sonra olduğunu öne sürer. Ancak omuriliği kötü bir şekilde incinen kişilerin yaşadığı duyguların daha az sayıda ve daha az şiddette olması gerekirken, böyle bir bulgu yoktur. Dolayısıyla bu kuram tartışmalıdır. Bu kuram deneysel verilerle desteklenmemiştir. İç organların çalışmasına ağırlık verip beyni dışladığı için eleştirilmiştir (Sarısoy, 2010).

### **1.6.2 Cannon-Bard Kuramı**

Cannon-Bard kuramı, James-Lange kuramının eksiklerini gidermeye yönelik olarak yapılan bir çalışmadır. Canon-Bard kuramı da yine iki farklı psikolog

tarafından ayrı ayrı yayınlarda ileri sürüldüğü için, her ikisinin ismiyle anılmaktadır. Kuramın merkezinde hipotalamusun fonksiyonları bulunur. Çevrede bulunan heyecan verici olay (uyarıcı), hipotalamusu etkileyince hipotalamus iki görevi aynı anda yapar. Bunlardan birisi fizyolojik değişiklikleri ortaya çıkararak sinir sistemini uyarması, diğeri ise beyin kabuğuna sinirsel akımlar göndererek heyecan yaşantımızın farkına varmamızı sağlamasıdır (Cüceloğlu, 1998: 267).

### **1.6.3 Bilişsel Kuram**

Duygu kuramları içerisinde geçerli sayılan kuram bilişsel kuramdır. Bilişsel kuram hem günlük yaşantıdan örneklerle, hem de yapılan bilimsel deneylerle desteklenmektedir. Bu kuramın öncüsü Stanley Schachter, bu kuramı “bedenimizde olup biten fizyolojik değişikliklere çevremizde bulunan uyarıcılar çerçevesinde anlamlı olan bir heyecan ismi veririz” şeklinde açıklamaktadır (Cüceloğlu, 1998: 162).

Belirli kuramlardan oluşan geniş bir yelpazeye sahip bilişsel kuramlar, kişinin duyguları ile dünyası, kendisi ve başkaları hakkındaki inançları arasındaki bağlantıya odaklanmaktadır. Örneğin; duygular belirli inanışlara bağlı gözükmekte ve kişinin dünya görüşünü ve dünya hakkındaki inançlarını değiştirebilmektedirler. Bilişsel yaklaşıma göre duyguların akılcılığının açık ve net bir açıklamasını yapmak mümkündür. Duygular esas duruma uygun olmasa, ya da mantıksız olsa bile, bu uygunsuzluğun nedeni bireyin durum hakkında yanlış ya da mantık dışı inanışlara sahip olmasıdır. Böylece olay tersine çevrilir; mantıksızlıkla suçlanması gereken ise duygu değil düşüncedir. Bu görüşe göre herhangi bir durumda öfkelenmenin nedeni, aslında o olayla ilgili sahip olunan düşüncelerdir (Şahin: 4).

### **1.6.4 Arnold-Lindsey Kuramı**

1950'de Arnold ve 1951'de Linsey, Cannon-Bard kuramını eleştirerek değiştirmişlerdir. Arnold-Linsey kuramına göre, duygu tepkilerinin kendi kendilerini

içerdikleri ve zaman zaman duyguların kendilerinden de duygu tepkilerinin doğabileceğini öne sürmektedirler. Buna göre; insan kendi içinde bir kızgınlık duygusu olduğunu hisseder ve bu kızgınlığı açığa vurma isteği duyabilir (Mumcuoğlu, 2002).

### **1.6.5 Sosyobiyojik Kuram**

Sosyobiyojik kuram, insanın sosyal davranışının doğal bir seçim sürecinden geçerek bugünkü şeklini kazandığını varsaymaktadır. Bu kuramda, duyguların nasıl oluştuğu ve fizyolojik temelini ne olduğu açıklanmaz. Kuramda, duyguların niçin devam ettiği ve insan yaşamında duyguların ne tür işlevleri olduğu açıklanmaktadır. Kuramı destekleyen kişilere göre duygular, insanın diğer davranışları gibi, onun çevresine uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Yaşarsoy, 2006: 5).

## **1.7 DUYGULARIN SINIFLANDIRILMASI**

Duygusal tecrübeleri ifade etmek için pek çok kelime olmasına rağmen duyguların sınırı sonsuzdur. Birçok araştırmacı sınırlı sayıda duygular olduğu konusunda hemfikir olsa da, buna rağmen duyguların kesin sayısı ve temel duyguların doğası hakkında tartışma içerisindedirler.

Kendine has biyolojik izlerinden de belli olduğu üzere, duygusal yaşamımızdaki her duygunun önemli bir rolü vardır. Beden ve beynin yeni yöntemlerle incelenmesiyle birlikte araştırmacılar, her duygunun bedeni birbirinden farklı tepkilere nasıl hazırladığına ilişkin, sayısı hep gitgide artan fizyoloji ayrıntılar keşfetmektedirler (Goleman, 2009: 30-34).

Duygulara biyolojik anlamlar yükleyen teoriler; örneğin Izard (1977), Plutchick (1980) ve Tomkins (1963) duyguları, beden reaksiyonlarına karşı gösterilen tepkiler olarak değerlendirmişlerdir. Ancak büyük bir çoğunluk biyolojik

özelliklerin yanı sıra çevresel faktörlerin de etkili olduğu konusunda birleşmişlerdir (Blasi, 1999: 3).

Duygular olumlu yada olumsuz tecrübelerden edilmelerine göre ikiye ayrılır. Bunu etkileyen faktörler ise, bu olayları güçlü veya zayıf olarak zihnimize canlandırmamız, duyguların yoğunluğu, duygulara karşı reaksiyonumuz, olayların içinde olmamız ve bizi öznel olarak etkilemesidir. Duygular büyük oranda içinde bulunduğumuz ortamla doğru orantılıdır. Dolayısıyla duyguların sınırlarını çizmek ve onları her duruma göre tanımlamak biyolojik ve psikolojik olarak gerçekçi olmaz. Aşağıda bugüne kadar yapılan çalışmalarda duyguların genel olarak ne şekilde sınıflandırıldığı açıklanmıştır.

### **1.7.1 Birincil ve İkincil Duygular**

Temel duyguların evrensel doğası ve fark edilebilir duygu ifadelerinin biyolojik yönleri dikkat çekmektedir. Duygu durumlarının evrensel olmasının yanı sıra, temel duygular üzerinde ciddi tartışmalar yapılmaktadır. Damasio duyguları “birincil” ve “ikincil” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Birincil duygular, amigdala ve limbik sistem devrelerine dayanmaktadır. Birincil duygular, duygusal davranışları açıklamaya yetmez. Bunlar temel duygulardır. Birincil duygular arasında sistematik bağlantılar kurmaya başladığımız andan itibaren ikincil duygular ortaya çıkar (Göka,2011). Birincil duygular bir durum karşısında spontane olarak verilen tepkilerdir. Daha uzun düşünsel zaman gerektiren duygular ise ikincil duygular olarak adlandırılırlar (Sayan, 2002: 3).

İkincil duygular edinilir ya da öğrenilir. Bireysel olarak duyguların ifadesinde aile, sosyal ve kültürel çevre etkili olur. Her çeşit öğrenme hangi ortamda ve hangi durumda sosyal ve kültürel olarak hangi duygu ifadelerini vermemiz gerektiğini bize öğretir. Kafa travmaları ve tümöral oluşum gibi durumlarda birincil duygular korunurken, yaşantı ve öğrenmeye ilişkili olan ikincil duyguların kaybolduğu belirlenmiştir.

Araştırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceği, yani tüm duygu karışımlarını meydana getiren asal duyguların hangileri olduğu hakkında tartışmaktadırlar. Herkes aynı düşüncede olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedir (Goleman, 2009:225). Aşağıda bulunan Çizelge-2’de, bu duygu kümeleri konusunda bilgiler verilmiştir:

<b>Plutchik</b>	<b>Ekman</b>	<b>Tomkins</b>	<b>Izard</b>
Neşe	Mutluluk	Zevk	Neşe
Kabulleniş			
Korku	Korku	Korku	Korku
Şaşırma	Şaşırma	Şaşırma	Şaşırma
Üzüntü	Üzüntü	Endişe	Endişe
İğrenme	İğrenme	İğrenme	
Kızgınlık	Kızgınlık	Kızgınlık	Kızgınlık
Tahmin		Merak Utaç Hor görme	Hor görme

Çizelge-2: Temel Duyguların Sınıflandırılması (Salovey ve Carusso 2010:107).

Çizelge-2’de görüldüğü üzere, Plutchik duyguları neşe, kabulleniş, korku, şaşırma, üzüntü, iğrenme, kızgınlık, tahmin olarak sınıflandırmıştır. Plutchik sekiz temel duyguyu zıt duygular karşılıklı gelecek şekilde bir çembere yerleştirmiştir. Aynı zamanda bu model duyguların daha karışık duyguları oluşturmak üzere nasıl birleştiğini göstermektedir. Çemberin açık kısmındaki terimler, ara duygular ya da iki temel duygunun karışımı olarak adlandırılır (Carusso & Salovey, 2010:54).

Ekman duyguları, mutluluk, korku, şaşırma, üzüntü, iğrenme, kızgınlık olarak; Tomkins, zevk, korku, şaşırma, endişe, iğrenme, kızgınlık, merak, utaç, hor görme; Izard ise, neşe, korku, şaşırma, endişe, kızgınlık, hor görme olarak



sınıflandırmaktadır. Dikkat edilirse genel olarak sınıflandırmalar birbirine benzerlik göstermektedir.

Duygusal durumları tanımlamak için kullanılan tanımlamalar, içinde bulunulan kültürden fazlasıyla etkilenmiştir. Ancak insanların aynı duygular için verdikleri tepkiler genelde birbirleriyle paralellik göstermektedir. Ekman, belirli yüz ifadelerinden dördünün (korku, öfke, üzüntü, zevk) sinema ya da televizyonla karşılaşmamış oldukları tahmin edilen okuma yazma bilmeyenler de dahil olmak üzere, dünyanın değişik kültürlerinden insanlar tarafından tanınmasının bu duyguların evrenselliğini gösterdiğini ileri sürmüştür (Goleman, 2009: 374).

Duygular mantıklı bir düzen takip etmektedir. Duygular kendiliğinden oluşmazlar. Bir duyguyu oluşturan olay veya düşünce devam eder ya da yoğunlaşırsa bu durumda yarattığı duyguda yoğunlaşabilir. Duygusal tepkiler, herhangi bir şeyin sizin için anlamlı ve önemli olduğunu gösterir. En ilkel toplumlardan en gelişmiş kültürlere kadar hemen tüm insanlar için benzer tepkiler doğuran dört temel duygu bulunmaktadır. Bunlar; üzüntü, kızgınlık, neşe ve korkudur (Barutçugil,2004:79). Diğer duygusal oluşumlar bu dört temel duygunun karmaşık bileşenleri olarak karşımıza çıkar (Panksepp, 1988: 49). Aşağıda kısaca bu dört temel duygu türünden bahsedilmiştir.

- a. **Üzüntü:** Üzüntünün esas işlevi büyük bir hayal kırıklığı gibi önemli kayıplara, uyum sağlamaya yardımcı olmaktır. Üzüntü enerjiyi azaltır, derinleşip depresyona yaklaştıkça da metabolizmayı yavaşlatıp hayatta zevk alınan şeylerden uzaklaşmaya yol açar. Bu içe dönüklük, kaybın veya üzüntünün yasını tutup tüm sonuçlarını değerlendirmeyi sonrada artan bir enerjiyle yeni başlangıçlar yapmayı sağlar (Goleman, 2009: 30-34). Üzüntü kelimesini üst küme olarak kabul edersek, alt kümedeki bileşenleri şu ifadeler olarak belirtebiliriz: acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon. Üzüntü yaşadığımızda yalnız

kalma ihtiyacı hissetmeniz doğaldır. Üzüntülü olduğumuzda geriye çekilmek, kendimizi daha güçlü hissedinceye kadar daha fazla incinmekten ve acı çekmekten korur (Barutçugil, 2004: 82). “İnsanların kurtulmak için en fazla çaba harcadıkları ruh hallerinin başında üzüntü gelir” (Goleman, 2009: 105).

**b. Kızgınlık:** Kızgınlık hissedildiğinde, kan akışı ellere yönelir ; kalp atışı hızlanır, adrenalin gibi hormonların hızlı algılanmasıyla birlikte çevikçe hareket etmeye yetecek güç de enerji meydana gelir (Goleman, 2009: 30-34). Kızgınlık kelimesini üst küme olarak kabul edersek, alt kümedeki bileşenleri şu ifadeler olarak belirtebiliriz: hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada, patolojik nefret ve şiddet vb. Güçlü ve genellikle ani bir duygu olarak ortaya çıkan kızgınlık, işe yaramayan ya da işlemeyen bir olayı değiştirme ya da düzeltme konusunda bizi motive eder. Kızgınlık, bazen incinmenin ve üzüntünün saklanması ya da dışa vurumu içinde sergilenen bir duygudur. Eğer sorunlar giderilmezse, süre giden kızgınlık uzun dönemli öfke, kin, nefret, düşmanlık duygularına ve hatta sonunda depresyon şeklinde ortaya çıkan bir ruh haline dönüşebilir (Barutçugil, 2004: 82). “İnsanların kaçınmak istedikleri duygular arasında en uzlaşmaz gözükeni, öfkedir” (Goleman, 2009: 93).

**c. Sevinç (Neşe):** Mutluluğun oluşturduğu başlıca biyolojik değişiklikler arasında, beyin merkezinde olumsuz duyguları engelleyip bir enerji artışına yol açarak kaygı verici düşünceleri durduran bir etkinlik yer alır. Bedene genel bir dinlenme sağlar, kişiyi elindeki işi yapmaya, çeşitli hedeflere doğru ilerlemeye hazır ve istekli hale getirir. Sevgi, sevecen duygular korku ve öfkeli görülen savaş yada kaç durumunun fizyolojik karşıtıdır. Gevşeme tepkisi denen model, işbirliğini kolaylaştıran genel bir huzur ve tatmin hali oluşturan bedenin her yerine yayılmış tepkileri

kapsar (Goleman, 2009: 30-34). Yaşanan ortamdan, ilişkiden ve deneyimlerden beklentilerin ötesinde keyif alındığında ortaya çıkan neşe ve sevinç, her şeyin yolunda gittiğini söyleyen olumlu duygulan ifade eder. Bu duygular, yaşama sevincini ve çalışma isteğini yoğunlaştırır. İnsanın kendisine ve çevresine güvenmesini sağlar. Bu duygulara dikkat etmek ve hoşnutluk, mutluluk, tatmin, huzur, neşe ve benzeri duyguların ortaya çıktığı durumları tekrar tekrar yaratmaya çaba göstermek gerekir (Barutçugil, 2004: 83). “İyi ruh halleri, dayandıkları sürece, esnek ve karmaşık düşünebilme yeteneğimizi güçlendirir, dolayısıyla da zihinsel ya da kişiler arası sorunlara çözüm bulmayı kolaylaştırır” (Goleman, 2009: 124).

- d. Korku:** Korku hissedildiğinde, kan kaçmayı kolaylaştırmak için bacaklardaki gibi büyük iskelet kaslarına yönelir ve sanki yüzdeki kan çekilir, buda kanın donduğu hissini verir. Beden bir anlık donar. Bunun sebebi saklanmanın daha iyi bir alternatif olup olmadığının anlaşılması içindir. Beynin duygusal merkezlerindeki devreler onu alarma geçirip harekete hazırlamak üzere hormon iç salgılamasını başlatır. Dikkat, nasıl tepki verilmesi gerektiğini değerlendirmek için yaklaşan tehlikeye odaklanır (Goleman, 2009: 30-34). Korku kelimesini üst küme olarak kabul edersek, alt kümedeki bileşenleri şu ifadeler olarak belirtebiliriz: kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet; patolojik olduğunda ise fobi ve panik. Korku, güvenli olmayan durumlardan ve risklerden korur. Tehlikeli ve tehdit edici durumla; gösterilen bir duygusal tepki olan korku kaçınmayı, dikkatli ve hazırlıklı olmayı sağlar. Ayrıca, sürpriz, heyecan, sevgi, suç ve tikslenme gibi başkaca duygularımız da vardır. Bu duygular karşısında kendimizi açık ve doğrudan ifade edecek net ifadeleri bulamadığımızda ya da duyguları doğru yansıtacak beden dilini kullanmadığımızda sorun yaşarız. “Rahatsız olmak” gibi geniş kapsamlı, belirsiz deyimler size ve etrafınızdakilere kafayı karıştıran ve çok fazla

duygu çeşidini ve yoğunluğunu ifade eden sözlerdir (Barutçugil, 2004: 83).

### 1.7.2 Olumlu – Olumsuz Duygular

Duygu değerlendirmesi önceleri tek boyutta incelenirken, son yıllardaki çalışmalarla; duygu yapısının birbirinden bağımsız iki temel boyuttan oluştuğu ileri sürülmektedir. Bunlar olumlu ve olumsuz duygu boyutlarıdır. Bu yönde yapılan çalışmalar olarak Russel (1980), Watson, Clark ve Tellegen (1984), Watson ve Tellegen (1985), Zevon ve Tellegen (1982) olarak sayılabilir (Gençöz, 2000: 20).

Olumlu ve olumsuz duygular işyerinde, organizasyonel davranış, organizasyonel psikoloji, karar verme ve organizasyonel çatışmalarda anahtar rol oynamaktadırlar. İş tatmini ile çok yakın bir ilişki gösterse de aslında kesinlikle aynı anlama gelmemektedir. Çünkü iş tatmini psikolojik unsurların yanında çevresel faktörlerden de (ışık, masa, çalışma saatleri vb.) etkilenmektedir (Kafetsios, 2007: 72).

Doğrudan, organizasyon ve yönetim alanında son zamanlarda yapılan çalışmalar olumlu-olumsuz duygu hallerinin önemli birçok organizasyon davranışını etkilediğini göstermiştir. Olumlu-olumsuz duygu hallerinin deneysel olarak değiştirildiği bazı çalışmalarda olumsuz duygu hali içerisinde olan çalışanlara oranla, olumlu duygu halindeki çalışanlarda yüksek oranda öz-yeterlilik ve iş doyumu gözlemlenmiştir (Yerlikaya, 2008: 49).

Buna göre; olumlu duygu, “hayattan alınan aktif haz ve keyif olarak tanımlanırken, olumsuz duygu “kişinin stres, korku, kızgınlık gibi hoş olmayan duygularının aktive olması” ile tanımlanmaktadır. Belirlenmesinde kültürel ve bireysel farklılıkların önemli yer tuttuğuna inanılan olumlu ve olumsuz duygulara ilişkin literatür bulguları; mutluluk, haz, heyecan, heves ve hoşnut olmak gibi duyguları pozitif duygularla ilişkilendirilirken, öfke, kaygı, stres, mutsuzluk gibi

kavramların negatif duyguları içerdiği yönündedir . Diğer bir taraftan, araştırmacılar bu iki oluşumun birbirinin tam zıttı olmadığını ancak aralarında düşük yada anlamlı olmayan bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Özer ve Tezel, 2008: 81-86).

## **1.8 DUYGU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Günlük yaşamda, çeşitli kitaplarda, farklı eserlerde duygu ve duygu ile ilgili birçok kavram karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlar esasen duygu ile iç içe kavramlar olup, duyguların ifade edilmesinde, ortaya konmasında, harekete geçmede, duyguları yönetmede ve en önemlisi duyguları yaşatmada öne çıkan hususlardır. Bir kısmı ise literatürde ayrı bir araştırma konusu olan ancak; duygu ile ilintili oldukları için açıklanan konu başlıklarıdır. Hangi sebeple olursa olsun her biri duygu konusunun açıklanmasında faydalı olan, bize karşılaştırma imkanı sunan, önemli olan ve incelenmesi gereken kavramlardır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

### **1.8.1 Duygu ve Karakter, Mizaç (Huy) Kavramlarının İlişkisi**

Karakter ve mizaç kavramlarının zaman zaman duygu durum ve duygu ile karıştırıldığı, anlam bozukluklarına neden olduğu daha önce değinilmişti. Bu kavramlar birbirlerinden farklı anlamlar taşıdıkları halde, birbirleriyle yakın ilişki içerisindedir. Belirli bir zaman dilimi içinde kişinin devam ettirdiği kişilik özellikleri, karakterin bir görünümüdür. Sosyal ve ahlaki açıdan karakter, kişilerin bu konudaki farklılıklarını ifade etmek maksadıyla kullanılmaktadır. Karakter kavramı, bireyin yaşadığı çevrenin toplumsal değerleri ve ahlaki kurallar ile yakından ilgilidir. Bu açıdan karakteri insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargularını ve ahlak kurallarını kullanım biçimi olarak tanımlayabiliriz. Karakter, aile, okul ve çevrenin etkisiyle çocukluk döneminden itibaren gelişmeye ve Şekil almaya başlar. Toplumsal yaşam da karakter, ceza da ödüllendirme yöntemi ile mantıklı düşünme ve duygusal benimsemeler ve örnek alma ile gelişir ve olgunlaşır. Karakter,

doğumsal nitelik taşımayan, birey tarafından belli bir yaşam biçimine bağlı kalabilmek için sonradan edilen özelliklerdir.

Mizaç karakterin devamlık arz eden bölümü olarak düşünülür. Örneğin; kişinin kendini devamlı yorgun hissetmesi veya her fikrin aksini savunması bir mizaçtır. Mizaç, günlük yaşantı içinde bireye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir. Bazı araştırmacılar mizacı, duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyu duyulmaması niteliklerinin tümü olarak açıklamaktadırlar. Bazı bireylerde duygular çabuk uyanıp süresiz olur ama derin duyulabilir. Bazı bireylerde ise, yavaş uyanıp süresiz ve yüzeysel olabilir. Bu açıdan mizaç daha çok bireyin iç yapısıyla ilgilidir denebilir. Mizaç bireyin duygusallık yönünü temsil ettiğine göre bu konudaki özelliklerin bir kısma kalıtım yoluyla önceki nesillerden geçerken bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla kazanılır (Tikici, 2005: 95). Yapılan çalışmalarda kişilik özellikleri duyu durumlar ve duygulanımlar arasında bağlantılar olduğunu destekleyen kuramların ve araştırmaların çoğunlukta olduğu görülmüştür (Sayın, 2005: 282).

### **1.8.2 Duygu ve İletişim İlişkisi**

Duygunun en belirgin sosyal yönlerinden biri, onun iletişim gücüdür. Sınırlı olduğunuzda arkadaşlarınız bunu bilir ve sizden uzak durmaya çalışırlar. Her ne kadar, duygularınız her zaman yüzümüze yansımaya da, yüz ifademiz ne hissettiğimizin en açık işaretidir. Gerçekte yüz ifadelerimiz “evrensel bir dil” oluşturur. Yüz kaslarının hareketi beyne giden kanın ısısını etkiler. Beynin farklı kısımlarına akan kanın ısısındaki değişiklikler, beynin o kısmındaki farklı sinir taşıyıcılarının çoğalmasını etkiler, dolayısıyla duyguları harekete geçirir.

Mutluluk, üzüntü, kızgınlık, korku, hayret, tiksinti gibi duyguları yansıtan yüz ifadeleri en gelişmiş toplumlardan en ilkel topluluklara kadar, dünyanın hemen her yerinde aynı olmaktadır. Sağduyumuz, yüz ifademizin içsel duygularımızı

yansıtan bir ayna olduğunu bize söyler. Gülümsemenin insanın iç dünyasına yansıtacağı ve kendini daha iyi hissedeceği yönünde yaygın inançlar vardır. Buradaki düşünce, yüz ifadelerimizden aldığımız geribildirim tarafından duygularımızın etkileneceğidir (Barutçugil, 2004: 79).

Bütün bu karşılıklı iletişimin organizasyonel anlamda özellikler yöneticiler ve liderler açısından da çok önemli bir yeri vardır. Duyguları anlamak ve yönetmek tamamen olumlu ve sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulmasıyla mümkün olur. Bu sebepten iletişim kanallarını açık tutmak; organizasyon yapısının sağlam olması, çalışanı istenilen amaçlara yönlendirme ve çatışmaları önleme açısından çok önemlidir.

İş hayatında çeşitli kademelerde yapılan bir araştırma, yöneticilerin zamanlarının % 75 ile %95 arasındaki bölümünü iletişime ayırdıklarını ortaya koymuştur (Koçel, 2003: 529). Duyguların egemen olduğu bir organizasyonel yapıda, iletişimin ve onun gücünün farkında olamayan bir yönetici ve liderin duyguları anlamak ve yönetmek gibi bir yeteneğinin olması düşünülemez.

İletişimin iki boyutu vardır: bunlar içerik ve ilişkidir. İçerik mesajın kendisini oluştururken, ilişki boyutu mesajın, iletişim kuran kişilerin ilişkilerinin türüne ve iletişim ortamının özelliklerine göre ifade ediliş biçimi ya da tarzıdır (Tevrüz, 1997: 76). Duygu kavramı işte bu ikinci tür ile yakından ilişkilidir.

### **1.8.3 Duygu ve Stres İlişkisi**

Fineman duygu konusu işlenirken, iki konunun duygu kavramından ayrılması gerektiği hususuna değinmiştir. Bunlardan birincisi stres diğeri ise motivasyondur (Fineman, 2005:291). Selye stresi “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” biçiminde tanımlamıştır. Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stresi, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortamı

değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Etki altında kalan insanın kişilik özelliklerinin, bu etkilerin tesiri altında kalma derecesini etkilemesidir (Güçlü, 2001: 93).

Stres, insan sağlığını bozan ve insanın özgürce yaşamasını engelleyen en önemli nedenlerden biridir. Stres, olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur. Stres, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir. Stres, bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir güçtür. Stres, bireyi tehdit eden ve zorlayan tehlikelere karşı gösterilen bedensel ve ruhsal bir tepkidir (Gümüştekin, 2005: 271). Bir araştırmada üzerinde yapılan bir araştırmada, aralıksız 16 saat çevresel ortamları değiştirilen ve aşırı strese maruz bırakılan maymunların sonrasında kalp krizi geçirerek öldüğü gözlemlenmiştir (Ziegler: 37).

Stres organizasyon yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır; çünkü stres, çalışanların verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Stres hem bireysel hem de organizasyonel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Gül, 2008: 2). Organizasyon ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, organizasyon ortamından kaynaklanan organizasyonel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. İş stresi olarak da nitelendirilen organizasyonel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişmeler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur. Strese neden olan stres kaynakları, çalışan bireylerin üzerinde baskı ve zorlama yaratır. Baskı ve zorlamanın uzun sürmesi ise, çalışanların sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmasına yol açar

Stresin uzun sürmesi durumunda vücutta bir takım istenmeyen durumlar görülebilir. Çünkü uzamış stres, hipokampusun işlevlerini bozabilir (Savrun, 2005: 84). Stres altındayken veya kaygı, hatta mutluluğun getirdiği yoğun heyecan hissedildiğinde, beyinden böbrek üstündeki adrenal bezlerine uzanan bir sinir, bedeni acil duruma hazırlayan epinefrin ve noropinefrin salgılanmasına yol açar. Bu



hormonların beyinde gittiği ana nokta amigdaladır; bunlar olayın anısını güçlendirmek için beyindeki diğer alanları uyarmak amacıyla amigdaladaki nöronları harekete geçirir. Stres uyarılması sırasında salgılanan hormonlar bağışıklık hücrelerinin işlevlerinin engellenmektedir. Stres, hayatın devamı açısından çok daha acil olan ve o anki olağanüstü duruma öncelik tanıyan bir enerji tasarrufuyla, bağışıklık direncini en azından geçici olarak bastırır. Ancak stres hali sürekli ve yoğun olursa, bu bastırma da uzun süreli olabilir (Goleman, 2009: 45-225).

Stres ve duygular arasında sıkı bir bağlantı vardır. Özellikle olumsuz duygular stresle beraber ortaya çıkar. Sıkıntı, mutsuzluk, düşmanlık, asabiyet, sinirlilik, tedirginlik ve korku verilebilir. Özellikle sıkıntılı olup anksiyete bozukluğu gösteren bir kişi bunun üstesinden nasıl geleceğini bilemezse psikolojik ve fizyolojik olarak tehdit altına girebilir.

## **1.9 DUYGULAR KONUSUNDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR**

Duygular çalışma ortamının dinamiklerinin anlaşılmasında vazgeçilmez unsurlardır (Ashkansky,2000:14). Duygu olgusunu çalışma ortamındaki boyutlarıyla ele alırken, bu konuda önemli bir ayrımın altını çizmek gerekir. En genel haliyle bakıldığında, belirli bir işte çalışma eyleminin insanoğlunun sosyal varlığının önemli bir belirleyicisi olduğu ve böylelikle sevme, nefret etme, acıma, korku, hüsrana, sevinç, suçluluk, kıskançlık gibi çeşitli duyguların hissedildiği ve ortaya koyulduğu bir alanı temsil ettiğini söylemek mümkündür. Bunun yanında, iş doyumunu ve motivasyon gibi araştırma alanları, yine bireyin işi ile ilgili hislerini açıklamakla ilgilenir (Seçer,2005:814). Durum böyle olunca duygular konusunda yapılan çalışmalar son yirmi yıla kadar iş doyumunu ve motivasyon konusu içinde ele alınmıştır. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda 1983 yılında “Duygusal Emek”, 1995 yılında “Duygusal Zekâ”, 1996 yılında ise “Duygusal Olaylar Kuramı” ortaya konulmuştur. Kısmen de olsa bizim araştırma konumuza giren “Geçici Duygulanım” konusunda da çalışmalar yapılmıştır. Ancak bu çalışmaların birçoğu da yine

duyguları iş tatmini şemsiyesi altında değerlendirmiştir. Aşağıda yapılan bu çalışmalarla ilgili bilgiler verilmiştir.

### **1.9.1 Duygusal Olaylar Kuramı**

Duygusal Olaylar Kuramı Weiss ve Cropanzano tarafından 1996 yılında öne sürülmüştür. Bu kuram iş yerinde deneyimlenen duygu durumlarının nedenlerine ve sonuçlarına yönelik bir yaklaşım sergilemektedir. Weiss ve Cropanzano, iş doyumunu, kişinin işine yönelik yaptığı değerlendirme temelli bir yargı olduğunu ve işte yaşanan duygulanımsal deneyimlerin bu yargıyı etkileyebileceğini savunmaktadırlar. Bu nedenle, Duygusal Olaylar Kuramı iş doyumunu ve duygulanım kavramlarını birbirinden ayırmakta ve bu kavramların ayrı ayrı çalışılması gerektiğini öne sürmektedir. Bu kurama göre, çalışma ortamının genel özellikleri, iş yerinde belirli türdeki olayların yaşanmasına neden olmakta ve iş yerinde yaşanan olaylar, çalışanların duygu oluşumlarının ve tepkilerinin temel nedenini oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışanların temel kişilik özellikleri hem çalışanların işyerindeki duygularını etkilemekte, hem de işte yaşanan olaylar ile verdikleri duygusal tepkiler arasındaki ilişkiyi etkilemektedirler (Korkmaz, 2010: 201).

### **1.9.2 Duygusal Emek Kuramı**

Müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin, duygu gösterimlerini organizasyon tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirmeleri ve bu süreçte harcadıkları çaba, duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Günümüz koşullarında hizmet çalışanları aldıkları ücretin karşılığında kendi duygularını kullanarak karşı tarafın duygularını yönlendirme görevini de yerine getirmek durumundadırlar. Duygusal emeğin çıkış noktasını da işte bu olgu oluşturmaktadır.

Duygusal emek kavramının 1983 yılında Hochschild tarafından ortaya atılmıştır. Duygusal emek, işi gereği müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin duygusal tepkilerini organizasyon için kabul edilebilir şekle sokmak

veya organizasyon amaçlarıyla uyumlu duygu gösterimleri yaratmak amacıyla harcadıkları çaba şeklinde tanımlanabilir (Meanwell, 2008: 2). Çalışanların duruma göre duygularını bastırmaları, daha abartılı olarak göstermeleri veya yapay duygu ifadeleri sergilemeleri gerekebilir. Burada önemli olan onların ne hissettikleri değil, dışarıya yansıtılması gereken duyguların ne olduğudur (Köksel,2009:15). İşgörenlerin duygusal emek harcamalarındaki amaç, başkalarının duygularını etkilemek suretiyle organizasyonel amaçlara ulaşmaktır. Bunu gerçekleştirmek içinse kendi duygularını araç olarak kullanırlar. Duygusal emeğin boyutlarını ise şu şekilde sayabiliriz (Güngör, 2009: 171):

- a. Duygusal gösterim sıklığı,
- b. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat,
- c. Sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği,
- d. Duygusal uyumsuzluk.

Bu yaklaşıma göre çalışanlar, içinde buldukları ruh durumu ne olursa olsun kendilerinden beklenen bu duyguları gösterim kuralları çerçevesinde, mimikleri, tavırları ve davranışları yoluyla karşı tarafa yansıtma durumundadırlar. Bununla birlikte çalışanlar zaman zaman bu duyguları farkında olmadan da sergileyebilmektedirler. Ancak gerçek olan şudur ki, kişinin kendisini zorlayarak sergilediği duygular çoğu zaman gerçek ifadeleri değildir. Durum böyle olunca gerçek duygular ile sergilenen duygular arasında bir çatışma ortamı çıkmaktadır. Duygusal emeğe ilişkin kişiden beklenen yüksek beklenti çalışmada stres, endişe, tükenmişlik duygusu gibi olumsuz durumlar meydana getirebilmektedir (Güngör, 2009: 182). Duygusal emek dört aşamadan oluşur (Newman vd.2009: 8):

- a. Karşı tarafın duygusunu anlamak,
- b. Kendi içinde bulunduğu ruh halini ve durumunu analiz etmek,

- c. Hangi davranışların karşı tarafı etkileyebileceğini analiz etmek,
- d. Davranışı sergilemek

Duygusal emek zamanla kurum kültürünün bir parçası haline gelmektedir. Sonunda kurum kültürü sadece çalışanların davranışlarını değil, aynı zamanda duygularını da kontrol etmeye yöneldikleri bir yapıya yönelmektedir (Güngör,2009:168).

### **1.9.3 Duygusal Zekâ Kuramı**

Duygular konusunda yapılmış çalışmaların büyük bir kısmı son dönemlerde yapılan Duygusal Zekâ kavramı üzerinde yapılmıştır. Özellikle yöneticilik ve liderlik kavramları boyutunda da incelenen bu konu duyguların açıklanmasında ve ilgi odağı olmasında etkili olmuştur.

#### **1.9.3.1 Zekânın Tanımı**

Zekâ; insanın düşünme yeteneğinin bütünüdür. Yeni durumlara ve uyarılara uyabilme yeteneğidir (Baltaş, 2002: 48). IQ veya bilişsel zekâ; bireyin entelektüel, analitik, mantıksal ve rasyonel becerilerinin tümüdür. Sözselsel, uzaysal ve matematiksel becerileri kapsar. Yeni bilgileri ne hızla öğrendiğimizi, ödev ve egzersizlere ne derece odaklanabildiğimizi, objektif bilgiyi hafızamızda ne kadar tutabildiğimizi, sayıları beceriyle kullanıp kullanamayacağımızı, soyut düşünme ve analitik problem çözme yeteneğini ölçer (Acar, 2007: 18).

#### **1.9.3.2 Zekâ Kuramları**

Duygusal Zekâ'nın anlaşılabilmesi için yakın ilişki içerisinde bulunduğu Zekâ Kuramları hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır. Aşağıda Sosyal Zekâ,

Kültürel Zekâ ve Çoklu Zekâ Kuramı hakkında kısaca bilgilendirme yaptıktan sonra Duygusal Zekâ Kuramı açıklanacaktır.

### 1.9.3.2.1 Sosyal Zekâ Kuramı

Sosyal Zekâ insan aklının en önemli özelliklerindedir. Ünlü eğitim bilimci Humprey'e göre insan zihninin en yaratıcı kullanımı, insan ilişkilerini etkili olarak sürdürmekle olur. Sosyal Zekâ insanlarla birlikte çalışabilme, Sözel ve Bedensel Zekâ dilini etkili bir biçimde kullanarak çok farklı karakterlere sahip insanlarla kolaylıkla iletişim kurabilme, insanları yönetebilme, onlarla uyumlu çalışabilme ve insanları ikna edebilme becerisidir.

Sosyal Zekâ, diğer insanlarla sözlü ve sözsüz iletişim kurma, gurup içinde işbirlikli çalışma yeteneklerini içerir. Ruh halleri, huylar, yönelimler gibi insanlar arasındaki ilişki farklarını da ortaya koyar. Bu zekâ türünde gelişmiş insanlar, kendilerini başkalarının yerine koyma ve onları anlayabilme,duygu düşünce ve inançları ile özdeşleşebilme becerilerine sahiptirler.

Bu kavram ilk kez 1920'deki bir makalesinde Edward Thorndike tarafından dile getirilmiştir. Thorndike bu tür kişilerarası etkinliğin, başta liderlik olmak üzere birçok alanda hayati önem taşıdığına altını çizmiştir. Sosyal Zekâyı oluşturan unsurlar iki kategoride incelenebilir: Sosyal farkındalık ve Sosyal beceri (Goleman, 2006: 106-109):

- a. **Sosyal Farkındalık:** Sosyal farkındalık, başka birinin hiç halini anında sezme, hislerini ve düşüncelerini anlamaya, karmaşık sosyal durumları kavramaya kadar uzanan bir yelpazeye gönderme yapar. Şu öğelerden oluşur :

- a. Temel empati: Başkalarının seslerini paylaşmak, sözsüz duygusal işaretleri okumak.

- b. Uyum: Pür dikkat dinlemek, bir kişiye uyum sağlamak.
  - c. Empatik isabet: Başka birinin düşüncelerini, hislerini ve niyetlerini doğru anlamak.
  - d. Sosyal biliş: Sosyal dünyanın nasıl işlediğini bilmek.
- b. **Sosyal Beceri** : Başka birinin ne hissettiğini sezmek, yada ne düşündüğünü veya amaçladığını bilmek işin başlangıcıdır, ama verimli etkileşimleri garanti etmez. Sosyal farkındalar dayanan sosyal beceri, pürüzsüz ve etkili ilişkilere olanak sağlar ve şu öğeleri içerir :
- a. Eşzamanlılık: Sözsüz düzeyde pürüzsüz etkileşim
  - b. Benlik sunumu: Kendine etkili biçimde tanıtmak
  - c. Nüfuz: Sosyal etkileşimlerin sonucu etkilemek
  - d. İlgi: Başkalarının ihtiyaçlarını önemseyip, uygun biçimde davranmak.

Sosyal farkındalık ve sosyal beceri alanları, temel nitelikteki alt yol yetilerinden, daha karmaşık üst yol ifadelerine kadar uzanır. Örneğin eş zamanlılık ve temel empati tamamen alt yol özellikleridir. Empatik isabet de nüfuz ise üst ve alt yolların karışımından çıkar. Bu becerilerin bazıları her ne kadar soyut görünseler de değerlendirilmeleri açısından çok sayıda test ölçek vardır.

#### **1.9.3.2.2 Kültürel Zekâ Kuramı**

Kültürel zekâ konusu ilk defa P.Christopher Earley ve Elaine Mosakowski tarafından 2004 yılında yayınlanan makalelerinde ortaya atılmıştır. Kültürel zekâ, bireyin farklı kültürlerden olan bir kişinin alışık olmadığı ve açık olmayan davranış, jest, el kol hareketlerini o kişinin arkadaşları ya da aynı kültüründen olan

insanlar gibi anlaması ve yorumlaması olarak ifade edilmiştir . Kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Earley ve Ang , kültürel zekânın birden fazla boyutu olduğunu, ırk, etnik köken ve milliyet gibi farklılıkları bünyesinde barındırdığı ayrıca kültürlerarası durumlarda daha etkin olmaya yönelik bir bireysel yetenek olduğunu ifade etmişlerdir. Mazneski ise, kültürel zekâyı, insanın kendisi olmaya çalışırken, aynı zamanda başkalarının kendileri olmalarına izin verilmesi, onlara saygı duymak ve değer vermek olarak tanımlamıştır. Ayrıca kültürel zekâyı, işletmeyle veya kültürle alakalı problemler arasındaki ilişkileri, farkları anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Maznevski, kültürel zekânın, kültürler hakkında bilgi sahibi olmayı, farklı kültürlerde etkin çalışabilmeyi ayrıca kişinin kendi hareket, davranış, reaksiyon ve öğrenme süreçlerine dikkat edebilmesini gerekli kıldığını vurgulamıştır. Thomas ve Inkson, kültürel zekâyı, bir kültürü anlamada esnek ve yetenekli olmak, artan bir şekilde bu kültür hakkında bilgi sahibi olmak, bu kültürlerle etkileşim halinde daha uygun davranış biçimleri geliştirerek adapte olmak ve düşünce yapısını bu bağlamda yavaş yavaş yeniden yapılandırmaya çalışmak olarak ifade etmiştir. Bugüne kadar yapılan çalışmalar, kültürel zekânın kendine has özgün bir alan olduğunu ve uygulama açısından önemini ortaya koymaktadır (Yeşil, 2010: 147-168).

### **1.9.3.2.3 Çoklu Zekâ Kuramı**

Çoklu zekâ kuramını Howard Gardner tarafından geliştirmiştir. Gardner'a göre bilmemizi ve öğrenmemizi sağlayan yedi tür zekâ vardır. Çoklu zekâ; dil, müzik, vücut kinetiği ve kişisel zekâları içermektedir. Gardner zekânın varlığını insan beyninin yapısını ve bireylerin kültürel değerlerini temel alarak tartışmıştır (Yaşarsoy, 2006: 11). Bu kuram ile insan zekâsının tek boyutlu olmadığı, çok farklı boyutlarda değerlendirilmesi gerektiği ortaya koymuştur. Gardner'a göre kalıtım, erken eğitim ya da bu öğeler arasında bulunan sürekli etkileşimden dolayı bazı bireyler belli zekâları başkalarından çok gelişir (Gardner, 2010:400).

Çoklu zekâ kuramı öğrencilerin birbirinden farklı olduğunu kabul eder. Öğrenciler bireysel öğrenme farklılıklarıyla sınıf ortamlarına gelmektedirler. Çoklu zekâ teorisinde başarısız öğrenci yoktur. Bu teoriye göre her çocuğun dahi olduğu bir alan vardır. Önemli olan onların bu dahi yanlarını bulup ortaya çıkartmaktır. Bu da her zekâ türüne göre öğretim faaliyetlerinin sınıfta uygulanmasıyla gerçekleşmektedir. Çoklu zekâ alanları şunlardır:

- a. **Dilsel Zekâ:** Konuşma ve yazma dilinde kelimeleri etkili ve akıllıca kullanma kapasite ve yeteneğidir.
- b. **Matematiksel-Mantıksal Zekâ:** Sayılarla düşünme, hesaplama, sonuç çıkarma, mantıksal ilişkiler kurma, hipotezler üretme, problem çözme, soyut sembollerle çalışma, bilginin parçaları arasında ilişki kurma becerisidir.
- c. **Görsel Zekâ:** Resimler, imgeler, şekiller ve çizgilerle düşünme, üç boyutlu nesnelere algılama ve muhakeme etme becerisidir.
- d. **Müziksel Zekâ:** Sesler, notalar, ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve yeni sesler, ritimler üretme becerisidir. Ritmik ve tonal kavramları tanıma ve kullanma, çevreden gelen seslere karşı duyarlılık kapasitesini içerir.
- e. **Bedensel Zekâ :** Bedensel zekâ tüm vücut ve ellerle ilgili bir zekâ türüdür. Kişinin kendisini ifade etmesinde bedenini (dans, mimik, pandomim) kullanma kapasitesi ve kişinin ellerini bir şeyler üretmekte, yaratmakta (heykel ya da seramik çalışmaları) kullanma yeteneğidir.
- f. **Sosyal-Kişilerarası Zekâ:** Başkalarının ruh hallerini, hislerini, duygularını, mizaçlarını anlama kapasitesi ve yeteneğidir.
- g. **İçsel Zekâ :** Kendini yönlendirme, değerlendirme, idare etme ve kendini tanıma kapasitesidir. Kendisiyle ilgili hedefler oluşturma becerisidir.
- h. **Doğaya Dönük Zekâ:** Doğal çevreyi anlama ve tanıma kapasitesidir. Zekâyı açıklamaya çalışan birçok kuram vardır. Bu kuramlardan bazıları zekânın



sabit ve değişemez olduğunu öne sürerken son yıllarda yaygın olarak kabul gören görüşler gerekli koşullar sağlandığı takdir de zekânın öğretilebileceğini öne sürmüşlerdir.

### 1.9.3.3 Duygu ve Zekâ İlişkisi

Düşüncelerimiz duygusal durumumuzu etkilerken, duygularımızda algılarımızı ve hatırladıklarımızı etkilemektedir. Zihinsel yetenekler davranışlarımızın temelinde yer alan duygusal duyarlılığın, farkındalığın ve duygu denetiminin temelini oluşturan yeteneklerdir. Bu yetenekler diğer bir deyişle, sağlıklı duygulan sağlıksız duygulardan ayırmayı ve negatif duygulardan pozitif duygulara nasıl geçilebileceğini göstermektedir. Bu zihinsel ve duygusal alanın birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir .

Duygu ve zekâ ilişkisi insanlık tarihi boyunca insanları ilgilendiren bir konu olmuştur. Antik felsefede Stoacılar, bilge kişinin hiçbir duygu ya da hissin etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuştur. Aristo duyguların bilinç fonksiyonları ile beraber ortaya çıktıklarını ve bu fonksiyonların refakatçileri olduklarını savunmuştur. Descartes döneminde ise, akılcılık yaklaşımı sistematik olarak ifade edilmiştir. “Düşünüyorum, öyleyse varım” temel varsayımıyla hareket eden Descartes, duygularında, kişilerin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıktığını savunmuştur. Son yıllarda yapılan çalışmalarda ise duygu ve düşünce etkileşimi ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar düşüncelerin bireyin duygu durumlarını genellediğini ortaya koymaktadır. Duygusal zekâ, duygusal ya da zihinsel yeteneklere karşı değildir. Duygusal zekâ, duyguların daha zekice düşünme ve duygular hakkında zekice düşünceler ile ilgili fikirler vermektedir. Duygular zihinsel şemaları harekete geçirdiklerinde, özel bir potansiyel meydana getirmektedirler. Duygular ve düşünceler aynı işlemin bileşenleridir. Bir düşünce, bir duyguyu harekete geçirmekte ve böylece duygular düşüncelere yön vermektedirler. Duygular dikkati toplama yeteneğini ve zekâyı etkilemektedir. Kişisel başarı için her ikisi de gereklidir. Duygu ve zekâyı birbirinden ayırmak mümkün değildir (Yaşarsoy, 2006: 13).

#### 1.9.3.4 Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan genel ölçüm testlerinden (üniversite seçme sınavları, IQ testleri vs.) başarılı olan kişilerin bir çoğunun, gerçek hayatta başarısız olduklarının tespit edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Duygusal zekâ kavramı, ilk defa 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından başkalarının duygulan ve hislerini anlama becerisi olarak tanımlanmıştır. Goleman'e göre ise duygusal zekâ, kişinin kendisi ile çevresindeki insanlara arasındaki ilişkidir. Başka bir tanıma göre duygusal zekâ; duygulan doğru anlatıp ifade etme, duygulan bilişsel süreçlerle entegre etme, duygulan anlama ve duyguların çeşitli durumlar üzerinde etkisini anlama gibi duygusal yetenekler ve duygulan yönetmeyi ifade eder (Gürbüz, 2008: 175).

İş dünyasının kuralları değişmektedir. Ne kadar zekî olduğumuz, ne kadar çalıştığımız ya da tecrübeli olduğumuzun yanı sıra kendimizin ve çevremizin duygularını ne kadar anladığımız ve yönlendirebildiğimiz olgusu ön plana çıkmaktadır. Bir işte devam etmemiz başarılı başarısız olmamız da aslında büyük bir oranda buna bağlı görünmektedir (Hughes: 3).

Psikologlar zekâ hakkında düşünmeye ve yazmaya başladıklarında, özellikle hafıza ve problem çözme gibi bilişsel olgular üzerinde durmuşlardır. Bununla beraber bilişsel olmayan olguların da önemli olduğu düşüncesi zamanla bilim adamları tarafından benimsenmiştir. Örneğin David Wechsler zekâyı, “çevresiyle uyumlu olarak bir bütün olarak rasyonel düşünen, bireysel olarak amaçlarına yönelen toplam kapasite” olarak tanımlanmış ve zekânın çevresiyle vazgeçilmez bir bütün olduğunu savunmuştur. 1940' lı yılların başında zekayla ilgili olguların dışında zekâ ile ilgili olmayan olguların da önemini belirtmiştir. Bununla kişisel faktörlerin yanında sosyal faktörleri de ön plana çıkarmıştır. Thorndike sosyal zekâ ile ilgili 1930 yılında bir yazı yazmış ancak, ne yazık ki bu yazı 1983'e kadar Gardner'ın çoklu zekâ kuramına kadar göz ardı edilmiş ve gereken önem verilmemiştir (Cherniss, 2000: 3).

“Duygusal zekâ kişilerin başkalarının duygularını fark etmesi kadar, bu duyguları doğru bir şekilde değerlendirebilmeleri ve hayatlarında başarılı olabilmeleri ve motive edilebilmeleri için bu duyguları kullanabilmelerine katkıda bulunan yeteneklerin tümüdür” (Güney, 2006: 110). Eğer duygular, iş, eğitim ya da özel yaşantıda istenilen sonuçlara ulaşmak için kullanılabilir ve bu sonuçlar elde edilebilir ise bireyin kendisini duygusal olarak zeki şeklinde tanımlaması mümkündür (Aksaraylı, 2008: 756). Duygusal zekânın sözlük anlamı sevinç, keder, korku, nefretin veya ilginin olduğu etki biliş durumu, bilincin bilişsel ve gönüllü yapılarını birbirinden ayırt edebilme konusunda deneyimli olma durumu şeklinde tanımlanabilir (Edizler, 2010: 297). Bütün bu tanımlarla beraber, alternatif zekâ kuramlarının IQ tamamlama çabaları yeni bir boyuta taşınarak, bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi ortaya konulmuştur (Çakar, 2005: 130).

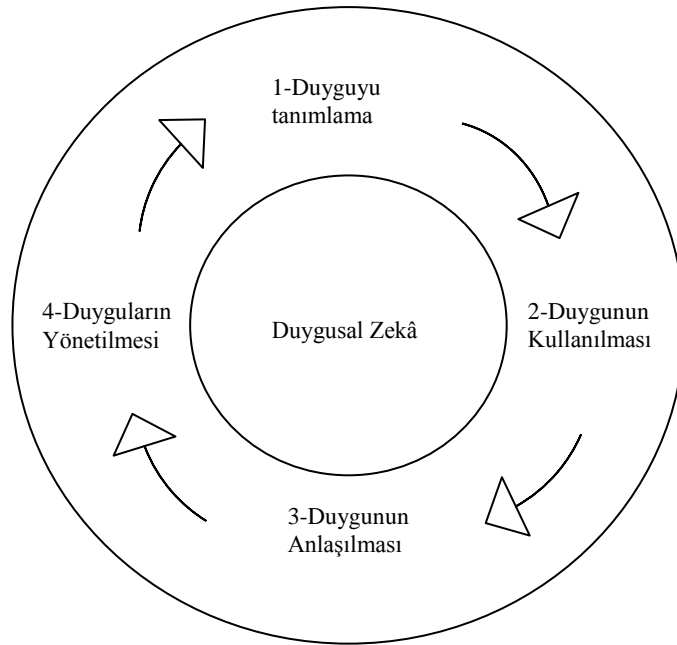
Duygusal zekâ, bilişsel aktivitelerde örneğin problem çözme ya da gerekli davranışa odaklanma gibi aktivitelerde ve duygu süreci ile ilgili yeteneklerle ilgilidir. Bu özelliklerin pek çoğu standart IQ testleri ile ölçülebilir fakat bu yeteneklerden birisi olan duygusal zekânın değerlendirilmesi ile bireyin kişisel ilişkileri, aile işlevleri ve iş yaşamındaki ilişkileri hakkında daha çok bilgi edinilebilir. Bu sebeplerden dolayı duygusal zekâ pozitif psikoloji içinde yer almaktadır (Yaşarsoy, 2006: 16).

### **1.9.3.5 Duygusal Zekâ Modelleri**

Duygusal zekâ kavramı literatüre kazandırıldıktan sonra çeşitli modeller geliştirilmiştir. Sırasıyla Mayer ve Salovey'in, Bar-On'un, Goleman'ın, Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ adı altında oluşturdukları modeller, yetenek ve karışık (mix) model olarak iki gruba ayrılmıştır. Mayer ve Salovey'in modeli yetenek modeli olarak değerlendirilirken, diğerlerinin modelleri ise karışık model olarak değerlendirilmektedir.

### 1.9.3.5.1 Mayer ve Salovey Modeli

Duygusal tasarı modeli adı da verilen bu model, 1997’de John Mayer ve Peter Salovey tarafından yazılan ”Duygusal Gelişim ve Duygusal Zekâ” adlı kitabın bir bölümüne dayanmaktadır( Salovey,2010: 62). Mayer ve Salovey yaptıkları çalışmalarda duygusal zekânın, duyguların anlamını fark edebilme kabiliyetine dayandığını ve problem çözenin temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Mayer ve Salovey’in duygusal zekâ modeli dört boyuttan oluşmaktadır (Gürbüz, 2008: 174-190):



Çizim-2 : Salovey ve Mayer’in Duygusal Zekâ Modeli (Carusso & Salovey, 2010:12).

Çizim-2’de Salovey ve Mayer’in Duygusal Zekâ’nın yapı taşını oluşturan dört duygusal beceri vardır. Her bir yetenek bağımsız olarak ele alınabilir; fakat aynı zamanda, her biri diğerinin üzerine inşa edilmiştir. Bu Modeli Salovey ve Mayer

1990 yılında oluşturmuşlardır. Bu model aynı zamanda Goleman'ın geliştireceği modele örnek teşkil etmiştir. Aşağıda modelin açıklaması yapılmıştır.

#### **1.9.3.5.1.1 İnsanlarla Doğru İletişim, Duyguları Tanımlayabilme**

Kişinin kendi duygularının farkında olabilme ve bu duygularını ve duygusal ihtiyaçlarını başkalarına anlatabilme yeteneğidir. Salovey'in tasarısında duyguları tanımlayabilme ilk sırada yer almaktadır. Bu yetenek kişinin kendini ve başkalarının nasıl hissettiğini net bir şekilde belirleme, sanat ve müzikteki duyguları hissetme, duygularını ifade etme ve satır aralarını okuma gibi bir takım farklı beceriler içerir. Belki de en hayati olan, gerçek gibi gözükken sahte duyguları fark edebilme becerisidir. Burada kişi kendinin ve etrafındakilerin ne hissettiğini net bir şekilde anlama ile bu duyguları ifade etme yeteneğinden bahsedilmektedir. Bu yetenek, duyguların farkında olmaktan ziyade, bu farkındalığın doğru olup olmadığına vurgu yapmaktadır (Salovey, 2010:63-76).

#### **1.9.3.5.1.2 Uygun Ruh Haline Bürünme, Duyguları Kullanma**

Kişinin hissettiği farklı duyguların birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer birçok insana nazaran kendi duygularını hisseder ve onları tanımlar. Bu özel yetenek, duyguların kişiye nasıl yardımcı olduğunu ve düşünceyle nasıl bir uyum içinde çalıştıklarını saptanmasına yardımcı olur. Duyguları kullanma yeteneği, dünyaya farklı açılardan bakma ve başkalarının duygularını kendi içimizde hissedebilmemize olanak tanıyarak, bakış açımızı değiştirir. Duygular, düşüncelere yardım edebilir, sorun çözme yeteneğini arttırabilir ve muhakeme gücümüze katkıda bulunur. Burada dikkat edilmesi gereken durum duygu ve düşünceyi birbirine bağlayan her şeyin duygusal zekâ olmadığıdır. Duygusal zekâ sahibi olabilmek için duygular, düşünce sürecimizin değerini anlamlı bir şekilde yükseltmeli ve ona yardımcı olmalıdır (Salovey, 2010:63-89).

### 1.9.3.5.1.3 Duyguları Anlama

Tıpkı iki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duygulan anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Duyguların kendilerine ait bir dili ve yine kendilerine ait mantıklı bir işleyişleri vardır. Duyguları anlama yeteneği demek, hissettiğimiz duyguların nasıl oluştuğunu ve sonraki adımda ne olacağını belirleyebilmek demektir. Duyguları anlama yeteneği, duygusal zekânın dört yeteneği içerisinde, zihinsel süreçle en yakından ilgili-ya da düşünce bağlantılı olandır. Duygulara neyin sebep olduğunu, çeşitli duygular arasındaki ilişkilerin ne olduğunu, duyguların bir aşamadan diğerine nasıl geçiş yaptığını ve bütün bunların nasıl dile getirileceğini anlama yeteneğinin yanı sıra, duygular hakkında oldukça çok bilgi içerir (Salovey, 2010:63-105).

### 1.9.3.5.1.4 Hissedildiği Gibi Davranma, Duyguları Yönetme

Verilen durumlardan faydalı olmayan duygular ile bağlantı kurma ve kurmama yeteneğidir. Duygular önemli bilgiler taşırlar, dolayısıyla duygularımıza açık olmak ve edindiğimiz bu bilgileri doğru kararlar almakta kullanmak çok büyük değere sahiptir. Bu yetenek asla hislere kapılmamanız ve duygusal davranmamanız anlamına gelmez. Duyguları yönetme yeteneği, duygularınızı, kararlarınızla ve davranışlarınızla, hem kendi hem de çevrenizdekilerin yaşam kalitesini arttıracak şekilde bütünleştirmek demektir. Güçlü duyguları yönetme yeteneğine sahip insanlar tutkulu olabilirler; fakat bu kişiler ayrıca, iyi bir duygusal denetime sahip olurlar (Salovey, 2010:63-105).

Mayer ve Salovey duygusal zekânın yetenek alanlarını ele alıp değerlendirmişler ve çok faktörlü duygusal zekâ ölçeği geliştirmişlerdir. Mayer ve Salovey'in ilk dönem çalışmalarında geliştirdikleri 12 yetenek testinden oluşan bir duygusal zekâ ölçeği olan MEIS (The Multifactor Emotional Intelligence Scale-Çok Yönlü Duygusal Zekâ Ölçeği) yakın tarihli çalışmalarda profesyonel kullanım için revize edilmiş ve yeni versiyonu ile MSCEIT adını taşıyan yetenek modeli ölçeği

geliştirilmiştir. Bu ölçek duygusal zekâyı kapsamlı bir yetenek modeli bakış açısıyla değerlendiren ölçek en yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri sunmaktadır (Edizler, 2010: 2970-2984).

### **1.9.3.5.2 Reuvan Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli**

Reuven Bar-On duygusal zekâyı “Bireyin çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında ona başarı kazandırma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinlikler sıralaması” olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 1995: 5).

Duygusal zekânın yapısı hakkında araştırmalar yapan Reuven Bar-On “duygusal bölüm” (Emotional Quotien) terimini ilk kez kullanan kişidir. Bar-On duygusal zekâyı kişisel, kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş bölümde incelemektedir (Gürbüz, 2008: 174-190).

Bar-On’a göre duygusal zekâsı yüksek olan insanlar şu özellikleri gösterirler: (Aydın, 2001: 721-722).

- a. Kendilerini tanıyıp severler ve kendilerini gerçekleştirmeye çalışırlar
- b. Başkalarını anlarlar,onlarla ilgilenir ve bağ kurarlar.
- c. İyi birer dinleyicidirler.
- d. Değişime ve sorunlara esnek biçimde ayak uydururlar.
- e. Strese dayanıklıdırlar,tahrik ve güdülerini denetlerler.
- f. Duygularını kontrol altında tutarlar.
- g. İyimser ve mutludurlar.

Bar-On'un duygusal zekâ yaklaşımı gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans olgusu üzerine odaklanmaktadır. Bar-On'un “Duygusal Zekâ Envanteri” “Neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine

sahipler?” sorusunu temel alarak geliştirilmiştir. Bar-On’un ölçeği, duygusal zekâyı ölçme konusunda ilklerden birisi olarak, psikolojik ölçüm literatüründe yer alan ilk duygusal zekâ ölçeği niteliğini taşımaktadır (Edizler, 2010: 2970-2984).

### **1.9.3.5.3 Goleman'ın Duygusal Zekâ Yetkinlik Modeli**

Goleman duygusal zekâyı, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam etme, dürtülerini kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme olarak tanımlamaktadır. Kişiler arası ilişkilerde zekâ, diğer insanları anlamaktır. Kişinin kendisi hakkında dikkatli, doğru bir model oluşturup bunu etkili bir yaşam sürdürebilmek için kullanma becerisidir (Goleman,2000: 65-69).

Goleman’ın modern yaşam, iş dünyası, danışmanlık ve eğitim alanlarına uygun çalışmaları bu yönde artan ihtiyaçları karşılamaya yönelik önemli katkılar sağlamıştır. Goleman'ın duygusal zekâ tanımı “kendimizin ve başkasının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi “dir (Edizler, 2010: 2970-2984).

Goleman 1995'te başarılı bir hayatın, standart zekâdan çok, duygusal zekâyı ihtiyaç duyduğunu ileri sürmüştür. Goleman'ın Mayer ve Salovey' in modelini temel olarak ele alıp oluşturduğu duygusal zekâ modelini beş başlık altında toplamaktadır: Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi (özbilinç), kişinin kendi duygularını yönetebilmesi (özdenetim), empati kurabilme, kişinin kendini motive edebilmesi ve sosyal beceriler (Gürbüz,2008:174-190). Bu beş alan kendi içinde gruplara ayrılmakta ve her bir alan kariyer yaşamında başarı sağlamada ve etkili ilişkiler kurmada gerekli olan yetkinlikleri içermektedir. Özellikle liderler ve yöneticiler açısından önemli olan “duygusal yeterlilik” olarak adlandırılan beş unsur, organizasyonlarda performansı yükseltme açısından dikkate alınmalıdır.



### **1.9.3.5.3.1.1 Özbilinç**

Kendini tanıma -bir duyguyu oluştururken fark edebilme- duygusal zekâ'nın temelidir. Duyguların her an farkında olma yeteneği psikolojik sezgi ve kendini anlamak bakımından şarttır. Gerçek duygularımızı fark edememek bizi onların insafına bırakır. Duygularını tanıyan kişiler, hayatlarını daha iyi idare ederler (Goleman,2009: 73).

İnsanın ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi, kendi duygularının, kuvvetli ve zayıf yönlerinin, ihtiyaçlarının farkında olması özbilince dayanır. Özbilinci yüksek insanlar “duygularının” kendilerini, birlikte çalıştıkları insanları ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilmektedirler. Örneğin kısıtlı zamanda çalışmaktan nefret eden bir yönetici, belli bir projeye ait detayları zamanında planlar ve yerine getirir ( Nemli, 2001:132).

Özbilinç kendi kendini doğru bir şekilde değerlendirmeye; kendi iç dünyamızı, tercihlerimizi, kaynaklarımızı, sezgilerimizi, güçlü yönlerimizin sınırlarımızı bilmeye dayanır. Özbilinç duygularımızın ve bunların etkilerinin farkında olmak demektir. Etkili liderler özbilinçlerinden, iyi kararlar vermek ve “bana doğru geliyor” türü sezgilerini geliştirmek amacıyla yararlanmayı bilirler (Goleman, 2000: 21).

### **1.9.3.5.3.1.2 Duyguları İdare Edebilmek (Özdenetim)**

Duyguları uygun biçimde idare yeteneği, özbilinç temeli üstünde gelişir. Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleri karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler (Goleman,2000:73).

Özdenetim kişinin kendi kendini kontrol etmesi, zarar verici duygularını ve güdülerini denetimi altında tutabilmesidir. Başkalarının güvenini kazanmak ve

sürdürmek dürüstlük standartlarını korumayı gerektirir. Dürüstlük performansının sorumluluğunu üstlenmek demektir. Uyum yeteneği ise değişim karşısında gösterdiğiniz esnekliktir. Yenilikçilik yeni fikirlerden, yeni yaklaşımlardan ve yeni bilgilerden rahatsız olmamak, bunlara açık olmaktır (Goleman, 2000: 21). Böyle bir ortamda bireylerarası çatışmalar önemli ölçüde azalır ve üretkenlik artar. Duygularını kontrol edebilen insanlar değişim gerekliliği ile karşı karşıya kaldıklarında paniğe kapılmazlar ve kolaylıkla uyum sağlarlar ( Nemli, 2001:132). Burada özdenetimden kasıt bastırmak değildir. Duyguları bastırmak yalnızca onların daha güçlü bir şekilde tekrar ortaya çıkmasına yol açar. Yapılması gereken duygulan kabullenip onların bizi ittiği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır (Çakar, 2003: 83-98).

#### **1.9.3.5.3.1.3 Kendini Harekete Geçirmek**

Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Tıkanıp kalmamak her türlü yüksek performansı mümkün kılar. Bu beceriye sahip kişiler, yaptıkları her işte daha üretken, etkili ve verimli olabilirler (Goleman,2000: 73).

İşletmenin performansı çalışanlarının motivasyon derecesiyle çok yakından ilgilidir. Her bir çalışan kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadıkça yönetme, yani amaçlara doğru yönlendirme işi de zorlaşmaktadır. Birlikte çalıştığı insanları motive edebilmek için, lider veya yöneticinin kendisinin yüksek motivasyona sahip olması gerekir. Liderlik potansiyeline sahip olan bireyler, daha yüksek maaş, ya da terfi etme gibi unsurlardan çok başarıma güdüsü ile hareket etmektedirler. Motivasyonu yüksek bireyler öncelikle yaptıkları işle çok yakından ilgilidirler, performans Standartlarını yüksek koyarlar, enerji doludurlar, öğrenmeyi severler ve sürekli yenilik peşindedirler. Bu özelliklere sahip bir lider, kendi takımını benzer özelliklere sahip yöneticilerden oluşturacaktır, dolayısıyla bireysel performanslar yanında organizasyon performansı da yükselecektir ( Nemli, 2001:132).

#### **1.9.3.5.3.1.4 Başkalarının Duygularını Anlamak**

Duygusal öz bilinç temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkide temel beceridir. Empatik ilişkiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren belli belirsiz sosyal sinyallere karşı daha duyarlıdır (Goleman,2000: 74).

Empati başkalarının duygu gereksinim ve kaygılarının bilincinde olmayı gerektirir: Başkalarını anlamak demek, onların duygularını ve bakış açılarını hissetmek demektir. Başkalarını geliştirmenin en iyi yolu onların gelişmek için nelere gereksinim duyduklarını anlamaktır (Goleman, 2000: 21). Sempatiden farklı olarak empati diğer tarafa duyulan bir sevgi değil yapılan tarafsız bir değerlendirmedir (Çakar, 2003: 83-98).

Empati, iş hayatında yöneticilerin, astlarının duygularını anlaması ve dikkate alması olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde grup çalışmasına dayalı projelerin artması, küreselleşme,bunun yanında zeki ve çalışkan insanların işletmede çalışmaya devam etmesinin sağlanması gereği, organizasyonlarda empatinin önemini arttırmıştır ( Nemli, 2001: 132).

#### **1.9.3.5.3.1.5 İlişkileri Yürütebilmek**

İlişki sanatı, büyük ölçüde başkalarının duygularını idare edebilme becerisidir. Bu beceri popüler olmanın, liderliğin, kişilerarası etkinliğin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerini çok geliştirmiş kişiler, insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı her alanda başarılı olur ve parlak sosyal bir yaşam sürerler (Goleman,2000: 74).

“Toplumsal becerilerimiz, başkalarının arzu edilir tepkiler vermelerini sağlama yeteneğimizde ortaya çıkar” (Goleman,2000:21). Sosyal yetenek başkalarıyla ilişkilerin iyi yönetilmesini sağlar. Başkalarıyla sadece arkadaş olmak

yeterli değildir; sosyal yetenek kapsamında insanları istenilen yöne sevk edebilmek ön plana çıkmaktadır. Goleman sosyal yeteneği “ilişkilerde duyguları iyi idare etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve grup çalışmasında bulunmak” olarak tanımlamaktadır. Sosyal yetenek duygusal zekânın daha önce bahsedilen dört unsurunun bileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Kendi duygularını anlayan ve kontrol edebilen, başkalarına karşı empati gösterebilen, motivasyonu yüksek bireyler, ilişkilerini de etkin biçimde yönetebilmektedirler ( Nemli, 2001: 132).

Kuşkusuz insanlar bu beş alandaki yetenekleri açısından farklılık gösterirler; örneğin bazılarımız kolaylıkla kendi kaygılarını yatıştırabilirken, başkalarını yatıştırma konusunda oldukça beceriksiz olabilir. Yetenek düzeyimizin temelinde hiç kuşkusuz sinir sistemimiz bulunur; ancak ileride de göreceğimiz gibi, beyin olağanüstü bir esneklikle, sürekli öğrenen bir organdır. Duygusal becerilerdeki aksaklıklar telafi edilebilir. Bu alanlardan her biri büyük ölçüde bir alışkanlıklar ve tepkiler bütünü temsil eder; doğru yönde çaba harcanarak ıslah edilebilir (Goleman,2000: 74).

#### **1.9.3.5.4 Cooper ve Sawaf’ın Duygusal Zekâ Modeli**

Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâ modellerini “dört köşe taşı” dedikleri duygulan öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya ile açıklamışlardır.

- a. Duyguları Öğrenmek:** Duygusal bilgiye ulaşarak duygusal birikimi sağlamak olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda duygusal bilgi edinme süreci: Duygusal Zekânın alfabesini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak, ona saygı duymak ve değerlendirmek üzerine yoğunlaşma olarak ele alınmaktadır.

- b. Duygusal Zindelik:** Açık olabilmek ve başkalarıyla geçinebilmek, içtenlik, esneklik ve güvenilir ilişkiler yaratabilmek, kendiniz ve başkaları için iyi düşünceler oluşturabilmek olarak algılanmaktadır. Duygusal ve zihinsel uyumluluk içinde yaşamsal olgularla daha sağlıklı, daha açık ve dürüst ilişkiler kurabilmeyi sağladığı düşünülmektedir.
- c. Duygusal Derinlik:** Temel karakteri ve etkinliği oluştururken, potansiyelin, bütünlüğün ve amacın gelişmesine yardımcı olan bir araç olarak ele alınıyor. Gerekli adımları, duygusal derinlik aracılığıyla, yaşamı belirleyen tek potansiyeli keşfederek ve bunun sorumluluğunu üstlenerek çok daha büyük bir amacı uygulamak için atılması gerektiği belirtilmektedir.
- d. Duygusal Simya:** Fırsatları hissetmek ve geleceği yaratmak; önsezisel yeniliği, durumsal değişimi ve akıcı zekâyı içeren bir karışım -simya- üretir. İşte bu noktada, farklı önsezilerin ve becerilerin, amaçların ve yeteneklerin, insanların ve olasılıkların, beraberce birleşik bir bütün olarak resmedilmiş hali ve duygusal simyanın önemli sonuçlarından biri olan -karışım- yaşanmaya başlanır. Bu durumda, mücadelelerle birlikte akılmasını, zor durumların dönüştürülmesini, fırsatların yakalanmasını, keşfedilmemiş bölgelerin keşfedilmesini, kuralların değiştirilmesini ve geleceğin yaratılması konusunda daha etkili olunmasını sağlayan faydalı yollardan bazılarıyla tanışılmasını sağlar.

Cooper ve Sawaf, Gardner'ın 1980'li yılların başında yaptığı ilk çalışmalardan beri ortaya çıkmış olan duygusal zekâ kuramlarından oluşan bir örneklem sunarlar. Her kuramın konuya ilişkin kendine özgü yaklaşımı vardır. Bütün bu kuramların ortak noktası ise duygusal zekânın, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıması ve yönlendirilmesi becerilerini tanımladığı doğrultusundaki temel ilkedir (Goleman, 2001).

### 1.9.3.6 Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekânın Önemi

Yöneticilikte ve liderlikte duyguları organizasyonun yararına kullanmak ve çalışanlarla bu alanda doğru ve etkili iletişim kurabilmek çok önemlidir. Yöneticinin ve liderin asıl görevlerinden bir tanesi astı pozisyonunda çalışan elemanlarını organizasyonel hedefler doğrultusunda yönlendirmek ve bireysel olarak motive edebilmektir. Bu da ancak ikili ilişkilerde duyguların etkin ve doğru kullanılmasına bağlıdır. Fineman Organizasyonlarda duyguların ve duygusal Zekâ'nın planlamaların merkezine konulması gerektiğini belirtmiştir (Fineman,2003:46).

#### 1.9.3.6.1 Yöneticilik ve Duygusal Zekâ

Yöneticiler açısından duygusal zekâ; duyguların farkında olunması, ifade edilmesi ve başkalarının duygulanan farkında olunması olarak üç duygusal olguyu ifade etmektedir (Ural, 2001: 209-219).

- a. **Duyguların farkında olunması:** Duyguların farkında olunması yöneticilerin kendini doğru bir şekilde değerlendirerek, kendi iç dünyasını kaynaklarını, sezgilerini, tercihlerini potansiyelini, güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmesine imkan sağlayarak özgüvenini geliştiren bir sonuç oluşturmaktadır. Özdeğerinden ve yeteneklerinden emin olmayı gerektiren özgüven, yöneticilerin kendini gerçekleştirmesinde önemli bir yer tutmaktadır.
- b. **Duyguların ifade edilmesi:** Başkaları üzerinde etkili olmak, ikna konusunda etkili taktikler kullanmaya bağlıdır. Başkalarıyla olan ilişkileri yönetmede yöneticilerin grup halinde çalışma becerisi, başkaları ile çalışma konusundaki rahatlığı, sağlıklı ilişkiler kurabilme ve geliştirebilme yeteneğine bağlı olarak kendim gösterir. İşbirliği ve iş paylaşımı ortak amaçlar için başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirir

Grubun yetenekleri kolektif amaçlara ulaşma çabaları sırasında grup sinerjisi yaratılmasında açığa çıkar. Duygularını yönetebilme yöneticilerin kendini kontrol ederek zarar verici duygularını ve güdülerini denetim altında tutabilmesidir.

- c. Başkalarının duygularının farkında olma:** Başkalarının duygularının farkında olma, başkalarını geliştirmenin en iyi yolu olmakla birlikte, onların duygularını ve bakış açılarını hissetmek gelişmeleri için nelere gereksinim duyduklarını anlamaktır. Yöneticilerin toplumsallaşma yeteneği, başkalarının arzu edilmiş tepkileri vermelerini sağlama yeteneğinde ortaya çıkmaktadır.

#### 1.9.3.6.2 Liderlik ve Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ, liderlik ve performansları ilişkisini inceleyen çalışmalarda, duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını tanıması, kontrol etmesi ve yönlendirmesi ile mümkündür ki bu da duygusal zekâ kavramını gündeme getirmektedir. Dönüşümcü bir lider organizasyonu için yalnızca bir odak noktası değil aynı zamanda bir dönüşüm rehberi olduğu için onun duygusal durumu klasik yaklaşıma sahip bir liderden çok daha önemlidir. Çünkü dönüşümcü bir liderin karizma sahibi ve izleyicileri için bir esin kaynağı olması ile izleyicilerine gösterdiği bireyselleştirilmiş ilgi, duygularının organizasyondaki insanların duygularını olumlu etkilemesine yol açmaktadır. Duygusal zekâ bu noktada kritik önem taşır çünkü duygusal zekâyı sahip olan lider günümüzün karmaşık ortamında organizasyonunu yatıştırabilecek ve güçlendirebilecek güvene sahip olacağı için bu özellik dönüşümcü liderlik için bir nevi katalizör etkisi yaratacaktır (Çakar, 2003: 83-98).

Bir liderin temel özelliklerinden birisi de içinde bulunduğu bir grup için duygusal bir rehber olmaktır. Bunu yaratıcı bir şekilde gerçekleştirebilen bir lider,

astlarında kolektif motivasyon yaratarak verimi arttırabilir. Bu olguyu etkinlik açısından değerlendirdiğimizde etkin bir liderin organizasyondaki ortak duygulan olumlu bir yönde toplayıp, zararlı duyguların yarattığı havayı ortadan kaldıran bir unsur olduğunu görmekteyiz . Sonuç olarak lider ve izleyicinin etkileşimi pek çok duygusal öğeyi içinde barındırmaktadır. Bu duygusal yapıdan dolayı duygusal zekânın teorik altyapısında yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin organizasyonun başarısında önemli bir etki sağlayacağı savunulmaktadır (Çakar & Arbak, 2003: 83-98). Palmer ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada da, duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan liderlerin yönetim etkisinin daha verimli olduğu ortaya konulmuştur (Palmer vd., 2001: 1-10). Bununla beraber sadece duygusal zekâ'nın da organizasyonel performansı arttırmak için tek başına yeterli olmadığı da yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Malik,2010:195).

#### **1.9.4 Duygusal Taciz (Mobbing) Kavramı**

İşyerinde duygusal taciz (mobbing), son zamanlarda insan kaynakları ve organizasyon psikolojisi üzerinde çalışanların sıkça başvurduğu bir kavramdır. Yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma gibi anlamalara gelen mobbing, aynı zamanda stresin, organizasyonel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak görülmektedir.

Mobbing kavramı ilk kez 1960'larda hayvan davranışlarını inceleyen etholog Konrad Lorenz tarafından bazı hayvan hareketlerini tarif etmek maksadıyla kullanılmıştır. Daha sonraları 1972 yılında Heinemann, okullarda bir grup çocuğun bir çocuğa karşı gösterdikleri tepki olarak kullanmıştır. Günümüzdeki anlamıyla ilk kez 1984 yılında İsveç'te Leymann tarafından "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu bir raporda kullanılmıştır. Ülkemizde ise "mobbing" kavramının karşılığı olarak: "duygusal taciz", yıldırma, "psiko-terör", "psiko-şiddet" anlamında kullanılmaktadır. Mobbing beş aşamalı bir süreçtir (Ergenekon: 29):



- a. Birinci Aşama: İletişim biçimi ve etkileri,
- b. İkinci Aşama: Sosyal İlişkilere saldırı,
- c. Üçüncü Aşama: İtibara saldırı
- d. Dördüncü Aşama: Yaşam ve iş kalitesine saldırı,
- e. Beşinci Aşama: Doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar.

Duygusal taciz, işyerinde devamlı olarak olumsuz tavırlara maruz kalmaktır. Buna rağmen bireyin mağdur olarak tanımlanabilmesi için böyle bir durumla karşı karşıya kalmış olması ve kendini savunurken aşağılanmış hissine kapılmış olması gerekmektedir. Genellikle kötü muameleye ve kabadayılığa maruz kalan bir kişi sataşma, aşağılanma, üstüne gitme gibi durumlarla karşılaşmakta ve misillemeye yönelik herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Duygusal taciz, bir veya birden çok insanın belirli bir sürenin üzerinde olumsuz davranışlarla karşılaşması ve bu tür davranışları sergileyen kişiye karşı kendini savunamaması durumlarını içerir (Şahin, 2006: 3).

Duygusal taciz sistemli olarak uygulanması halinde psikolojik savaşa dönüşmekte ve çalışanların işten ayrılmaları ile sonuçlanmaktadır. Organizasyonel verimsizliğin ve etkinsizliğin en önemli nedenlerinden olan duygusal taciz organizasyonların üzerinde durması gereken çok önemli bir kavramdır.

Bu bölümde duyguların tarihsel gelişimi, tanımı, ilgili terimler, anatomisi, özellikleri, duygu kuramları, duyguların sınıflandırılması, duygu ile ilgili kavramlar, daha önce yapılmış araştırmalar hakkında literatür bilgisi verilmiştir. Bundan sonraki bölümde performans kavramı irdelenecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

#### 2.1 PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans değerlendirmenin tanımını yapmadan önce, Performans Yönetim Sisteminin tanımlamak ve Performans Değerlendirmenin Yönetim Sistemindeki yerini belirlemek faydalı olacaktır. Performans Yönetim Sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşabilmek için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil,2004: 334).

Performans Yönetim Sisteminin amaçları şunlardır (Armstrong,2004: 214):

- a. Dikey Entegrasyon: Takım ve bireysel hedeflere yönlendirme
- b. Fonksiyonel Entegrasyon: Departmanlar arası işbölümü
- c. İnsan Kaynakları Entegrasyonu: Organizasyonel gelişim ve bireysel gelişimin sağlanması
- d. Bireysel İhtiyaçların Entegrasyonu: Kişinin ihtiyaçlarının mümkün olduğunca elde edilmesi

Performans Yönetiminin aşamaları ise şunlardır (Baron,2005:23):

- a. Performans Planlaması,
- b. Amaçların tanımlanması,

- c. Hedeflerin belirlenmesi,
- d. Performans Ölçümü,
- e. Değerlendirme sürecinin sürekliliğinin sağlanması,
- f. Geribildirim alınması,
- g. Performans Değerlendirme,
- h. Koçluk ve yönlendirme yapılması,
- i. Dokümantasyon.

## 2.2 PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme, çalışanların yarışmacı kimliğini açığa çıkararak performans düzeylerini ortaya çıkarmak ve ödül sistemini işletmek için yapılan işlemlerin bütünüdür (Fletcher,2001:474). Ayrıca değerlendirme süreci içinde yöneticilerin en çok zorlanacakları kısımlarda esasen bu değerlendirme periyotlarıdır (Roberts&Pregitzer,2007:15). Performans Yönetimi Sistemi içinde, performans değerlendirme sürecinin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Performans değerlendirme, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı takdirde bazı sorunlara yol açmaktadır. Öncelikle, formların, kayıt ve izlemenin ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu bir performans değerlendirme sürecinde gerçeklerin ortaya çıkarılmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusu olmaktadır. Performans standartları, her iki taraf için aynı anlamı ifade edecek kadar açık olmadığında, subjektif değerlendirmelere yol açmaktadır. Şu andaki performansın geribildirimini yetersiz kalmakta ve sonuçlara “nasıl” ulaşıldığından çok “neye” ulaşıldığı üzerinde durulması nedeniyle de çok fazla eleştiri ve olumsuzluk içermektedir. Buna karşın, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişime ve yönetim süreçlerine odaklanan Performans Yönetimi Sisteminde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans Yönetimi Sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği,

adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder. Bu nedenle, performans değerlendirme, performans yönetimi sisteminin bir aşaması olarak düşünülmeli, tek başına bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak kullanılmamalıdır. Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirmeyi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanmak mümkündür (Barutçugil, 2004: 426-427). Performans değerlendirme çalışanlardan maksimum fayda elde etmeye yönelik çabaların tümünü ifade eder. Çalışanlar performans değerlendirmenin odak noktasıdır. Organizasyonların kalbi çalışanlarıdır. Çalışanlar da organizasyonun başarılı olup olmayacağını bir numaralı belirleyicisidir (Wentland,2009: 23).

### **2.2.1 Performans Tanımı**

Günümüzde organizasyonlarda karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, organizasyonlarda özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır.

Performans; işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir (Bayram, 2006: 47-65). Performans, belirlenen koşullarla göre bir işin yerine getirilme düzeyi ve çalışanın davranış biçimidir (Yatkın, 2008: 6-18). Performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır (Erdoğan, 1991: 154).

Performansı işletme düzeyinde inceleyecek olursak, bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olarak tanımlayabiliriz. İşletmelerin amaçlarına ulaşma derecesi bu sonuçlara göre değerlendirilmelidir. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1992: 1). Organizasyonel davranış açısından performans, işgörenin organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991 : 79).

Her organizasyonda performansı etkileyen unsurlar vardır. Bu unsurlar şu şekilde sınıflandırılabilir (Mathis,2008:4):

- a. Fiziksel unsurlar: Binalar, eşyalar, bilgisayarlar, ekipmanlar vb.
- b. Finansal unsurlar: Para, kaynak, stok vb.
- c. Maddi olmayan unsurlar: Araştırma kapasitesi, bilgi sistemleri, operasyon süreci vb.
- d. İnsan unsuru: Yetenek, tecrübe, profesyonel deneyim vb.

Bu unsurların her birinin, her organizasyon için içinde bulunulan organizasyon kültürü ve iklimine göre ayrı ayrı özellikleri vardır. Bir kısmı için bu etkenlerden biri çok etkiliyken diğer bir organizasyon için o unsur çok etkili olmayabilir. Ancak genel olarak bir sınıflandırma yapılması gerekirse yukarıdaki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkündür.

### **2.2.2 Performans Değerlendirmenin Tanımı**

“Performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür. Performans değerlendirmesi sadece çalışanların

bireysel olarak değerlendirilmesi değil, onların bağlı oldukları takımlarının veya organizasyonun performansının da entegre edilerek değerlendirilmesidir” (Bulut,2004). Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2003: 297).

“Performans değerlendirme bir organizasyonda yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur” (Erdoğan, 1991: 168). Organizasyonel temelde ise performans değerlendirme aynı esaslarda organizasyon başarısının belirlenmiş standart ya da kıyaslama ile değerlendirilmesidir (Turunç,2006: 120).

Organizasyonlarda performans değerlendirmesi, parametre, karakteristik özellikler ve standartlar açısından farklılıklar gösterebilir. Ancak temel olarak performans özellikleri aynıdır. Organizasyonu bir bütün olarak ele alarak tanımını ve değerlendirmesini yapar. İlk dönemlerde performans yönetimi genellikle ücret ayarlaması maksadıyla geçmiş-odaklı iken, 1950’li yıllardan itibaren gelecek-odaklı olarak ele alınmaya başlanmıştır (Kumar,2011: 34).

### **2.2.3 Performans Değerlendirmenin Önemi**

Performans değerlendirmenin önemi, insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektir. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin olarak işletmeler var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak veriler sağlayabilirler. Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Stratejinin geliştirilmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme yönetsel kararların etkin bir şekilde alınmasını sağlar (Uyargil, 1997:23-24 ). Örneğin Ostroff 1992’de 364 işletme üzerinde yaptığı bir

araştırmada, çalışanların tutum ve davranışları ile organizasyonel performans arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Cole,2008:4).

Bir işletmenin gelişmesi ve yenileşmesinin maddi kaynaklardan çok insan kaynağı ile ilgilidir. İnsan kaynaklarının da işletme için en temel ve vazgeçilmez özelliği, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmasıdır. Amaçları gerçekleştirmek için gösterdiği performanstır. Performans ve performans yönetimi ilkelerini dikkate almayan bir işletmenin, insan gücünden gereken verimi alması da düşünülemez. Bugünün işletmeleri, insan kaynağına yatırım yaparak, bireysel amaçlarla organizasyonel amaçları bütünleştirmeye çalışmaktadırlar. Böylece, dışarıdan gelen olumsuz etkilere karşı organizasyonun direncinin artırılması ve uyum yeteneğinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Çalık, 2003: 2-3).

Performans değerlendirme, çalışan açısından da büyük önem taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteğini yitirecektir. Ayrıca, yapılan değerlendirme sonucu eksiklerini görme fırsatı bulan bir çalışan bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkileyecek, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir. Performans değerlendirme, bu nedenle, çalışanın işe yöneltilmesini, özendirilmesini ve organizasyona duyduğu güvenin artırılmasını sağlayan bir araç olarak da görülmelidir (Barutçugil, 2004: 427).

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir (Fındıkçı, 2003: 300).

#### 2.2.4 Performans Değerlendirmenin Amaçları

“Performans değerlendirme temel amaç, gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açığı ortaya çıkarabilmektir” (Avcı, 2005: 100). Performans değerlemesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Performans değerlemesi yapmanın ikinci amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Yatkın, 2008).

Performans yönetim sisteminin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmektir (Bayram,2006:48). Performans değerlendirmedeki amaç, çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması olmamalıdır. Gerçek amaç, organizasyonel amaçların astlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, bu amaçların tüm çalışanlar tarafından yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının devamlı olarak korunması olmalıdır (Şenol, 2003). Performans değerlemesinin temel amacı, işgörenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların becerileri oranında sorumluluk üstlenmesini sağlayan bir kültür tesis etmektir (Bolton,1999:4).

Performans değerlendirme, bir organizasyondaki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre farklı açılardan sistemli olarak ölçülmesini ve böylelikle organizasyona katkı derecelerinin belirlenmesini amaçlamaktadır (Canman, 1993: 3). Performans değerlendirme sürecinin amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Ludeman,2000: 46):



- a. Performansı tanımlamak, geliştirmek, ödüllendirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak.
- b. Çalışan ve onun işi ile ilgili doğru bilgiler elde etmek
- c. İşgören için uygulamada kullanılacak geribildirim oluşturmak.
- d. Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak. Başarısız çalışanın durumunu tekrar gözden geçirilmesini istemek.
- e. İnsan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmek, organizasyonel problemlerin belirlenmesinde yardımcı olmak.

### **2.2.5 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları**

Performans değerlendirme ve performans yönetimi birbirlerinden ayrı kavramlar değildir. İkisi arasında interaktif bir ilişki mevcuttur. Genel olarak bakıldığında performans yönetimi performans değerlendirmeyi desteklemektedir (Guilherme,2009: 14). Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlara göre kişinin terfi etmesine, ücretinin artmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda görevini başarıma düzeyini belirlemek söz konusudur. Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. Önemli olan sonuçlarının kullanılmasıdır (Bulut, 2004:14).

Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, üst görevlere hazırlanması, ücretlendirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır. Elde edilen bilgiler, bireysel ve kurumsal düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna da ışık tutmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda

çalışan; tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde veya bilgi düzeyinde istenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgilendirilmektedir. Bu tür bir geribildirim çalışanları, yöneticilerin beklentileri yönünden aydınlatmaktadır. Değerlendirmelerin sonrasında eğitim ve diğer destek çabalarının gelmesi ise çalışanların odaklanmasını ve adanmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerin kullanıldığı diğer iki önemli alan da eleman seçme ve işe alma yöntemlerinin geçerliliğinin test edilmesi ve insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır. Performans değerlendirme, bu kullanım amaçları için de yararlı veriler sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 427). Aşağıda performans değerlendirmenin kullanım alanları açıklanmıştır.

#### **2.2.5.1 İnsan Kaynakları Yönetimi**

Organizasyonun insan kaynakları, amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle organizasyonun en önemli varlıklarından biri durumundadır (DeNisi,2001:3). Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmeleri gerekir (Uyargil, 2010: 211). Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesinde etkin bir rol oynayarak personel planlama işlevine katkıda bulunur (Kaynak,1998: 207).

#### **2.2.5.2 Ücret-Maaş Yönetimi**

Performans değerlendirilmesi, etkin bir ücret-maaş yönetiminde çalışanlara sağlanacak ek kazançlara bir temel oluşturur (Palmer,1993:208). İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları, ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil,1994:5).

### **2.2.5.3 Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme**

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile, çalıştığı işte mutsuz olan işgören başarılı olacağına inanılan başka bir göreve getirilebilir. Bu rotasyon uygulamasıdır. Yine aynı şekilde yaptığı işin kendisine yetmediğini düşünen çalışanlara, yeni görev ve sorumluluklar verilerek işler zenginleştirilir ve genişletilir (Fındıkçı, 2003: 340). İş rotasyonu, personelin işten soğumasını azaltır, bilgi ve becerilerini artırır, organizasyon bölümleri ve gruplar arasındaki anlayış ve uyumu geliştirir ve personel önünde yeni alternatifler çıkarır (Sokolik,1989:224).

### **2.2.5.4 Kariyer Planlama**

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili deneyimlerdir (DeCenzo,2007: 233). Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir (Erdoğan, 1991: 159).

### **2.2.5.5 Eğitim / Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

Organizasyonların ayakta durabilmek için eğitim ve gelişimin hayati bir öneme sahiptir (Chadwick,2005:13). Performans değerlendirme sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir.

Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Uyargil, 2010: 211).

#### **2.2.5.6 Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma**

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardan birisi de sözleşme yenileme ve işten çıkarma kararlarıdır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, sadece performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak personelin işten çıkarılması ya da sözleşmesinin yenilenmesidir. Bunlar gibi önemli kararlar verirken performans değerlendirme sonuçlarının yanı sıra, daha başka pek çok kriter de göz önüne alınmalıdır (Fındıkçı, 2003: 341).

#### **2.2.6 Performans Değerlendirmenin Yararları**

Performans değerlendirme organizasyonlar açısından günümüz organizasyonel yapı içerisinde vazgeçilmez bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi planlanmış, amaçlar doğrultusunda kullanılan bir performans değerlendirme sisteminin, yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır:

##### **2.2.6.1 Performans Değerlemenin Yöneticiler Açısından Yararları**

Yöneticiler performans değerlendirmeyi çok çeşitli şekillerde ve amaçlarla kullanabilirler. Değerlendirme yöneticilere, elde ettikleri bilgilere sahip olmalarını ve bilgi merkezinin hangi hizmet ve çalışmaları destekleyeceklerini, ne derecede destek yapılacağını kendi kendilerine sorma imkanı tanır (Hernon,1990:4). Performans yönetim sistemi hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de organizasyon için yararlıdır. Performans değerlendirmesinin belki de en önemli avantajı çalışana işteki durumunun bildirilmesidir. Bu bildirim en iyi şekli, yapıcı nitelikte ve kendisinin gelişmesini hedef alan bir görüşme yapılması tarzında olmalıdır (Yalçın, 1994: 91). Performans

değerlendirmenin diğer önemli bir avantajı ise staj gereksinimlerini, yapılan iş ile ilgili olası şikâyetleri ve disiplin problemlerini önceden belirlemeye olanak tanınmasıdır (Maitland, 1998: 70). Performans değerlendirme uygulamalarının, organizasyonları idare eden yöneticilerin işlerini kolaylaştırması açısından pek çok avantajları vardır. Bu avantajlar şunlardır (Uyargil, 2010: 212):

- a. Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astlarının ve birimlerinin performansı gelişir.
- b. Astları ile arasındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- c. Astlarını değerlendirirken kendi güçsüz ve güçlü yönlerini de tanır.
- d. Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır.
- e. Yönetimsel becerilerini geliştirirler yada bu becerilerini rahatlıkla uygulayabileceği koşulları elde ederler.

#### **2.2.6.2 Performans Değerlemenin Çalışanlar Açısından Yararları**

Performans değerlendirme uygulaması, yöneticilere olduğu kadar alt kademe çalışanlarına da pek çok avantaj sağlar. Çalışanlar bu sayede kariyer planlamalarına yön verebilir ve eksik kaldıkları hususları tamamlayabilirler. Woods performans değerlendirmenin çalışanlar açısından ; işgörenin eğitimi ve geliştirilmesi; eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi, işgörenleri seçme sürecinin geçerliliğinin belirlenmesi gibi önemli yararları olduğunu belirtmiştir (1997:194). Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından yararları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Uyargil, 2010: 213):

- a. Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını değerlendirdiklerini öğrenirler.
- b. Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanır.

- c. İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- d. Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri-besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

### **2.2.6.3 Performans Değerlemenin Organizasyon Açısından Yararları**

Performans değerlendirme uygulamalarından belki de en büyük faydayı organizasyon elde etmektedir. Organizasyon yaşayan dinamik bir unsurdur. Sürekli olarak bir geri bildirim ihtiyacı duyar. Organizasyonların işleyişinde çeşitli kolaylıklar sağlayan performans değerlendirme uygulamalarının organizasyonel avantajları şunlardır (Uyargil, 2010:213):

- a. Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar.
- b. Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- c. Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- d. İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- e. Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- f. Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan).

## **2.3 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda, çalışanlara çalışmalarını hakkında bilgi vermek ve yeni çalışmalar için cesaretlendirmek hedeflenmektedir. Performans değerlendirmede elde edilen

sonuçlar mutlaka çalışana bildirilmelidir. Aksi takdirde yararsız birçok veri ve kullanılmayan sayısal değerlerle karşı karşıya kalınır (Fındıkçı, 2003: 337).

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rastgele bir performans değerlendirme sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

Performans değerlendirmesinde güdülen amaçlar ya da sağlanan yararlar belirlendikten sonra değerlendirme öncesi yapılacak ön çalışmaların belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesine sıra gelir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir (Barutçugil, 2004: 430).

### **2.3.1 İş Analizi ve Kriterlerin Belirlenmesi**

Performans değerlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle yapılması gereken, hangi hususların başarı olarak kabul edileceğinin tespiti ve ölçülmesi gerekli olan hususların tespit edilmesidir. Değerlendirme için değişik kriterlere ihtiyaç vardır. Çünkü işgörenlerin çalışma durumları ve diğer özellikleri önceden belirlenmiş bu kriterlerle karşılaştırılarak başarılı olup olmadıklarına karar verilir. Değerlendirme sonucunda işgören, çalıştığı iş için oluşturulmuş ölçüte veya standarda ulaşmış ise başarılı; ulaşmamış ise başarısız olarak nitelendirilir. Kriterler

ve standartlar oluşturulmadığı takdirde, performans değerlendirmenin yapılması mümkün değildir (Bingöl, 1996: 219).

İş Analizi çalışmaları özellikle performans değerlendirmesinde önemli bir rol oynar. İş Analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmediği sürece, çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz. Gerek çalışanın eşitlik ilkesine uyulması isteği, gerekse organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun hakça bir değerlendirme yapma arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır (Barutçugil, 2004: 430).

Kriterlerin seçilmesinde göz önünde bulundurulması gereken hususlar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu,2001: 163):

- a. Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine göre seçilmelidir.
- b. Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- c. Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

### **2.3.2 Değerlendiricilerin Saptanması**

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim yada kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi yada kişileri işgörenleri yeterli bir süre gözleme imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır (Uyargil, 2010: 213-214). Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda alternatifler şu şekilde sunulabilir:



### 2.3.2.1 Değerlendirmenin İlk Üst Tarafından Yapılması

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. (Barutçugil, 2004: 430). Bunun yanında çalışanlar çoğu zaman, kariyer gelişimlerinde üstlerinin rol oynamasını isterler (Werther,1989: 282).

Geleneksel olarak en yaygın olan uygulama, işgörenlerin ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamamanın yararı, birinci derecedeki amirin işgörene çok yakın ilişkide bulunması sebebiyle, işgöreni en iyi şekilde izleyebilecek olmasıdır. Bu yöntemin tabii ki sakıncası da bulunmaktadır. Çok yakın ilişkide bulunmaları sebebiyle amirin etki altında kalması ve öznel bir değerlendirme yapması mümkündür (Timur, 1983: 9).

### 2.3.2.2 Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Bu yöntemin işgörenlerde motivasyon artışına sebep olması gibi yararları vardır. İşgörenlerin organizasyonda söz almasına ve katılımına önem veren yöneticiler, bu yöntemi tercih ederler. Eğer işgörenler başarılması beklenen amaçları ve değerlendirme standartlarını anlatırlarsa, kendilerini eleştirebilir ve geliştirebilirler (İbicioğlu, 2006: 84). Burada sıkıntı değerlendiricilerin kendilerini daha yüksek puanla değerlendirmeye yatkın olmalarıdır (Palmer, 1993: 90).

### 2.3.2.3 Değerlendirmenin İş Arkadaşları (Eşitler) Tarafından Yapılması

Aynı ünite de çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir.

İşgörenlerin kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide buldukları iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmeler, pek az etkinlikte kullanılmaktadır. Ancak iş arkadaşları değerlendirilmesinin kullanılmasındaki ana sorun, değerlendirmelerin kesinlikle organizasyona değil, değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Bu tür değerlendirmeden, sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi için, birbirlerini değerlendirecek kişilerin sürekli karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmektedir (Uyargil, 1994: 34). Bu değerlemede ortak amaçların, organizasyonel hedeflerin çalışanlar tarafından iyi kavranmış olması gerekmektedir (Ünal,1998:36). Ayrıca bu değerlemede arkadaşların kendi seviyesindeki çalışanları, bilerek negatif değerlendirmeye tabi tutabilecekleri dikkate alınmalıdır.

### 2.3.2.4 Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir. Bu değerlendirmenin başarılı olabilmesi için astların performans değerlendirme konusunda eğitim almaları şarttır (Fındıkçı,1999: 142).

### 2.3.2.5 Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Müşteri değerlendirmesinin yararları oldukça fazladır. Bunlardan biri, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri ilgili işletmeye daha çok bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (Uyargil, 1994: 35). Her ne kadar müşteri amaçları, organizasyon amaçları ile tam anlamıyla uyuşmasa da, müşterinin sağladığı bilgiler, terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi sağlayabilir (Kelleroğlu, 2003: 13).

### 2.3.3 Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi

Çağdaş organizasyonları yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. Performans değerlendirme ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle, değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz. Ayrıca, sık yapılan değerlendirmeler çalışan üzerinde baskı yaratabilir. Uygulamada genellikle kabul gören dönem bir yıldır. Her yılın belirli bir zamanında, örneğin takvim yılı sonunda, çalışanın bir yıllık performansı, başarı ya da başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir. Yaygın görülen ve performans geliştirme amacı için uygun bulunan diğer bir uygulama, performans değerlendirme görüşmelerini her altı ayda bir yapmaktır. Bunun dışında, değerlendirmeyi yıllık olarak yaparken dönemlik olarak örneğin her üç ya da dört ayda bir kontrol listelen üzerinden ayrıntıya inmeden ancak önemli noktaları izlemeye alan ara değerlendirmeler de yapılabilir. (Barutçugil, 2004:431-432). Yapılan değerlendirmenin belirlenen amaca hizmet eder hale getirilmesi için periyodik bir yapıya büründürülmesi gerekmektedir (Özdemir,2002:2). Performans değerlemesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz.

Değerlendirme sabit bir zaman aralığında yapılabildiği gibi, değerlendirmenin belli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre, ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan önce, terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce veya kişinin amiri, görevi / görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 1996: 221).

Genellikle kıdemli personel için yılda bir veya iki yılda bir, işe yeni başlayanlar içinse yılda en az iki kez performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Değerlendirme zamanı ise çoğunlukla üstler tarafından saptanır. Ancak, bazen astlarında görüşü alınıp karar verilebilir (Aldemir vd., 2004: 304). Organizasyonun performans değerlendirmesi için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi personelinin ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmalıdır (Palmer. 1993: 16).

#### **2.3.4 Değerlendiricinin Eğitimi**

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.

Performans değerlendirme sistemleri oluşturulurken değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin yetiştirilmesine önem ve ağırlık verilmelidir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin faktörler ve dereceler tanıtılmalı, kullanılan kavramlar açıklanmalı, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilmelidir. Değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güvenini

kazanmanın, etkili iletişimi kurmanın ve ortak anlayışı sağlamanın önemi vurgulanmalıdır (Barutçugil, 2004: 432).

### 2.3.5 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirmede başarı sağlamak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenmeli, öngörülen amaçlar belirlenmeli, performans değerlemesinin gereğine olan inanç vurgulanmalıdır. Organizasyondaki işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve çalışanların değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri ele alınmalıdır. Yapılan uygulamalarla ilgili olarak çalışanlara sürekli bilgiler verilmesi, performans değerlendirmenin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi çalışanın desteğini ve katkısını da sağlayacaktır. Gerçeği yansıtmayan bilgilerin biçimsel olmayan iletişim kanallarından çalışanlar arasında dolaşması çoğu kez olumsuz sonuçlar doğurur. Çalışanlara; internet, gazete, bülten, broşür, sirküler veya notlarla yazılı olarak ya da tartışmalı (veya tartışmasız) toplantılarla sözlü olarak bilgi verilmelidir. Performans değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler ve uygulamada karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır (Barutçugil, 2004: 432).

Performans değerlendirmesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörenin işten çıkarılacağı kuşkusu taşınabilir. Bu nedenle sistemin başarılı olması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörenlere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır. İşgörenlere işletme gazeteleri aracılığıyla, broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlendirmesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlendirmenin başarısını olumlu yönde etkileyecek ve personelin sisteme desteğini sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 166).

## **2.4 PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan ve bugün klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha nesnel değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir. Organizasyonlar, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar. Burada, bu yöntemler üç ana başlık altında kısaca ele alınmaktadır.

### **2.4.1 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar**

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımda Amaçlara göre yönetim, çalışma standartları, doğrudan indeks ve metin değerlendirmesi olmak üzere dört temel yöntem bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 433).

#### **2.4.1.1 Amaçlara Göre Yönetim**

Hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır ve genellikle profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır. Bu yöntemin uygulamasında ilk adım, yapılması gereken iş için hedeflerin çalışanın aktif katılımı ile oluşturulması ve açık tanımlanmasıdır. Daha sonra bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirten eylem planları geliştirilir. Hedefler ve eylem planı ile ilgili olarak çalışan ile yönetici arasında sürekli ve düzenli bir iletişim ortamı yaratılır. Bu ortam, yönetici ve çalışan arasında gelişmeleri ve gerektiğinde de hedefleri tartışmak için fırsatlar oluşturur. Belirlenen dönem sonunda gerçekleşen hedefler ölçülür, gerek duyulduğunda düzeltici-

geliştirici eylemler belirlenir ve gelecek için yeni hedefler oluşturulur.”Hedeflerle Yönetimin” başarısı için her şeyden önce, hedeflerin sayısal ve ölçülebilir olması gerekir. Ayrıca, hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır (Barutçugil, 2004: 433-434).

Bu yöntem, ana hatlarıyla başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir (Timur, 1983: 15). Amaçlara Göre Değerlendirme yöntemi, organizasyonun ortak amaçlarıyla ilgili bir çalışmayla başlayan ve bu noktaya tekrar dönen bir süreçtir. Bu sürecin önemli bir özelliği, üstü tarafından öngörülen sorumluluk alanı içinde ve organizasyonun en üst kademesinden başlayarak aşağıya doğru kademe kademe inilerek saptanan amaçlar doğrultusunda bir bireyin kendi başına amaçlarını belirlemesidir. Ancak bireylerin amaçlarının neler olduğunu açık, kesin ve ölçülebilir anlatımlarla yazmaları gerekir. Bu noktada üst kademe yöneticileriyle veya üstlerle ayrı ayrı bir araya gelerek amaçlar organizasyonun ortak amaçları ışığında gözden geçirilmeli, tartışılmalı ve gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra kesinlik kazandırılmalıdır. Kesinlik kazandırılması gereğine karşın, saptanan amaçların zaman zaman yeniden gözden geçirilmesi veya değiştirilmesi gerekebilir (Bingöl, 1996: 236).

Bu yöntemin kullanımını özellikle üretim, satış ve pazarlama ağırlıklı kuruluşlar tercih etmektedir. Bunun nedeni ise bu tip kuruluşlarda bireylerin performanslarının ve kariyer gelişimlerinin doğrudan rakamsal değerlerle ve hedeflere ulaşma düzeyiyle değerlendirilmesidir. Örneğin pazarlama veya satış departmanında faaliyet gösteren bir bölge satış yöneticisinin belirli satış kotalarını aşması şeklinde bir performans kriteri belirlenebilir. Bu şekilde bireyin belli dönemlerde ulaştığı satış rakamları veya satış kotalarına ulaşma düzeyi aynı zamanda onun performans düzeyini yansıtacaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 225).

Yöntemin dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar (Palmer, 1993: 50-52):

- a. Elemanların hedefleri birbiriyle ilişkili ve bağımlıdır. Bu durum çalışanların performanslarını tek tek değerlendirmeyi güçleştirir,
- b. Yöntemin anlatıma dayanması bir başka olumsuz yönüdür. Yönetici ve çalışanlar arasında yapılacak tartışma yöntemin başlıca dayanağıdır. Böyle olduğu için, amaçlara göre değerlendirme yöntemi kullanıldığında ücret artışı, terfi gibi konularda verilecek kararlar subjektif değerlendirmelere dayanır,
- c. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü almaktadır.

#### **2.4.1.2 Standartlar Yöntemi**

Bu yöntem, çoğunlukla, yönetici olmayan ve Üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir hedeflerle yönetim uygulamasıdır. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genelde çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. Çeşitli yöntemler kullanılarak çalışma standartları oluşturulabilir. Bunlar arasında; çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler öncelikle sayılabilir. Bu yaklaşım, çoğunlukla, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir Hedeflerle Yönetim uygulamasıdır. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genelde çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. Çeşitli yöntemler kullanılarak çalışma standartları oluşturulabilir. Bunlar arasında; çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler öncelikle sayılabilir (Barutçugil, 2004: 434).



### 2.4.1.3 Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenir (Uyargil, 1994: 51). Bu yöntemde performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanla birlikte belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve nesnel kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir (Barutçugil, 2004: 434).

### 2.4.1.4 Metin Değerlendirmesi

Metin değerlendirme yönteminde çalışanın performans değerlendirme yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır. Tipik bir metin değerlendirme yönteminde sorulan soru "Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, is bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz." biçimindedir. Bir başka soru, "Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?" biçiminde olabilir. Metin değerlendirme yöntemi güçlü yazılı iletişim yeteneği gerektiren ve karşılaştırma yapmayı çok zorlaştıran bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 434). Bu yöntemin önemli sakıncaları bulunmaktadır. Bu sakıncalar (Aldemir vd., 2004: 307):

- a. Her değerlendirici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur,
- b. Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliğin önüne geçebilecek herhangi bir önlem yoktur,
- c. Her değerlendirici iyi bir yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilmektedir,

- d. Yazılar uzunluk ve içerik bakımından birbirinden geniş farklar göstermektedir.

## **2.4.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar**

Bu yaklaşım, her çalışanın performansını, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alır ve değerlendirir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır (Barutçugil, 2004: 435).

### **2.4.2.1 Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendirmeci, olayları olduğu gibi yazılı olarak kayda geçirir. Kaydedilen olaylar, çalışanın tatmin eden ve etmeyen performansını ortaya koyan iş davranışlarını içermelidir. Zaman içinde kaydedilen olaylar, performansın değerlendirilmesinde ve çalışana geribildirim sağlanmasında temel oluşturur (Barutçugil, 2004: 435).

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste halinde düzenlenmesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlendirme konusunda kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 178). Bu yöntemde değerleyici işgöreni işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen işgörenin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Daha sonra değerleyici sonuçları personele bildirir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Palmer, 1993: 47).

### 2.4.2.2 Grafik Değerlendirme Ölçekleri

En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirmeci, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışır (Mckenna,2002:174). Değerlendirmeciye, değerlendirmesini yapacağı her ast için birer form verilir. Değerlendirici formda yer alan kriterlere göre değerlendirmesini yapar. Grafik değerlendirme ölçekleri çeşitli biçimlerde olabilir (Aldemir, 2004: 305). Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelenmesi esasına dayanır (Bingöl, 1996: 225).

Bu ölçekler, ölçtükleri performans boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde “yetersiz” “yeterli”, ve “mükemmel” gibi bir derecelendirmeyle belirtilir. Bu dereceler sayı veya harfle ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar; verilerek de işgörenlerin performans dereceleri sayısal olarak saptanabilir. Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur (Helvacı, 2002: 163).

Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerler hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay düzenlendiği ve

sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden biridir. Burada, kategorilerin doğru belirlenmesine ve yazılı tanımlamaların aynı biçimde yorumlanmasına özen gösterilmelidir (Barutçugil, 2004: 435). Bu değerlendirme yönteminde değerlendirci değerlendirdiği kişinin kişilik özelliklerini de değerlendirdiğinden hata yapma olasılığının da olması sebebiyle dikkatli şekilde yapılmalıdır (Latham,Sulsky,& MacDonald,2008:14).

### 2.4.2.3 Kontrol Listesi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirmeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. Örneğin toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanır ve önceden belirlenen skalaya oturtulur. Puanlamanın dışında istenirse her cümlenin karşısında her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi ayrıştırılmış üçlü dereceler oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

Değerleyicilerin üzerindeki yükü azaltmak için, kontrol listesi yöntemi uygulanmaktadır. Bu yöntemde göre değerlendiriciler, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunur. Sorular genellikle “evet-hayır”, “√” ya da “x” işaret konulmak suretiyle cevaplandırılır (Bingöl, 1996: 231).

Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili, “evet” veya “hayır” cevapları alabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar da verilebilir. Bu yöntemde puan anahtarı İKY bölümünde bulunmaktadır. Değerlendiricinin olumlu ya da olumsuz önyargılı davranmaması için soruların değerleri hakkında bilgi sahibi olmaması gerekir. Bu yönteminin zorluğu,

her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmaktır. Ayrıca, soruların değerlendirilmeleri için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 435-436).

#### **2.4.2.4 Zorunlu Tercih Sıralaması**

Geleneksel grafik değerlendirme sistemindeki olumlu değerlendirme eğilimini önlemek amacıyla değerlendirmeciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadeler verilmekte ve personeli değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmeye zorlamaktadır. Ölçütler genellikle personel uzmanı tarafından geliştirilmekte, yöneticiler ve diğer uzmanlar seçilen ölçütlerin arzu edilebilirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol etmektedirler. Zorunlu tercih yöntemi üstler, astlar, çalışma arkadaşları veya personelin kendisi tarafından kullanılabilir (Aldemir vd., 2004: 306).

Zorunlu tercih yöntemi daha yeni değerlendirme yaklaşımlarından biridir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerleyici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dörtlük işgörenin lehinde ve aleyhinde olan ikişer olumlu ve olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Değerleyiciler, mümkün olan en iyi biçimde işgörenlerin davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. Değerleyiciler, işgörenlerin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verdiklerinden emin olamazlar. Bu nedenle zorunlu tercih yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir (Bingöl, 1996: 233).

Bu yöntemin uygulamada kendilerine pek güvenilmediği duygusuna kapılan yöneticileri gücendirdiği söylenebilir. Bu yöneticiler, kendilerinin ikinci planda gösterilmesini de pek istememektedirler. Öte yandan, bu yöntemde, personeli değerlendirme formlarının hazırlanmasının oldukça güç ve masraflı olması da bir başka sakıncalı nokta olarak ileri sürülmektedir. Bu nedenle bu yöntem, çoğu kez ve ancak, yapılan işlerin, standart ve ortak nitelikte formların hazırlanmasına olanak verebilecek derecede birbirine benzediği orta ve alt yönetim kademelerine uygulanabilir bir durum almaktadır (Canman, 2000: 175).

Değişik uygulamaları olan bir yöntemdir. Çoğunlukla, değerlendirmeyi yapan, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadelerin her biri genelde değerlendirmeci, tarafından bilinmeyen bir değer taşımaktadır. Değerlendirmeci ifadeler arasındaki sıralamasını yaptıktan sonra son değerlendirme İnsan Kaynakları bölümü tarafından yapılmaktadır. Bu yöntem değerlendirmeyi yapan kişide kendisine güvenilmediği duygusunu uyandırmakta ve etkinliği azaltabilmektedir. Ayrıca, bu yöntemin sonuçlarının çalışana anlatılması da oldukça zor olmaktadır (Barutçugil, 2004: 436).

#### **2.4.2.5 Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri(BARS)**

Bu yöntem, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yönteme davranışsal beklenti ölçekleri de (Behavioral Expectation Scales) denmektedir (Helvacı, 2002: 164). BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmış ve işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir (Barutçugil, 2002: 192). Bu yöntemin odaklandığı nokta diğer klasik ölçme metotları gibi performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen özellikli hareketlerdir (Latham,1977:45).

Bu yöntemi kullanmanın çeşitli yararları vardır. Bunların en önemlilerinden biri, grafik değerlendirme ölçekleri yönteminde olduğu gibi, genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlamasıdır. Bu durum performansın daha objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Bu teknik aynı zamanda, işe ilişkin davranışlar üzerine odaklandığı için, kişilik, tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasını önler. Ayrıca değerlendirmenin yapılmasından önce beklentileri açıklığa kavuşturarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Son olarak, en çok dikkat gösterilmesi gereken performans konularını göstererek, çalışanların eğitim ve gelişimini kolaylaştırır. Yöntemin; hazırlamanın uzun zaman alması, maliyetli olması, büyük bir dikkat gerektirmesi, değerlendirme sürecinde yargıların büyük rol oynaması ve iş analizlerini sürekli güncel halde tutma zorunluluğu olması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Palmer, 1993: 44 ).

Bu yöntem kullanılarak performans değerlendirmesi yapılırken değerlendirmen, her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okumalı ve değerlendirilen dönem içinde çalışanın iş davranışını en iyi tanımlayan davranış açıklamasını bulmalıdır. Daha sonra bu davranışa karşılık gelen derece değeri tablodan kontrol edilmelidir. Bu süreç işin tanımlanabilen bütün boyutları için yapılmalıdır. Bütün farklı iş boyutları için toplanan derece değerleri birleştirilerek toplam değerlendirme elde edilecektir. Bu yöntem, yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların birlikte katıldıkları seri toplantılarla üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Birinci aşamada bir iş için ilgili iş boyutları tanımlanır. Daha sonra, her bir iş boyutu için olabildiğince çok davranış tanımları yazılır. Üçüncü aşamada da kullanılacak derece değerleri ve her bir derece değeri için davranış tanımları grubu üzerinde fikir birliğine varılır. Yöneticilerin ve çalışanların aktif katılımı ile geliştirilmesi nedeniyle bu yöntemin benimsenme olasılığı yüksektir. Ayrıca, davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır. Bütün bunların ötesinde bu yöntem, çalışanın iş performansı ile ilgili etkili geribildirim imkanı sağlamaktadır. Ancak, yöntemin geliştirilmesinin zamana ve kararlılığa ihtiyaç göstermesi bir sorun olarak öne sürülebilir. Farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da bu

yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini artırmaktadır (Barutçugil, 2004: 437).

### **2.4.3 Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar**

Bu yaklaşımda değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Bir göreve yükseltilecek ya da ödüllendirilecek çalışanın belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir (Barutçugil, 2004: 437).

#### **2.4.3.1 Basit Sıralama Yöntemi**

İşgören performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir (Beach,1985: 300). Bu yöntemde bir kâğıdın sol tarafına değerlendirilecek kişilerin isimleri gelişi güzel yazılır. Eğer sıralama, örneğin ücret tespiti gibi bir amaçla yapılmakta ise, değerlendiriciden, kâğıtta yazılı isimler arasından kendi düşüncesine göre en fazla değerli olduğuna inandığı elemanın ismini işaretleyerek o ismi kâğıdın sağ başına yazması istenir. Aynı değerlendirici, ikinci iş olarak, bu kez de, en az değerli bulduğu elemanı işaretleyerek onu da kâğıdın sağ yanına en alta yazar. Bundan sonra, sol tarafta kalan isimler arasından yine en fazla değer verilen eleman seçilip işaretlenir ve bu isimde sağ yanda üstteki ismin altına yazılır. Bu işlem, sol yandaki isimler tamamen çizilip, sağ yanda değerlendiricinin takdirine dayanan yeni bir isim sırası oluşuncaya kadar sürdürülür (Canman, 2000: 178).

Bu yöntemde sınıflandırılacak çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra değerlendirmeci, listeden en değerli çalışanı belirleyerek sayfanın sağ tarafına ilk sıraya yazar. Listedeki en az değerli çalışan da belirlenerek sayfanın sağ tarafına en alt sıraya yazılır. Bu işlem listede yer alan tüm çalışanlar için tekrarlanır ve sonunda en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm çalışanlar sıralanmış olur (Barutçugil, 2004: 438).



### 2.4.3.2 İkili Karşılaştırma Yöntemi

Değerlendirilecek çalışanların isimleri bir sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra değerlendirmen üretim miktarı gibi önceden seçilmiş olan performans kriterine göre listedeki birinci çalışanı ikinci çalışan ile karşılaştırır. Eğer değerlendirmeci birincinin ikinci çalışandan daha fazla ürettiğine karar verirse birinci çalışanın isminin karşısına işaret (+) koyar. Daha sonra değerlendirmeci birinci çalışanı aynı performans kriterine göre listedeki diğer tüm çalışanlarla karşılaştırır. Her karşılaştırmada daha fazla üretim yapmış olan çalışanın isminin karşısına bir işaret konulur. Bu işlemle listedeki tüm çalışanlar önceden seçilmiş olan performans kriterlerinin her biri için birbirleriyle karşılaştırılır. Sonunda en çok işaret alan kişi performansı en yüksek, en az işaret alan kişi de performansı en düşük çalışan olarak belirlenir (Woods,1997: 203). Ancak bu yöntemin çalışan sayısı altı ya da sekizden fazla olması durumunda uygulanması çok zordur (Barutçugil, 2004: 438). Bu yöntem, en az sıralama yöntemi kadar, bazen de ondan daha güvenilir sonuçlar verebilen bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Ancak bu yöntem, değerlendirilecek kişi sayısı çok olduğunda çok zaman alıcı ve yorucu olmaktadır (Canman,2000:178).

### 2.4.3.3 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Organizasyonlarda işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımdan hareketle bu yöntemle değerlendirilenler, beşli veya dörtlü bir ölçeğe göre değerlendirilirler (Woods,1997:204). Basit sıralama yöntemine benzeyen bu yaklaşımda değerlendirici astları belirli dağılımlar içinde değerlendirmeye zorlanır. Zorunlu dağılım teriminin kullanılmasının nedeni, değerlendiricinin personelini gruplara göre sıralaması zorunluluğunda oluşmaktadır. Böylelikle sürekli olumlu ya da ortalama puan verme eğilimi de ortadan kaldırılmış olur. Bu yaklaşım çoğunlukla üstler tarafından kullanılmaktadır. Ancak, çalışma arkadaşları ve astlar da bu yöntemi kullanabilir (Aldemir, 2004: 310). Bu yöntem, bir çalışanın performans değerlendirmesi, diğer

çalışanlar performanslarının fonksiyonu olması nedeniyle diğer yöntemlerden tümüyle farklı bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 439).

Bu yöntem, çalışanlar arasındaki başarı, performans ve davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok, genel bir takım ifadelerin gruplandırılmasıdır. Bu yöntem ile çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda, her bir çalışana ait spesifik performans sonuçları değil, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelik sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece onaya çıkan dağılım incelendiğinde, hangi yüzdelik dilimde ağırlık olduğuna bakılarak kuruma ait genel performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 228-229).

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan, zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar getirmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını beşli bir skalaya göre değerlendirirler (Tahiroğlu, 2003: 180).

#### **2.4.4 Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Yukarıda üç grup halinde sınıflandırılan performans değerlendirme yöntemleri, geçmişten günümüze kadar gelmiş en bilinen değerlendirme yöntemleridir. Bu yöntemlerin yanı sıra, yakın geçmişte ortaya çıkmış ya da eskiden beri kullanılmasına rağmen artık önemini yitirmiş pek çok değişik yöntemde vardır. Aşağıda bu yöntemlere ait bilgilendirme yapılmıştır.

##### **2.4.4.1 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve daha doğru

geribildirim alma gereksinimin ortaya çıkması 360 derece performans değerlendirme sisteminin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Milliman,1994: 99). 360 derece performans değerlendirme sistemi ile geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin her ikisinde ortak ve önemli bir role sahip olan değerlendiriciler çalışanın bağlı bulunduğu amir/yöneticidir (Jackson, 1998:18). 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlemecilerden toplanmış birçok bilgi almak mümkündür (Cornelius,2001:157). 360 derece değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Dolayısıyla 360 derece değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim aracının diğer önemli özelliklerinden biri ise, esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Değerlendirme kriterleri ve değerlendirme skalası standart tanımlamalar olmayıp, her organizasyona özgü olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla, her organizasyon değerlendirmeye esas teşkil edecek kriterleri ve değerlendirmelerde kullanacağı skalayı kendisi belirler. Bunun yanı sıra, değerlendirme grupları (ast, üst, iş arkadaşı, müşteri gibi), değerlendirici sayıları ve raporlama özellikleri de, organizasyonun ihtiyacı doğrultusunda tanımlanmaktadır.

360 derece performans değerlendirme kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra, astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerinden performansına ilişkin bilgi edindiği süreçtir. Bu sürecin iki boyutu vardır. Birinci boyut birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğeri ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl sunulacağıdır (Uyargil, 2010:219). 360 Derece Değerlendirme Sürecinin aşamaları Çizelge-3'de açıklanmıştır.

Girdiler	Süreç	Çıktılar
Değerlendirmenin amacı- Geliştirmeye/Değerlendirmeye yönelik Amaçlar	Kişinin kendini değerlendirmesi	Diğerlerinin beklentilerine ilişkin farkındalığın artışı
Değerlendirme Formu	Geri-besleme karşı tepkiler	Değerlendirilenlerin davranışlarında/performansındaki gelişmeler
Yazılı geri-besleme	Koçluk evreleri	Arzulanan davranışlarda azalma
Değerlendirenin anonimliği	Hedeflerin belirlenmesi	Belirli aralıklarla yapılan informel görüşmelerinde artış
Değerlendirmeyi yapacak eşitlerin seçimi	Aksiyon planları	Yöneticilerin daha fazla bilgi sahibi olmaları
Değerlendirilenlerin eğitimi	Sonuçların değerlendiricilere rapor edilmesi	
Değerlendirilenlerin eğitimi	Spesifik hedefler/aksiyonlar	
Koçların eğitimi	Anında eğitim	
Geri-besleme raporu	Ara değerlendirmeler/süreci izleme	
	Gelişmelerin teyidi	
	Sorumluluk üslenme	

Çizelge-3 : 360 Derece Geri-Besleme Modeli (Uyargil, 2010: 219).

#### 2.4.4.2 Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Personelin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alan bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi amaçlayan değerlendirme merkezleri yöntemi çağdaş değerlendirme yöntemlerinden birisidir (Canman, 1993: 31). Bu yöntem, çalışanın geçmişte göstermiş olduğu performansın, gelecekteki performansının en güçlü kanıtı olduğu varsayımıyla hareket eder .

Organizasyonların çeşitli hizmet birimlerinden seçilmiş değerlendiriciler, 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Çoğu kez

sıraya koyarak değerlendirme ya da ikili karşılaştırma yöntemleri izlemektedirler. Bu değerlendiricilerin hep birlikte varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirmeye giren kişilerin her biri hakkında yeterlilik değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlar. Bu çalışmalar sırasında, ayrıca öznel ve daha az yapısal nitelik taşıyan birtakım yargılara varılabilir (Canman. 2000: 179). Değerlendirme merkezi yönteminin faydaları şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 180):

- a. Değerleyiciler sıradan bir görüşmeden daha fazla bilgi edinebilirler,
- b. Yöntem, çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar,
- c. Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar,
- d. Değerlendirme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir,
- e. Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur,
- f. Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlar,
- g. Daha etkin iletişim sağlanır,
- h. Kültürel değişim sağlanır.

Değerlendirme merkezleri yöntemin sakıncaları ise şunlardır (Sabuncuoğlu,2000: 180-181):

- a. Çok maliyetli ve zaman alan bir yöntemdir.
- b. 3-4 günlük değerlendirme süresinin, psikolojik kökenli karakter özelliklerini ölçmek için yeterli olmaması.

- c. Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirmeleri,
- d. Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu,
- e. Değerlendirme merkezlerinin geçmişteki iş performanslarından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesi.

#### **2.4.4.3 Kendini Geliştirme Düzeyi**

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür. Gerçekten de bilginin hızla çoğaldığı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç haline almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar ayakta kalabilmektedirler. Kısacası kendini geliştirmek iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmede kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olabilmektedir. Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlendirmeleri için kullanılabilir (Fındıkçı,2003: 314-315).

#### **2.4.4.4 Alan Araştırması Yöntemi**

Alan araştırmasında değerlendirme konusuna grupça yaklaşılmaktadır. Böylece, değerlendirmeye, daha adil ve geçerli olabilme niteliği kazandırılmaya çalışılmaktadır. Alan araştırması oldukça uzun zaman alıcı bir değerlendirme sürecidir. Alan araştırmasında personel ya da merkezi yönetim biriminden bir üye, gözetim birimlerinin her birinden seçilerek kurulmuş bulunan küçük değerlendirme gruplarıyla işbirliği yapar. Bu işbirliği sırasında, değerlendirilen personel hakkında düzenlenmiş değerlendirme formları yeniden gözden geçirilir. Bu gözden geçirme, çeşitli değerlendiriciler arasındaki çelişkileri ortaya koymayı, grupça bir uzlaşmaya

varmayı, standart olarak kullanılan ölçülerin her bir değerlendirici tarafından aynı biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını saptamayı ve değerlendirecilere bu yolda gerekli uyanlarda bulunmayı amaçlamaktadır (Canman, 2000: 174-175).

#### **2.4.4.5 Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi**

İsminden de belli olan bu değerlendirme yönteminde, insan kaynakları temsilcisi, çalışanların çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmak için değerlendirilecek çalışanın amirinin yanma gider ve amire çalışanın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorarak bilgi alır. Daha sonra da değerlendirme raporu hazırlar. Hazırlanan rapor çalışanın amiri tarafından onaylanmaktadır (Bingöl, 1996: 235).

#### **2.4.4.6 Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi**

Son zamanlarda işletmelerin takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlendirmesi de takım bazında ele alınmaya başlanmıştır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek kolay bir iş değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Çok çeşitli etken takımın başarısını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında, hem takımın hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alarak değerlendirme yapılmalıdır.

Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan iş ile ilgi olurken, bir kısmı da davranışla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar, performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıya azmi gibi faktörler incelenmektedir. Bu yöntem çalışanların direkt denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı değerlendirme sisteminin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 181).

#### 2.4.5 Kullanılacak Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi

Buraya kadar, çok sayıda değerlendirme tekniğinden söz edilmiş olmasına karşın bütün bunların çok sık kullanılmadığı bilinmektedir. En yaygın kullanılan Grafik Derecelendirme yöntemidir. Genellikle, Grafik Derecelendirmenin bir parçası olarak kullanılan Metin Değerlendirmesi yönteminin yanısıra, Kontrol Listeleri de yaygın olarak kullanılmaktadır. Zorunlu seçim, kritik olaylar, davranışsal dereceleme ölçekleri gibi diğer yöntemler çok az sayıda organizasyonda uygulanmaktadır. Sıralama ve karşılaştırma yöntemleri genellikle az sayıda çalışanın bulunduğu küçük organizasyonlarda yükseltme, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi kararlar için kullanılmaktadır. Hedeflere göre yönetim ise çoğunlukla yöneticiler, profesyoneller ve teknik çalışanlar için kullanılmaktadır. Kullanılacak tekniğin seçimi ve başarı olasılığı duruma göre değişmektedir. Burada temel sorun, tekniklerin kendilerinden değil nasıl ve kim tarafından kullanıldıklarından kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman değerlendirmeyi yapan, kullanılan teknikten çok daha kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kullanılacak teknikler maliyet veya değerlendirmenin amaçları gibi birçok kriter göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Örneğin, bazı değerlendirme teknikleri belirli bir amaca diğerlerinden daha fazla hizmet ederken bazı tekniklerin geliştirilmesi ve uygulanması diğerlerine göre çok daha fazla maliyetli olabilmektedir (Barutçugil, 2004: 439).

#### 2.5 PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE SORUNLAR

İnsana yönelik değerlendirilmelerin de her zaman beraberinde yanılığın payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar vardır. Bu sorunların öncelikle bilinmesi ve etkilerinin en aza indirgenmesi gereklidir (Fındıkçı, 2009: 300).

Performans değerlendirme esnasında çeşitli hatalar yapılabilir ve bu hatalar neticesinde hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın istenilen sonuçlar elde edilemez. Genellikle değerlendiriciden ve sistemin kendisinden



kaynaklanan bu hatalar, çalışanların sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesine imkan vermemektedir. Çalışanların performanslarının, yıl içinde gerçekleştirdikleri performanslarından daha düşük ya da daha yüksek olarak bulunması kullanılan performans değerlendirme yöntemine ve uygulayıcılara olan güveni önemli ölçüde azaltır. Bu durum performans değerlendirme ile elde edilmek istenen amacında gerçekleşmemesi sonucunu doğurmaktadır. Bu sebeple, uygulama esnasında düşülebilen hataları belirlemek ve gerekli önlemleri almak, hem uygulayıcıları hem de çalışanları tatmin edecek düzeyde bir performans değerlendirme uygulaması yapabilmek için gereklidir (Altan, 2005: 55). Aşağıda performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalardan bazılarına yer verilmiştir.

### **2.5.1 Fazla Hoşgörü ve Hoşgörü Eksikliği**

Fazla hoşgörü, değerlendiricilerin çalışana hak ettiği kadar fazla puan vermesidir. Hoşgörü eksikliği ise değerlendiricinin çalışana hak ettiği kadar az puan vermesidir (Bulut, 2004). Fazla hoşgörülü değerlendirici; astları ile çatışma yaşamamak, astlarını motive edip verimliliklerini artırmak, kendi emri altındaki astların diğer bölümlere kıyasla daha üstün olduklarını göstermek için yüksek puanlar verir ve bu hataya düşer. Hoşgörü eksikliğine sahip yöneticinin bu hataya düşme sebepleri ise, astın kendi yerini alabileceği endişesi ve kendini zor beğenen yönetici gibi gösterme dürtüsüdür (Tınaz, 1999: 393).

### **2.5.2 Kişisel Önyargılar ve Objektif Olamama**

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Önyargıya sahip olan değerlendirmeciler değerlendirme yaparken objektif olamazlar. Çeşitli kriterlere göre önyargılar geliştirebilirler. Bu kriterler; geçmişteki ilişkilerden kaynaklanan önyargılar, cinsiyet, din, siyasi düşünce, ırk, dil vb. olabilir (Tortop vd., 2006: 224). Şirket içinde belli bir birim veya grupta çalışan kişilere karşı önyargılı olmak da olasıdır (Tınaz, 1999: 393). Bu sorunun çözümlenebilmesi için değerlendirme sürecinin subjektif etkenlerden,

önyargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesine ve daha da önemlisi ölçülebilir kriterlerin belirlenmesine dikkat edilmelidir (Fındıkcı, 2009: 300).

### 2.5.3 Hale (Halo) ve Boynuz (Horn) Etkisi

Değerlendirici, en yüksek öneme sahip bir kriteri algıladığında ve iyi ya da kötü kapsamlı derecelendirmeyi bu tek faktöre dayanarak işgörene verdiği zaman hale etkisi ortaya çıkar (İbicioğlu, 2006: 86). Hale etkisi, bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılmasına boynuz etkisi denir. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Hale ve boynuz etkilerine dayanan değerlendirmeler çalışanların gelişmelerine yardımcı olmaz (Palmer, 1993: 19-20).

### 2.5.4 Tek Ölçütle Değerlendirme

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Helvacı, 2002: 161).

Tek yönlü ölçüm, performans değerlemenin önemli sakıncalarından biridir. Burada değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşü bakımından değerlendirilmesi söz konusudur veya sadece eş düzeylilerin ya da sadece müşteri görüşlerinin kullanılması performans belirlemede tek yönlülüğü oluşturur. Bu durum da ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir.

Performans değerlemede amaç kişi yi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Fındıkçı, 2009: 301).

### **2.5.5 Ortalama Derecelere Yönelme Eğilimi**

Ortalama derecelere yönelme eğilimi, değerlendirenin bütün işgörenleri aralarında fark gözetmeksizin, ortaya yakın bir biçimde değerlendirmesidir. Bu eğiliminde çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Değerlendiren eğer işgören hakkında yeterli bilgiye sahip değilse ve bazı işlerin nitelikleri gereği gözlemlemede zorlanıyor ise, orta derecelere yönelme eğilimi gösterebilir. Bu eğilim yönetsel kararların verilmesini zorlaştırır. Bu eğilim nedeniyle, terfi, transfer, ücret artışı gibi değerlendirmenin sonucuna göre gerçekleştirilecek kararların alınması oldukça güçleşir. Bu eğilimi azaltmak için, başka kişilerin değerlendirmelerine de başvurmak, müşteri şikâyetleri gibi bazı verilerden yararlanmak, değerlendirmecileri eğitmek gerekir .

### **2.5.6 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içerisinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici, değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır (Uyargil, 2010: 229).

### **2.5.7 Kontrast Hatalar**

Karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir insanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha kötü olarak değerlendirilebilir. Ya da geçmişte kötü performans gösteren birinin performansı, son zamanlarda yaptığı ataklardan sonra

olduğundan daha yüksek çıkabilir. Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve çalışma zamanının bir bütün olarak düşünülmesi bu faktörün etkisini azaltacaktır (Barutçugil, 2002: 232).

### **2.5.8 Pozisyondan Etkilenme**

Genellikle değerlendirmeyi yapan yönetici, değerlendirdiği kişiden çok, kişinin yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 191). Özellikle sıralama yönteminde bu halaya oldukça sık rastlanılmaktadır. Ayrıntılı olarak hazırlanmış tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ve unvanlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek, bu hatanın yapılmamasını sağlayacaktır .

### **2.5.9 Kendine Benzetme ya da Kendinden Farklı Görme Hatası**

Bazı değerlendiriciler, işgöreni, kendine benzer davranışlarda bulunduğu ya da hayat öyküsü kendisinininkine benzediği için hak ettiğinden yüksek puanlar vererek değerlerler. Bunun tersi durumu da mümkündür. O zamanda değerleyen kişi değerlendirileni, kendisinden farklı görmekte ve dolayısı ile olduğundan düşük puan vererek değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 190).

Mükemmel bir performans değerlendirme sistemi kurulmuş olsa dahi, performans değerlendirmelerinde yukarıda sıralanan hatalar sıklıkla yapılabilmektedir. Bu durumda organizasyonlara düşen sorumluluk, bu hataların oluşmasını engelleyecek önlemler almak, stratejiler geliştirmektir. Aşağıda izlenebilecek stratejiler ve uygulanabilecek bazı hareket adımları yer almaktadır (Aldemir, 2004:313-314):

### 2.5.10 Araç Hatası

Performans değerlendirme de çoğu zaman etkili olmaz diye düşünülen, ancak gerçekte çok etkili olabilen bir hata türüdür. Performans değerlemeye yönelik araçlar çok çeşitlidir. Kimi kurumlarda bu standart, somut sayılabilen ölçüm sonuçlarıdır. Örneğin bir işçinin banttaki üretim miktarı bellidir. Ancak bazı durumlarda işin bu biçimde somuta indirgenmesi zor, hatta imkânsız olabilir. Daha çok soyut işlerle uğraşan kişilerin performans değerlemeleri gibi. Örneğin; denetim, insan kaynakları, bilgi işlem ve benzeri bölüm elemanlarının performans değerlemelerini somut verilere dayandırmak zordur. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme formları çeşitli sorular içerir. Bu soru ya da ifadelerle göre kısmın performansı değerlendirilmeye çalışılır. Bu kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantık hataları var ise performans değerlendirme sonucu hatalı olacaktır. Araç hatasının önlenmesi için performans değerlendirme için kullanılan formun, gerçek kullanımdan önce mutlaka pilot çalışmaya tabii tutulması yani birçok kişiye uygulanarak sonuçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmalıdır. Gerçek uygulamadan önceki pilot uygulama, ifade hatalarından puanlamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok hatayı önceden görüp gidermeyi sağlamaktadır (Fındıkcı, 2009: 303).

## 2.6 PERFORMANS GELİŞTİRME

Çalışanın performansını geliştirmek; organizasyonun misyonunu elde etmesine yardım eder, organizasyonun insan kaynaklarının kalitesini yükseltir ve sürekli öğrenme ve profesyonel gelişme için uygun ortam yaratır. Performansın beklentileri karşılayan ve aşan bir düzeyde olmasına yardım eder. İş veya kariyerle ilişkili becerileri, bilgileri ve deneyimleri zenginleştirir. Çalışanları kendi alanlarındaki değişimlerin önünde tutar, uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Organizasyon içindeki yeni ve üst görevler için hazırlıklı olmalarını sağlar. Çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirilmesi, bugünün hızla değişen iş ortamında kritik önem taşımaktadır. Organizasyonun rekabetçi kalabilmesi ve mükemmellik

adına sahip olduğu imajı devam ettirebilmesi için çalışanların en son bilgilere sahip olması, en yeni teknolojileri kullanabilmesi, organizasyonel değişikliklere uyum sağlayabilmesi, çapraz fonksiyonel bilgi ve becerilerin gerekli olduğu yalın organizasyonlarda çalışabilmesi, takım çalışmasına yatkın olması ve diğer işbirlikçi durumlarda etkin olabilmesi gerekir. Çalışanlar da mevcut işlerinde etkili olabilmek ve gerektiğinde diğer görevlere geçebilmek ve yeni sorumluluklar üstlenebilmek için öğrenmeyi sürdürmenin çok önemli olduğunu bilmektedirler (Barutçugil, 2004: 440). Takım çalışması, organizasyonel öğrenme, iletişim ve sinerji çemberinin sağlandığı organizasyonlarda organizasyonel performansın arttığı gözlemlenmiştir (Bratton; 2000:60).

### **2.6.1 Performans Geliştirme Planının Hazırlanması**

Performans standartları tanımlandıktan veya gözden geçirildikten sonra bir performans geliştirme planının hazırlanması düşünülmelidir. Bu plan, süreklilik gösteren gözlem ve geribildirim sürecinin bir kısmı olarak veya performans değerlendirme sürecinin son aşamasındaki bir unsur olarak da gündeme getirilebilir. Ayrıca, böyle bir plan, bir çalışan eğitim ve geliştirme fırsatları için bir taleple girişimde bulunduğu kaçınılmaz olmaktadır. Performans yönetimi sürecinin herhangi bir aşamasında, çalışan ile yönetici, eğitim ve gelişme fırsatlarını görüşebilirler. Bu görüşmede atılacak spesifik adımlar tanımlanır ve bu hedeflere ulaşmak için bir strateji kararlaştırılır ve belgelendirilir. Çalışanın performansla bağlantılı geliştirme hedeflerini belgelendirmek için bir araç olarak bir performans anlaşması formu tasarlanabilir. Bu form, geliştirme hedeflerini; pozisyonun spesifik fonksiyonlarına ve görevlerine, organizasyonun yıllık amaçlarına, stratejik girişimlerine ve aynı zamanda ilgili performans standartlarına ilişkilendirmek için yöneticiye yardımcı olur. Performans değerlendirme formunun sonundaki Geleceğe yönelik planlar ve eylemler kısmı, performans veya kariyer geliştirme planlarını tanımlamak için kullanılabilir. Buraya hedeflerin bir tanımı yazılmalı, bu hedeflerin elde edilmesinde ilgisi ve katkısı olabilecek kişiler belirtilmeli ve tahmini bitiş tarihi saptanmalıdır. Performans geliştirme planları, organizasyonun ve çalışanın ihtiyaçları

gözönünde tutularak hazırlanır. Yönetici, organizasyonun yakın gelecekte işini yapabilmesi için ihtiyaç duyacağı yeni fonksiyonların neler olduğunu ve çalışanların bu fonksiyonları yerine getirebilmesi için hangi bilgilere ve becerilere ihtiyaç duyacakları belirlemelidir. Gelecekteki amaçların ve hedeflerin bir değerlendirmesini yapmak aynı zamanda organizasyonunun da yararlanacağı bir şekilde, çalışanın geliştirme fırsatlarını tanımlamaya olanak verecektir. Çalışanların mevcut işlerindeki etkinliklerini iyileştirecek geliştirme seçenekleri pozisyon-bağlantılı geliştirme olarak isimlendirilir. Organizasyon içindeki mesleki gelişimi ve ilerlemeyi sağlayacak geliştirme seçenekleri de kariyer-bağlantılı geliştirme olarak isimlendirilir. İş veya kariyer bağlantılı olmayan, çalışanın yalnızca kişisel ilgi duyduğu aktiviteler ise performans geliştirme planları kapsamına alınmazlar (Barutçugil, 2004: 441).

## **2.6.2 Performans Geliştirme Planlarının İzlenmesi**

Performans geliştirme planı titizlikle hazırlanıp uygulanması gereken bir aşamadır. Aksi takdirde elde edilecek faydadan çok zarar getirebilir. Bu süreçte elde edilecek geri bildirimler en kısa zamanda plana dahil edilmelidir. Performans Gelişim Planının izlenmesinde dört basamaklı bir süreçten söz edilebilir (Barutçugil, 2004: 441):

### **2.6.2.1 Dokümantasyon**

Performans değerlendirme görüşmesi yapıldıktan sonra, yönetici en kısa süre içinde elindeki bilgi ve belgeleri yazılı ve kayıtlı duruma getirmelidir. Öncelikle, geçmiş dönemlerden bugüne kadar olan genel bir performans değerlendirmesi elde bulunmalıdır. İki tarafın da üzerinde anlaştığı planlar ve performansa ilişkin genel öneriler, belirli eylemler gerektiren kişisel taahhütler ve belirlenen gelişme fırsatları yazılı ve kayıtlı duruma getirilmelidir.

### **2.6.2.2 Yansıtma**

Her performans değerlendirme görüşmesinden sonra, yönetici, görüşmeyi yönetmesindeki etkinliğini değerlendirmek için bir zaman ayırmalıdır. Burada, kendisine sorabileceği bazı sorular bulunmaktadır. Bu sorular; Neyi iyi yaptım? Neyi zayıf yaptım? Bir sonraki görüşmede neyi farklı yapacağım? Çalışan hakkında ne öğrendim? İşim ve kendim hakkında ne öğrendim? gibi kendisi ile ilgili değerlendirme soruları olacaktır. Önemli olan bu sorulara dürüst cevaplar vermektir.

### **2.6.2.3 Süreci Kontrol Etme**

İzlemenin üçüncü adımı, anlaşmaların korunmasını, sözlerin tutulmasını ve planların izlenmesini sağlamaktır. Eğer bu yapılmamışsa, bütün performans değerlendirme süreci etkisini kaybeder ve çalışan, performansın kimse tarafından dikkate alınmadığını düşünmeye başlar. Çalışanın performans yönetimi sistemine olan güvenini korumak için değerlendirme sonuçlarının somut etkilerinin görülmesi gerekir.

### **2.6.2.4 Diğer Performans Anlaşmasının Planlanmasına Başlama**

Döngü tamamlandığında, yeni dönemde çalışanın performansının planlanmasına yeni dönemin hedeflerinin belirlenmesi ile başlanacaktır. Deneyimlerden, doğru yapılanların geliştirilmesine ve hatalı yapılanların da tekrarlanmamasına olanak sağlayacak şekilde yararlanılacaktır.

Bu bölümde performans ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bir sonraki bölümde organizasyonlarda duygu ve performans ilişkisi açıklanacaktır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGU VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

#### 3.1 DUYGULARI YÖNETMEK

Duyguların karar vermeye etkisi akademik çalışmalarla belirginleştikçe iş hayatının bu konuyu ele alışındaki ciddiyet de artmıştır. Doğru olan yolu bulmakta duyguların önderliğine ihtiyaç vardır (Baltaş, 2006: 11). Duygular neyin neden ve nasıl yapıldığı hakkında bilgiler verir. Duyguları bastırmak ise bu bilgilere ulaşılmasına engel olur. Çoğu insan kendi duygularını anlamak ve onları olumlu bir şekilde yönetmek konusunda sorun yaşar, rahatsızlık duyar. Duygularını zaman zaman inkar ederler ya da bastırırlar (Barutçugil, 2004: 81). Bunun çeşitli sebepleri vardır. Organizasyonlarda sosyal yaşam içerisinde “istenilen yapıya uygun kişi” olabilmek için bireyin duyguları, okul yıllarının başlarından itibaren başlayarak öğretmenler, yöneticiler, patronlar vb. tarafından şekillendirilmiştir. Bunun haricinde birey, askerlik veya duygularını ifade edemediği daha sıkı kuralların olduğu organizasyonların içinde yer almıştır (Stearns,1986:3). Organizasyonlarda duygularınızı serbestçe ifade edebileceğiniz veya edemeyeceğiniz çevresel ve fiziksel faktörler mevcuttur (Wassermann,2000:23). Ancak; duyguların bastırılması, duyguların kaybolmasını sağlamaz, aksine şiddetlenerek artmasına neden olur. Bu nedenle duygularla baş etmek ve yönetmek gerekir. Sosyal yaşamda duyguların bastırmanın aksine, duyguların yönetmek, onları anlamak ve bu anlaşılabilir duygulardan, durumlara göre verimli bir şekilde yararlanmak demektir.

##### 3.1.1 Duyguların Yönetilmesi

Organizasyonlar, diğer bir deyişle iş ortamları da sosyal yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Organizasyon yaşamında hem çalışanlar hem de yönetici ve lider durumunda bulunan kişiler, duygularının farkında olmalı ve onları kişisel

gelişim ve organizasyonel gelişim ve amaçlara ulaşma yönünde kontrol etmeli, diğer bir ifade ile yönetmelidirler.

Organizasyonu oluşturan her kademedeki yönetici, lider ve çalışanlar, duygularının, düşüncelerinin, fizyolojik değişmelerin ve ruh durumlarının dış etkilere karşı ve ortak bir tepkisi olması nedeniyle bu niteliklerin her birini değerlendirerek duygularını yönetebilirler. Duygularını yönetebilen kişilerin sorun çözme tekniklerinden en iyi ve verimli şekilde yararlanabildiği yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır (Güney, 2000: 239).

Organizasyonlarda duyguların ele alınmasının çeşitli nedenleri vardır (Jackson,2006:185-186):

- a. Duygular günlük yaşantımızın vazgeçilmez parçalarıdır ve dikkat edilmesi gereken olgularıdır.
- b. Duygular geçmiş zamanlarda hem organizasyonlar hem de araştırmacılar tarafından ihmal edilmişlerdir.
- c. Duygular güçlü olarak nasıl davranacağımızı ve düşüneceğimizi yönlendirir.
- d. Duygular organizasyondaki bulunma ve çalışma arzumuz hakkındaki düşüncelerimizi tanımlamamıza yardımcı olur.
- e. Duygulara yoğunlaşmak iş yerindeki istek, iş stresi ve motivasyon hakkında bilgi sahibi olmamızı ve anlamamızı sağlar.

### **3.1.1.1 Bireysel Olarak Duyguların Yönetilmesi**

Duygular kısa süreli olarak, biyolojik temelli, tecrübelerden kaynaklanan, sosyal çevreye uyum sağlamak için veya bir durumdan faydalanmak için ortaya

çıkan ruh halidir (Keltner,1999:467). Duygular, “acıkmak” gibi temel ihtiyaçlardan veya daha uzun süreli “mod halinden” farklıdır. Duygular bireyin içinde bulunduğu çevreye uyum sağlaması için gereklidir (Mayne, 1999:601). Organizasyonlarda bireyin yönetmesi gereken duygular performansını ve beden sağlığını etkileyen tüm duygular ve duygularla ilgili kavramlardır. Bu kavramlara duygular, modlar ve stres örnek olarak verilebilir. (Gross,1999:551). Genel bir inanış olarak organizasyonlarda “rasyonelliğin” iyi, “duygusallığın” ise kötü olduğu kanısı hakimdir (Fineman,1997:15). Bununla beraber çalışanların verdiği olumlu duygu geribildirimlerinin görev performansını arttırdığı, olumsuz duygu geribildirimlerinin ise performansı azalttığı ortaya konmuştur. Bu olumlu ve olumsuz geribildirimlerin kaynağını da olumlu ve olumsuz duygular oluşturmaktadır. Olumsuz geribildirimler işyerindeki tartışmalar sonucu ortaya çıkmaktadır (Zohar,1996:270). Dolayısıyla organizasyonlarda duyguları ve duyguların etkisini kabul etmemek başta organizasyon performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Olumsuz duygularla baş etmek ve yönetmek performansın yükseltilmesindeki ilk basamaktır.

Bireysel olarak organizasyonlarda duyguları yönetmek ve kontrol altına almak, başarılı bir kariyer planlaması ve performans yükseltmede önemli bir etkidir. Kendisinin ve çevresinin duygularının farkında olan kimse etrafına olumlu bir enerji yayarak performansın arttırılmasına faydalı olur. Duygular ortaya çıktığında, onlarla başa çıkmak konusunda üç seçenek vardır (Barutçugil, 2004: 85):

- a. Bastırmaya ve görmezden gelmeye çalışmak.
- b. Duygulardan zevk almak ve sıkı sıkıya bağlı olmak.
- c. Duygularla yüzleşmek, kabul etmek ve gerekiyorsa bir eylem tarzı üzerinde karar kılmaktır.

Bir sorunun farkında olmak yeterli değildir. Durumu kabul etmek söz konusudur. Kabul noktasına gelmek için bazı duygusal aşamalardan geçmek gerekir: Bu aşamalar şunlardır:

- a. Birinci Aşama: İnkâr,
- b. İkinci Aşama: Öfke,
- c. Üçüncü Aşama: Pazarlık,
- d. Dördüncü Aşama: Üzüntü
- e. Beşinci ve Son Aşama: Kabul.

Barutçugil duyguları yönetme tekniklerinden bazılarını şu şekilde açıklamıştır (2004: 89):

- a. Kendisinin ve karşısındakinin duygularını anlamak ve tanımlamak.
- b. Duyguların kaynağını belirlemek.
- c. Hissedilen duygular hakkında konuşmak.
- d. Duyguları çatışmacı olmayan bir biçimde ifade etmek.
- e. Karşıdaki kişinin duygularını anladığını ve önem verdiğini ona söylemek.
- f. Duygusal patlamalara duygusal tepki vermemek.
- g. Sembolik jestler kullanmak.

Bunların yanında organizasyonlarda meydana gelen çatışmaları engellemenin en önemli etkeni etkili ve sağlıklı bir iletişim ortamı sağlamaktır. Bu sayede yanlış anlaşılmalara meydan verilmez ve olumlu bir organizasyon iklimi oluşturulmuş olur. Etkili ve sağlıklı bir iletişim bir uyum ve birlik ortamı gerektirir. İş ortamında, tüm çalışanlar makul kararlar alabilecek yetenekte ve zekî insanlar olarak düşünölmelidir. Bireyler destekleyici bir ortamda çalışmalıdırlar. Bunların

sonucu ise, daha iyi insan ilişkileri, daha etkin problem çözümü ve daha yüksek verimlilik (Tevrüz, 1997: 72-73).

### **3.1.1.2 Liderler ve Yöneticilerin Duygularını Yönetmesi**

Organizasyonlarda liderler ve yöneticiler, hedeflerine ulaşmak için “duygu” ve duygu sürecini çok iyi yönetmek durumundadırlar. Çalışanlarının başarılı olup olmaması büyük oranda buna bağlıdır (Lee,2002: 3). Ancak liderler ve yöneticiler zaman zaman organizasyon içindeki elle tutulur kaynaklara duygulara oranla daha çok yönlenebilirler

Günümüzde büyük küçük tüm organizasyonların başarısı değişime bağlıdır. Değişimler zaman zaman çalışanlarda duygusal sorunlar ve hatta duygusal patlamalar yaratır. Bu, çalışanların kişisel sorunlarıyla başa çıkmak için zamana gerek duyduğu anlamına gelir. Bu zaman ve fırsat verilmezse çalışan değişime ayak uyduramaz, bulunduğu durumdan ileriye gidemez. Bu durum, sonuçta, yalnızca ilgili kişiyi değil, tüm organizasyonu etkiler (Barutçugil, 2004: 85).

Kendisinin ve başkalarının duygularını yönetmede yetenekli veya yeteneksiz olan yönetici özellikleri Çizelge-4’de belirtilmiştir.

<b>Sütun A: Yetenekli Yönetici</b>	<b>Sütun B: Yeteneksiz Yönetici</b>
Duygular dikkati odaklar, karar vermeye yardımcı olur, intibak edebilen davranışları harekete geçirir.	Duygular yanıltıcıdır ve her duruma intibak edebilen davranışları engeller.
Kişiyi duygusal olarak hazırlar, sakinleştirir ya da istenilen ruh halinde tutabilir.	Tutkuların kölesidir.
Diğerlerini neşelendirir, sakinleştirir ya da hislerini uygun şekilde yönetebilir.	Diğer insanların hisleri üzerinde kasıtlı bir etkisi yoktur; kasti olmayan bir etkisi vardır.
Kendi hislerine ve başkalarının hislerine karşı açıktır.	Duygulara kapalıdır.
Zengin bir duygusal yaşam sürer.	Duygusal açıdan yoksul bir yaşam sürer.
Diğer insanlara ilham kaynağı olur.	Diğer insanlarla bağlantı kuramaz.

Çizelge-4: Duyguları Yönetmede Yetenekli-Yeteneksiz Yönetici Özellikleri (Carusso ve Salovey, 2010:107).

Hızla büyüyen organizasyonların yenilikçi, motivasyonu yüksek ve verimli çalışanlara ihtiyacı vardır. Birçok organizasyonda çalışanların morali ve iş tatmini çok düşük düzeyde kalıyor ve çalışanların çoğu, kendilerinin “tüketildiğini” düşünüyorlar. Köklü değişimler, stres ve yanlış iletişimin doğurduğu sorunlar enerjilerini alıp götürüyor. İş tatminsizliğinin ağır faturası, liderlerin sistemler ve süreçler üzerinde olduğu kadar çalışanlar ve değerler üzerinde de odaklanmaları gerektirir.

Duyguların yönetiminde başarılı olmak için aşağıdaki ilke ve önerilere de dikkat etmekte yarar vardır. Bu, bir taraftan, organizasyonda çalışanların performanslarını artıracak, iş tatminlerini yükseltecek, diğer taraftan organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacaktır (Barutçugil, 2004: 92):

- a. Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir organizasyonel yapı kurmak ve uygun süreçleri oluşturmak:** İş ortamında hiyerarşik yapının ve aşırı fonksiyonel bölümlenmenin yol açtığı kopukluklar ve iletişimsizlik, duyguların ifade edilmesini ve paylaşılmasını engeller. Çalışanlar, departmanlarının kalın duvarları içinde ya da silolarında duygularıyla başbaşa bırakılmamalıdır. Yapı ve süreçler insanların duygularının olumlu yanlarını geliştirecek ve kullanacak, olumsuz yanlarını da giderecek şekilde oluşturulmalıdır.
- b. Olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültür oluşturmak:** Organizasyon, her türlü araç ve yöntemi kullanarak insanlar arasındaki olumlu ilişkileri güçlendirecek ortamı oluşturmalıdır. Kurumsal kültür; şarkılar, sloganlar, logolar, renkler ve semboller, törenler, hikâyeler ve kahramanlar gibi unsurlardan yararlanarak duygusal paylaşımı desteklemelidir. Liderlerin yenilikçiliği, özgürlüğü, eğlenceyi ve canlılığı destekleyecek, insanların sabah gelmekten keyif alacakları bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekir.
- c. Etkili iletişimi sağlamak:** Çalışanlar arasında, organizasyonun tüm basamaklarında dürüst, açık ve etkili iletişim özendirilmelidir. Gerekirse, bu konuda tutum, bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Yöneticiler, iletişimin tüm araçlarını yere, zamana ve duruma göre en uygun olanlarını öne çıkararak etkili bir biçimde kullanmalıdırlar. Ancak, iletişimi yalnızca gelişmiş teknolojileri kullanarak yapılan bir enformasyon aktarımı olarak görmemek gerekir. Etkili iletişimde önemli olan araçların kullanımı değil, insan duygularının paylaşımıdır.
- d. Çalışanlara, onları zorlayacak büyük bir resim sunmak, vizyon vermek:** Çalışanlar şirketin amacının ne olduğunu, oyunun nasıl oynandığını ve kendilerinin nasıl katkıda bulunacaklarını bilmek isterler.

Bu bilgiler olmadığı zaman çalışanlar yararlı katkılarda bulunmalarını sağlayacak bir yapısal çerçeveden yoksun kalırlar. Ancak, büyük resmin ne olduğunu entelektüel düzeyde bilmek yeterli değildir: Çalışanların zekâsı büyük resim duygusal düzeyde de anlaşıldığı ve değeri kabul edildiği zaman sınırlarından kurtulup harekete geçecektir.

**e. Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkını tanımak:**

Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde kontrol hakkı tanınmaması ve sonuçların sonradan öğrenilmesi, onlar üzerinde bir çaresizlik duygusuna yol açar; insanlar artık çözüm aramak için hiçbir girişimde bulunmaz olurlar, çünkü bir çözüm olmadığını bilirler. Kendisini çaresiz hissetmek insanları yalnızca sorunlara çözüm aramaktan alıkoymakla kalmayıp, onların düşünme yeteneklerini de etkiler. İnsanlar kendilerini güçsüz ve çaresiz hissettiklerinde, akıllarını kullanmayı bırakırlar. İşleri üzerinde söz sahibi olmadıkça ve değerlendirme yapıp sonuca ulaşma yeteneklerini kullanmalarına izin verilmedikçe, çalışanlar, aşağıya doğru inen bir sarmal üzerinde giderek daha kötü değerlendirmeler yapar, daha kötü kararlar verirler.

**f. Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam oluşturmak:**

Bilgiler ve duygular eğer paylaşılsa hızla değer kazanır ve gelişir. Ancak, güvenin söz konusu olmadığı, insanların kolayca harcanabileceklerini düşündükleri organizasyonlarda hiç kimse elindeki pazarlık kozunu vermek, yani işini korumasına yardım edebilecek özel bilgi ve becerilerini paylaşmak istemez. Çoğu organizasyonda bilgi güç değil, güvenlik içinde olmak demektir. Organizasyona güven duymayan ve kolayca gözden çıkarılabileceğini düşünen bir kişi bilgisini ve zihinsel gücünü kendisine saklar. Bildiklerini başkası ile paylaşırsa değerinin azalacağını düşünür. Güvensizliğin egemen olduğu ortamlarda çok önemli bilgilerin ve zihinsel becerilerin büyük bir kısmı bir kenarda bekler, ancak ara sıra kullanılmak üzere ortaya çıkarılır.



- g. Yöneticileri çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirmek:** Başarılı organizasyonlar, kalıpların dışında düşünebilmek için duygusal güvenliğin gerekli olduğunu bilirler. Çalışanları kendi başlarına düşündükleri için cezalandırmak ya da bir sorunun yanıtını almak için patrona koştuklarından dolayı ödüllendirmek, onların akıllarını kullanamamalarına neden olur. “Her şeyi bilen” yöneticilerin yanında “Hiçbir şey bilmeyen” çalışanlar bulunur. Yöneticiler, her şeyin yanıtını bilemeyeceklerini rahatça kabullendikleri ve çalışanlarına kendi çözümlerini üretmeleri için yol gösterebildikleri zaman çalışanların kendilerine güveni ve verdikleri değer artar.
- h. Başarıyı yakalamayı, paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirmek, kutlamak ve ödüllendirmek:** Başarılı organizasyonlar, düşünce ile duygu arasındaki ilişkiyi anlamışlardır. Bilgi ve duygu paylaşımının keyfini çalışanlarına yaşatır ve bunu kutlarlar. Başarılı organizasyonlar, diğer bazı organizasyonların olumlu duygular yaratan bir kültürü nasıl oluşturduklarına ve bunun karşılığında çalışanlarını nasıl ödüllendirildiklerine ilişkin örnekleri izlerler. Ayrıca, çalışanların olumlu ilişkiler geliştirerek iş arkadaşlarının sahip oldukları bilgileri daha iyi iş çıkarmak yada işlerini kolaylaştırmak için birlikte nasıl kullandıklarına ilişkin örnekleri de çalışanlarına aktarırlar. “Ödüllendirilen davranış tekrarlanır” ifadesi burada da geçerlidir. İşyerlerinde uygulanan ödüllendirme yöntemlerini motivasyon üzerindeki etkileri açısından sıraya dizmeleri istendiğinde çalışanlar genellikle şu üç unsuru en başa koymaktadır: İlginç bir iş, yaptıkları işin takdir edilmesi ve olayların “içinde” yer alıyormuş olma duygusu.
- i. Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayrılmasını istemek:** Olumlu ilişkilere dayalı bir kurumsal kültürün oluşturulmasında geçmiş deneyimler üzerine düşünmek ve bunları değerlendirmek çok önemlidir.

Üzerinde düşünülmediği sürece deneyimlerden ders alınmaz, yeni inançlar ve değerler geliştirilemez. İnsanların sürekli olarak bir işten diğerine koşmalarını beklemek ve bu davranışı ödüllendirmek ise, organizasyonlarda performans ve iş tatminini kısıtlayan bir tutumdur. Çalışanlardan zaman zaman duygularını, tutumlarını, inanç ve değerlerini düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayırmalarını istemek gerekir.

- j. Olumlu bir duygusal ortam oluşturmak:** Başarılı organizasyonlar, duygular ile aklın birbirinden ayrılmaz biçimde iç içe olduklarını sezgileriyle bilirler. Duygular dikkatin odaklanmasını sağlar ve düşünceleri şekillendirir. Dikkatin odaklanmasını sağlar. Yaptıkları işten heyecan ve gurur duyan, kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlar, kuruluşlarını daha iyi hale getirmenin yolları üzerinde düşünür ve bu konudaki fırsatlara karşı uyanık olurlar. Üstlerinden gelen geribildirim, müşterilerin tepkilerini ve pazardaki değişim ilkeleri olumlu bir biçimde yorumlar ve olumlu tepkiler verirler. Entelektüel güçlerinin tamamını kullanırlar. Yaratıcı, esnek ve analitik düşünürler. Korku duyguları içinde yaşayan, kırgın ve sıkıntı içindeki çalışanlar ise, entelektüel kapasitelerinin büyük bir bölümünü kaybederler ve bunun sonucu olarak katı, ilkel, dağınık, basit ve yüzeysel düşünmeye başlarlar. Bunun nedeni acı verici gerçekten kaçma isteğidir. Olumsuz duygusal durumlar ile entelektüel işlevler arasındaki bu ilişkiyi anlamak, insan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek isteyen organizasyonlar açısından çok önemlidir. Hızla büyüyen organizasyonlar, zihinsel ve duygusal farklılıklardan yararlanırlar. Çok sayıda ve çeşitlilikte insanın bir ekip oluşturmasının ne kadar büyük bir potansiyel güç yaratacağını bilirler. Başarılı liderler, insanlara, oldukları gibi olma fırsatı tanırlar; zaten kendileri de özgün ve gerçektirler. Kişisel vizyonunu, duygularını ve düşüncelerini çalışanlarıyla paylaşan liderler, bunun karşılığını alırlar. Hızla büyüyen organizasyonlarda çalışanların yenilikçi, kararlı ve yeni

talepleri karşılamaya hazır olmaları, bunun için kendilerini geliştirmeyi istemeleri gerekir. Bu da, ancak çalışanların güven duyma, değerli olduklarını hissetme ve işlerinin bir anlamı olduğunu düşünme ihtiyaçlarının karşılanması halinde gerçekleşebilir.

### **3.1.2 Organizasyonlarda Karşılaşabilecek Duygular**

Yapılan çalışmalar olumsuz duyguların kişilerin iş yaşantısına etkilerinin çok daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır (Silvia, 2006: 229). Bir organizasyonu “sosyal-duygu” sistemi olarak ele alınabilir. Bu sistemde oluşan enerjiyi olumlu yönde kullanıp organizasyon amaçlarına ulaşılabilir. Ancak bu sisteme zarar vermeye çalışan olumsuz duygular yoğunluktadır. Basch ve Cropanzano çalışmalarında bu olumsuz duyguların iş yerindeki ürün kalitesini düşürdüğünü belirtmişlerdir (Toegel,2007:337).

Öfke, hiddet, kin, nefret, intikam gibi duygular, çatışmaların nedenleri ve sonuçlarıdır. Çatışma içindeki insanlar çeşitli ve karmaşık duygular yaşarlar. Bunlar, kızgınlık, güvensizlik, hayal kırıklığı, şaşkınlık, üzüntü ve korku gibi güçlü ve çoğunlukla da olumsuz duygulardır. Bu duygular genellikle tartışmanın ana konularını maskeler, onların önüne geçer (Barutçugil, 2004: 85). Aşağıda organizasyonda oluşabilecek güçlü duygulardan; depresyon, üzüntü, düşmanlık, güven ve güvensizlik duygularına yer verilmiştir.

#### **3.1.2.1 Depresyon**

Depresyonun temelinde yalnızlık duygusu yer alır. Yalnızlık ise kişilerin ihtiyaçlarının yeterince karşılanamaması sonucu olur (Jones,1981:295). Depresyonda olan kişi genellikle sosyal bir soyutlama içinde olan çalışanlar olmaktadır (Williams,1983:273). Bunun haricinde yakın birinin vefatı veya boşanma da çalışanın depresyona girmesine sebep olur (Lofland, 1982:219).

Duygusal sorunlarının temel nedenleri analiz edildiğinde, depresyonla ilgili unsurların kişinin özel veya iş yaşamındaki kayıplara bağlı olarak oluşan üzüntüler olduğu görülmektedir. Büyük klinik depresyonlar aylar veya yıllarca sürebilmektedir. Depresyon belirtilen arasında ilk dikkati çeken, bir konuya odaklanma, hatırlama ve karar almada zorlanmalar olabilir. Çalışanın işe ve işteki arkadaşlarına karşı ilgisi kaybolur. Çabuk sinirlenir, sonra buna üzülür, sık sık hüzünlenir. İşe devamsızlık, çeşitli bahanelerle geç gelip erken ayrılma durumları sıklaşmaya başlar. Sürekli yorgun olduğundan şikayet eder, fiziksel sorunlarından, ağrılarından ve uyku bozukluklarından yakını. Kendisi, yetenekleri, başarıları konusunda olumsuz düşüncelere kapılır. Kendini geliştirme ve öğrenme konusunda isteksiz ve yavaş davranmaya başlar. Yönetici öncelikle, çalışanın gösterdiği belirli davranışlara göre iş performansındaki değişiklikleri gözlemlemeli ve kaydetmelidir. Çalışanla bir görüşme ortamı yaratılmalı ve burada danışmanlık tekniklerinden yararlanılmalıdır. Çalışanın bu sorununun kronik mi yoksa belirli bir duruma verilen tepki mi olduğunu belirlemek için açık soru ve aktif dinleme teknikleri kullanılmalıdır (Barutçugil, 2004: 85).

### 3.1.2.2 Üzüntü

Üzüntü, bir kayıptan veya kayıp tehdidinden kaynaklanan davranışlar bütünüdür. İş yaşamında kayıp, genellikle, kişinin iş güvenliğinin sarsılması, arkadaşlarını, kontrolünü, uzun dönemli hayallerini ve hatta kendine olan güvenini ve saygısını kaybetmesi anlamına gelmektedir. Bu kayıplar çoğu kez, bir ölüm gibi algılanmakta ve üzüntü tepkilerini tetiklemektedir. İnsanlar, sevdiklerini kaybettiklerinde yas tutarlar. Aynı şekilde, umudunu, amaçlarını ve statüsünü kaybeden kişiler de yas tutarlar. Bir yönetici için herhangi bir kayıp ortaya çıktığında bunun için üzülmenin normal olduğunu fark edebilmek önemlidir. Çoğu insanlar kızgınlık, üzüntü, kaygı gibi duygular yaşamakla birlikte bunların şiddeti ve uzunluğu kişiden kişiye değişmektedir. Bu, onların başatma becerilerine, geçmişteki kayıplarına, şu andaki kaybı nasıl algıladıklarına ve geçiş dönemi boyunca ne kadar destek alacaklarına bağlıdır. Üzüntü tepkileri belirtilerinin başında kızgınlık ve

alınanlık gelmekte ve bunu insanlara güvensizlik veya şüphe etme ve hatta kendinden şüphelenme duygusu izlemektedir. Çalışan, yaptığı iş hakkında yabancılaşma duygusu yaşar ve gelecek kaygısı yoğunlaşır. Yönetime karşı duygusal tepkiler gösterir, gücenir, başkalarından kendini soyutlamaya, uzak durmaya çalışır. Resmi şikayetlerde bulunmaya veya dedikodular yaymaya eğilimi artar. Risk alma veya yeni şeyleri deneme konusunda isteksizlik belirginleşir. Bencil davranışlar gösterir, kaynaklara ve unvanlara sıkıca bağlanmaya başlar. Yönetici, bir çalışanında üzüntü tepkilerini sıkça görmeye başladığında onu tekrar kazanmak ve performansını yeniden yükseltmek için eyleme geçmelidir. Bu amaçla ilk yapabileceği, çalışanı duygulan hakkında konuşması için cesaretlendirmek olabilir. Üzüntü tepkilerinin nedenleri olabilecek bazı alışkanlıklarından kurtulmasına yardım etmelidir. O çalışanın geçmişte yaptıkları katkılarını dile getirmeli ve takdirini belirtmelidir. Yapılmakta olan değişiklikler hakkında bilgi verilmeli ve çalışana bunun onun için ne ifade ettiğini anlamasına yardım edilmelidir. Gerekiyorsa, biraz kendini toparlaması boş zamanlar yaratılmalıdır. Çalışanla yapılan görüşmede organizasyonun ve kendisinin geleceğinden, vizyonundan ve amaçlarından bahsedilmelidir (Barutçugil, 2004: 87-88).

### **3.1.2.3 Düşmanlık**

Düşmanlık organizasyonlarda sıkça görülür (Vecchio,1995: 201). Organizasyon içinde başarılı olan veya terfi alması muhtemel kişi diğerlerinin düşmanlığını kazanabilir. Bu duygu organizasyon içinde olumsuz bir iklim oluşturur. Yapılan bir araştırmada 278 kişi arasında yapılan bir araştırmada %77 kişi organizasyonda düşmanlık beslediği kişi olduğunu belirtmiştir (Miner,1990: 88).

Organizasyonlarda düşmanlık; herhangi bir çalışanın güvenliğini tehdit eden, onun fiziksel ve/veya psikolojik sağlığını etkileyen ve/veya şirketin varlıklarının zarar görmesine neden olan ve gerilime yol açan herhangi bir durum olarak tanımlanmaktadır. Düşmanlık, iş ortamlarında çeşitli düzeylerde engel olmalara, gerilime, kesintilere ve performans düşüşlerine neden olmaktadır. Şiddeti

önceden görmek zor olmasına karşın, gelecek davranışın en iyi göstergesi geçmiş davranışlar olmaktadır. Gelecekteki şiddetin en iyi tahmini şiddetin geçmişiştir. Düşmanlık belirtileri gösteren bir çalışan, diğerlerine gözdağı vermeye başlar, kızgın patlayışlar, hoşgörüsüzlük, ani sinirlenme ve kıskançlık gibi duygusal tepkiler verir. Genellikle asık yüzlüdür ve sürekli olarak diğerlerinin davranışlarından şüphe etme eğilimi içindedir. İşlerini kendince haklı nedenlerle zamanında bitiremez, kaynakları bilerek kötü kullanır. Ani tepkilerini kontrol edemez. Parasal ve/veya aile içi sorunlar veya sosyal ilişkilerdeki bozukluk giderek yoğunlaşır. Zorluklardan ve hatalardan dolayı diğer kişileri suçlamak; eleştirildiği zaman savunmaya geçmek gibi tipik davranışları olmaya başlar. Düşmanlıktan kaynaklanan kritik bir olay yaşanmadan önce bir yönetici sorunun belirtilerini fark etmeli ve olabildiğince erken önlem almalıdır. Bütün tehditler ciddiye alınmalı, gelecekte olabilecek şiddete karşı davranış ve tehditleri analiz etmek için profesyonel danışmanlardan gerekiyorsa yardım istenmelidir (Barutçugil, 2004: 89).

#### **3.1.2.4 Güvensizlik**

Performans değerlendirme ve ödüllendirme, parçaların içsel bağlılıklarını yansıtmadığında ve sistemin performansı yanlış ve hatalı yönlendiren bilgilerden etkilendiğinde güvensizlik ortamı yaratılmış olur. Bu güvensizlik de gereksiz bir karmaşıklık ve anlamsız kayıplara yol açar. Bunun da ötesinde güvensizlik, çabaların boşa gitmesine ve yaratıcı enerjinin yanlış yerlerde harcanmasına neden olur (Barutçugil, 2004: 106).

##### **3.1.2.4.1 Organizasyonlarda Güvensizliğin Nedenleri**

Günümüzde, ekonomik ve sosyal istikrarsızlık ve hızlı değişim işyerlerinde güvensizlik duygusunu artırmaktadır. Çalışanların çoğu, yönetime güven duymamakta, verilen sözlerin tutulacağına inanmamaktadır. Eğer bir organizasyon, çalışanlarına karşı açık ve dürüst değilse, verilen sözler tutulmuyorsa, iletişim kanalları bir yerlerde kapatılıyorsa, aşırı düzeyde saklı ve gizli işler yürütülüyorsa,

çalışanlar sürekli ve sistemli olarak karar alma sürecinin dışında bırakılıyorsa o organizasyonda güvenin kaybolması kaçınılmaz olacaktır. Çalışanların bireysel olarak eylemleri ve davranışları da organizasyondaki güveni azaltacak ya da çoğaltacaktır. Organizasyonlarda güvensizliğin temelinde altı ana neden bulunmaktadır. Bir sistemin parçaları gibi içice geçmiş bir şekilde ortaya çıkan bu nedenler, genellikle güvenin önemli ölçüde kaybedilmesinde büyük rol oynarlar (Barutçugil, 2004: 101-105):

- a. **Ölçülerin ve ödüllerin yanlış ayarlanması:** Bazen bir kişiden bir iş yapması istenir fakat işinin sonucu bir başka boyut ile ölçülür. Ölçme kriteri bazen amaçla bağlantılı değildir bazen de ikincil önemi olan bir kriterdir. Bazen bir aktivite için verilen ödül bir başkasını olumsuz etkiler. Takım çalışmasına göre performansları değerlendirilen satışçıların, doldurdukları bireysel satış kotalarına göre ödüllendirilmesi ya da satış kotalarını aşan satışçılara prim verilirken üretim ve dağıtımda siparişleri karşılamak için yapılan fazla mesailerin hoş karşılanmaması yönetimin tutarlılığına ve adaletine olan güveni ortadan kaldırır. Bu yanlış ayarlamalar, büyük kayıplara ve karışıklıklara yol açar.
- b. **Yetersizliklerin olması veya olduğunun varsayılması:** Tüm güvensizlik nedenleri arasında maliyeti en yüksek olanıdır. İnsanlar bastırılan potansiyellerini iş dışında başka aktivitelere yönlendirirler.
- c. **Sistemi takdir etme becerisi ve anlayışının olmaması:** Yöneticiler bazen “Bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür” ifadesinin anlamını tam olarak kavrayamamaktadırlar. Bir organizasyonda ürünün tasarımı çok mükemmel, üretim hatasız olabilir. Ancak, sevkiyat bölümü ürünü müşteriye yanlış ya da geç gönderirse, kötü ambalajlama yapar veya güvenilir olmayan bir nakliye firmasıyla çalışırsa organizasyonun başarısı tehlikededir. Bir sistemin hiçbir parçası diğerinden daha az veya çok önemli değildir. Bazı fonksiyonlar daha zor veya tehlikeli olabilir,

daha fazla beceri veya zaman gerektirebilir. Fakat her bölüm kendi işini yapmalıdır.

**d. Yöneticilerin, yönettikleri sistemi tam olarak anlayamaması:**

Yöneticiler, yönettikleri sistemin farklı bileşenleri arasındaki karşılıklı bağımlılıkları görebilmeli ve sisteme nasıl katkıda bulduklarını bilmelidirler. Böylece, parçalar arasındaki etkileşimleri de iyileştirmek için yaratıcı enerjilerini kullanabilirler. Eğer yöneticiler, sistemi anlamamışlarsa, kime ve neye güveneceklerini bilemezler. Eğer bir yöneticinin sistemin bütünü hakkındaki bilgisizliği ele çalışanlar tarafından fark edilirse onlar da bu durumda yöneticiye güvenmeyeceklerdir.

**e. Bilginin güvenilir olmaması:** Yöneticilerin kararlarını ve eylemlerini

dayandırdıkları bilgi eksik, önyargılı veya yanlış ise güven her zaman için risk altında demektir. Güvenilir olmayan bilgi, savunma mekanizmalarını ve bu da güvensizlik döngüsünü harekete geçirir. Güvenilir olmayan bilginin neden olduğu yanlış kararlar, yanlış yönlendirildikleri için kaybedilen emek, zaman ve diğer kaynaklar organizasyon içinde güvensizlik zincirinin uzamasına ya da bu olumsuz duygunun yerleşip derinleşmesine neden olacaktır.

**f. Dürüstlüğün sağlanamaması:** Açık bir şekilde, organizasyonda yalan,

aldatma ve hırsızlıklar yaşanıyorsa güven sağlama çabasının başarılı olması beklenemez. Organizasyonun herhangi bir yerinde dürüstlüğe uymayan bir davranış gözlenirse hemen ve doğrudan müdahale edilmelidir. Herhangi bir yerde gözardı edilen bir dürüstlük ihlali organizasyonun her yerinde güveni sarsacaktır. Dürüst olmayan iş ve eylemlerden doğan maliyet ilk beş nedenden kaynaklanan maliyetler kadar yüksek olmasa da böyle bir durum asla görmemezlikten gelinmemelidir.



Organizasyonlarda güveni azaltan önemli faktörlerden biri de zararlı kavramlar, yanlış varsayımlar veya kötü teoriler olarak da nitelendirilebilecek olumsuz değerler ve inançların yaygınlaşması ve yerleşmesidir. Kötü teoriler genelde güçlü ve kalıcı etkiler bırakırlar. Aynı hataların tekrar tekrar yapılmasına neden olurlar.Çoğu ilk bakışta zararsız gibi görünen ancak, güvensizliğin altında yatan nedenleri oluşturan kavramlardan bazıları şunlardır. (Barutçugil,2004:105)

- a. Eğer ölçemezsen yönetemezsin.
- b. Performans her zaman ölçülebilir ve ölçülmelidir.
- c. Ücret ve ödüller performansa göre verilmelidir.
- d. Yalnızca nihai sonuçlar önemlidir.
- e. Eğer rekabet yararlıysa işbirliği zararlıdır.
- f. Şirket içindeki rekabet de şirket dışındaki rekabet gibi olmalıdır.
- g. Yalnızca sayılar gerçeği konuşur.
- h. İş hayatında eğer bir kazanan varsa mutlaka bir de kaybeden vardır.
- i. Gerçekten başarılı bir insan kendinden başka kimseye bağlı değildir.
- j. Bu pazarlamanın işi. Üretim kendi işine baksın.
- k. Yöneticinin görevi kontrol etmektir.
- l. Onay, emir komuta zinciri içinde alınmalıdır.
- m. Çoğu insan güvenilmez ve yeteneksizdir. Yakından denetlenmeli yaptıkları her iş her zaman kontrol edilmelidir.
- n. Hiç kimsenin kendisine doğrudan bağlı beş-altı kişiden fazla çalışanı olmamalıdır.

- o. Bilgi, biçimsel iletişim kanalları içinde aslara ve üstlere ulaştırılmalıdır.
- p. Bir şeyin tam anlaşılması için yazılı olarak iletilmesi gerekir.

#### **3.1.2.4.2 Organizasyonlarda Güvensizliği Kaldırmanın Yolları**

Güvensizliğin yol açacağı sonuçlar ve sorunlar çok ciddi olacaktır. Bu nedenle liderler ve yöneticiler güven ortamını gerçekleştirmek ve yerleştirmek için şunları yapmalıdırlar (Barutçugil, 2004:103 ):

- a. Öncelikle, firmanın amaç, misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmalıdırlar. Organizasyonu kapsamlı bir sistem olarak görmeli ve yönetmelidirler. Bütün çalışanları aynı zamanda organizasyonu da ödüllendirecek bir şekilde ödüllendirmelidirler.
- b. Açık, güvene dayalı bir ortamda şeffaf bir organizasyon yapısı ve iş başında öğrenmeyi ve eğitimin çarpan etkisini yaratmasını sağlayacak etkileşimli yönetim süreçleri oluşturmalıdırlar.
- c. Organizasyonu oluşturan bütün parçaların kendi aralarındaki içsel karşılıklı bağımlılıklarını anlamalı ve anlatmalıdırlar.
- d. Biçimsel ve biçimsel olmayan ölçülerin ve kontrol sistemlerinin bir değerlendirmesini yapmalıdırlar. Organizasyonun temel misyonuna yani kârlı bir şekilde bir ürünü ya da hizmeti tasarlamasına, üretmesine ve satmasına katkısı olmayan bilgileri ortadan kaldırmalıdırlar.
- e. Sistemin bütünlüğünü, tutarlılığını ve dürüstlüğünü bozan her şeyi hızla, formalitelere girmeden ortadan kaldırmalıdırlar. Gereksiz tekrarlara yol açan koşulların oluşmasını engellemelidirler.

Bu koşullar uygulamaya geçirildiğinde ve organizasyondaki insanlar onun amacını, misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve hedeflerini anladıkları, inandıkları ve

isteyerek destekledikleri takdirde yaratıcılık yeşerecek, maliyetler dibe vuracak ve kârlar katlanacaktır. Organizasyonun ve çalışanlarının canlılığı gelişecek ve zenginleşecektir. (Barutçugil,2004:107)

### 3.1.2.5 Güven

Güven,birlikte çalışan insanların birbirinden korkmaması, güç oyunları, gizli gündemlerle, benliklere göre şekillenen stratejilerle ve yapılarla uğraşmak zorunda kalmaması demektir. Tüm çalışanların böyle bir açıklık ve güven ortamında, gerçek bir işbirliği içinde enerjilerini, düşüncelerini ve kararlılıklarını olumlu yönde kullanıp kendilerini geliştirdikleri bir organizasyon gerçekten çok önemli bir rekabetçi üstünlüğe sahip olacaktır. Güven sosyal etkinliklerimizin niteliğini belirleyen çok temel bir duygudur. Gerçek anlamda liderliği sürdürebilmenin en kritik temeli; güven sağlamaktır. Güven, günümüzün organizasyonlarında vazgeçilmez önemi olan bir unsurdur. Organizasyonlarda en fazla ihtiyaç duyulan, birlikte yaşama ve çalışma ile kazanılan ve daha sonra, adeta yüreklere yerleşen, “güven” duygusudur. Güven rezervini korumak için her “çekiş” için üç kez “yatırma” gerekmektedir. Korku tehlikeyi, güven ise olumlu duyguları, sağlıklı ilişkileri ve huzurlu bir ortamı yaratır. Güven durumsaldır, dereceleri vardır. Zaman içinde oluşur. Bu nedenle, organizasyonlarda ve insanlar arasındaki ilişkilerde güvenin nasıl oluştuğunu, güvenin derecelerini ve güven duygusunu artırmanın adımlarını anlamak gerekir. Güven birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleşir (Barutçugil, 2004: 100):

- a. **Kayıtlı, koşullu güven:** Güvenmeye çalışma yönünde bir istek olduğunu gösterir. Ancak, şüphecilik ağır basmaktadır. Bir kısıtlama ile güven duygusu sınırlandırılmaktadır. Güvenin bu aşamasında daha çok “Eğer bunu yaparsan o zaman ne olacağını görürüz...”, “Önce bir deneyelim, sonra ne olduğuna bir bakarız...” şeklinde ifadeler kullanılmaktadır.

- b. Görerek güven:** Daha az sınırlama söz konusudur, ancak güvensizlik devam etmektedir. Güven, yaşanan deneyimlere bağlı olarak artmakta ve kısıtlamalar azaltılmaktadır. “Ne yaptığını kendi gözlerimle gördüğüm sürece...”, “İnanıyorum, ancak sonuçları görmem gerekiyor...” ifadeleri bu düzeydeki bir güveni yansıtır.
- c. Deneyerek güven:** Güvenin bir sonraki aşaması doğrudan yaşanan deneyimlerle bağlantılı olarak gerçekleşir. “Belirli durumlarda belirli şeyleri yapabileceğine güvenmek istiyorum, göster kendini...” ifadesi güvenin bu özel deneyime bağlı olduğunu anlatmaktadır. Deneyimler arttıkça sınırlar genişlemekte, kısıtlamalar azalmaktadır.
- d. Kayıtsız, koşulsuz güven:** Güvenin artık bir sınırı yoktur, “Sana tümüyle güveniyorum. Eğer bunu sen söylüyorsan doğru olduğuna kesin inanıyorum...” ifadesi güvenin kayıtsız ve koşulsuz olduğunun göstergesidir.

Organizasyonlarda güven duygusunu oluşturmanın ve sürdürmenin temel unsurları şunlardır (Barutçugil, 2004: 105):

- a. Dürüstlük:** Söyledikleriyle yaptıklarının aynı olması, açıklık ve dürüstlük, sözlerin ve yapılan vaatlerin tutulmasıdır.
- b. Güvenilirlik:** Güvenilir kişiler, eylemlerinin sorumluluklarını alırlar ve üstlendikleri işleri zamanında tam olarak bitirirler. Sözleri ve davranışlarıyla güvenilir olduklarını belli ederler. Karakter sahibidirler ve işlerini başarıyla tamamlayabilecek yetkinlikleri elde etmişlerdir.
- c. Tutarlılık:** Çalışanlar, işe başladıklarında her şeyi kuralına göre oynamak isterler. Organizasyonun temel inanç ve değerlerini ifade eden politikalarını izlerler. İş ilişkisinin başlangıcında gizli bir güven duygusu vardır. Ancak, çalışanlar organizasyonel eylem ve davranışların

kendilerine inandırılmak istenenlerle tutarlı olmadığını gördüklerinde hemen güvenlerini kaybederler.

- d. Karşılıklı bağımlılık:** Karşılıklı bağımlılık güvenin en güçlü ilişki unsurudur. Her çalışan iş yaşamında başkalarına dayanmak zorundadır. İş ortamlarında karşılıklı bağımlılık, açık ve başkalarına karşı duyarlı olmayı gerektirmektedir. Karşılıklı bağımlılık isteği, bir bütün olarak organizasyonun bütünlük, güvenilirlik ve tutarlılık unsurlarına ne derece sahip olduğuna bağlı olarak değişmektedir. Bunlar arttıkça karşılıklı bağımlılık isteği artacaktır.

### 3.2 DUYGULARIN ÖLÇÜLMESİ

Bazı psikologlar, duyguları temelde öznel (sübjektif) hisler olarak görmekte ve yalnızca duygulan yaşayan insanların sözel açıklamalarını incelemeye değer bulmaktadırlar. Diğer bazı bilim adamları, yalnızca test puanlarına güvenmektedirler. İnsan deneyimlerinin biyolojik bağlantılarına, bir diğer ifadeyle, bağımlı değişkenlerine odaklanan diğer bazı bilim adamları da yalnızca sinirsel ve biyokimyasal uyarıların fizyolojik ölçümlerine güvenebileceğinde ısrar etmektedirler (Barutçugil, 2004: 74). Duyguların ölçülenmesinde 3 temel yöntemi sayabiliriz (Sorensen, 2008: 6).

- a. Bireysel test yöntemi,
- b. Bedensel tepkilerin ölçülmesi,
- c. Beyin görüntüleme tekniği.

#### 3.2.1 Bireysel Test Yöntemi ile Duyguların Ölçülmesi

Bireysel test yöntemi en çok başvurulan yöntemdir. Ucuz ve uygulamasının kolay olması bu yöntemin tercih edilmesinde ön plana çıkmaktadır. Bu yöntemde

duyguların anlamlandırılmasında güçlük çekilebilmektedir. Bu yöntem hem yazılı hem de görsel olarak uygulanabilir (Sorensen, 2008: 7).

### 3.2.1.1 Yazılı Test Yöntemi

Bu yöntem anket veya görüşme yoluyla yapılabilir. Araştırmalar genellikle açık uçlu sorularla ve likert sistemi ile yapılır. Bu yöntemde en çok kullanılanlar Izardın “Ayrışık Duygular Teoremi”, Plutchik’in 8 temel duygu kategorisi, Mehrabien & Russell’in PAD Modeli ( Pleasure-Arousal-Dominance) ve Watson & Clark’ın PANAS Duygu ölçeğidir.

- a. **Izard’ın Ölçüm Teoremi:** Izard genelleştirdiği ve yüz ifadeleri ile ifade edilebilen 10 temel duyguyu 30 sıfatla ölçmeye çalışmıştır. Ölçmeye çalıştığı temel duygular ise; ilgi, haz, şaşırma, üzüntü, kızgınlık, küçümseme, iğrenme, korku, utangaçlık ve suçluluktur. Izard’ın bu ölçme teoremi, dar kalıplı olması, soruların daha çok olumsuz duyguları ölçme meyilli olması, olumlu duyguların önemli bir yer tuttuğu ortamlarda bunları ölçme konusunda yetersiz kaldığı yönde eleştirilmiştir.
- b. **Plutchik’in Ölçüm Modeli:** Plutchik 62 soruluk çoktan seçmeli anketiyle, korku, kızgınlık, haz, üzüntü, onaylama, iğrenme, kabullenme ve şaşırmaı içeren 8 temel duygu ifadesini ölçmeye çalışmıştır.
- c. **Mehrabien & Russell’in PAD Modeli:** Bu ölçüm modeli kişinin çevresine verdiği duygusal tepkileri ölçmeye çalışır. Toplam 18 soruluk 6’ şar soru ile PAD’i (Pleasure-Arousal-Dominance) ölçmeyi amaçlar. Burada ölçülmeye çalışılan duygular; memnuniyet/memnuniyetsizlik-uyarılmışlık/uyarılmamışlık-başat/uysallık duygularıdır.

**d. Watson & Clark'ın PANAS Duygu Ölçeği:** Pozitif duyguların yaşanması ve iletilmesinden beynin sağ yarım küresi sorumlu iken , negatif duyguların yaşanması ve iletilmesinden sol yarım küre sorumlu tutulmaktadır. Dolayısıyla duygu değerlendirmesinde bu iki faktör için ayrı ayrı bilgi alınmasının pozitif ve negatif duyguların ölçülmesinde önemi ortaya çıkmaktadır. Watson, Clark ve Tellegen bu ölçümü yapmak amacıyla; Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği adını verdikleri bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek duygu çeşitlerinde adı geçen iki boyutu 10'ar madde ile temsil etmektedir (Gençöz, 2000: 19-21). Bu ölçeği oluştururken ilk başta 20 Olumlu duygu ifadesi ve 30 olumsuz duygu ifadesi oluşturulmuştur. Sonradan yapılan çalışmalarda bu ifadeler olumlu duygu ifadeleri için öncelikle 12'ye, negatif duygu ifadesi içinse 25'e indirgenmiştir. En sonunda 12'li olumlu duygu ifadelerinden "hoşlanmak ve sağlık" çıkarılmış ve 10'a indirgenmiştir. Sayısı 25 olan olumsuz duygu ifadeleri ise öncelikle 7 temel duygu ifadesini kapsayan 14 maddeye, güvenilirliğin yükseltilmesi amacıyla en sonunda 5 temel duygu ifadesini kapsayan 10 maddeye indirgenmiştir (Watson vd., 1988: 1064). Çizelge-5'de Watson, Clark ve Tellegen'in oluşturdukları PANAS Duygu Ölçeğinin Olumlu ve Olumsuz duygu ifadeleri yer almaktadır.

OLUMLU DUYGULAR	OLUMSUZ DUYGULAR
a. İlgili	a. Sıkıntılı
b. Heyecanlı	b. Mutsuz
c. Güçlü	c. Suçlu
d. Hevesli	d. Ürkmüş
e. Gururlu	e. Düşmanca
f. Uyanık	f. Asabi
g. İlhamlı	g. Utanmış
h. Kararlı	h. Sinirli
i. Dikkatli	i. Tedirgin
j. Aktif	j. Korkmuş

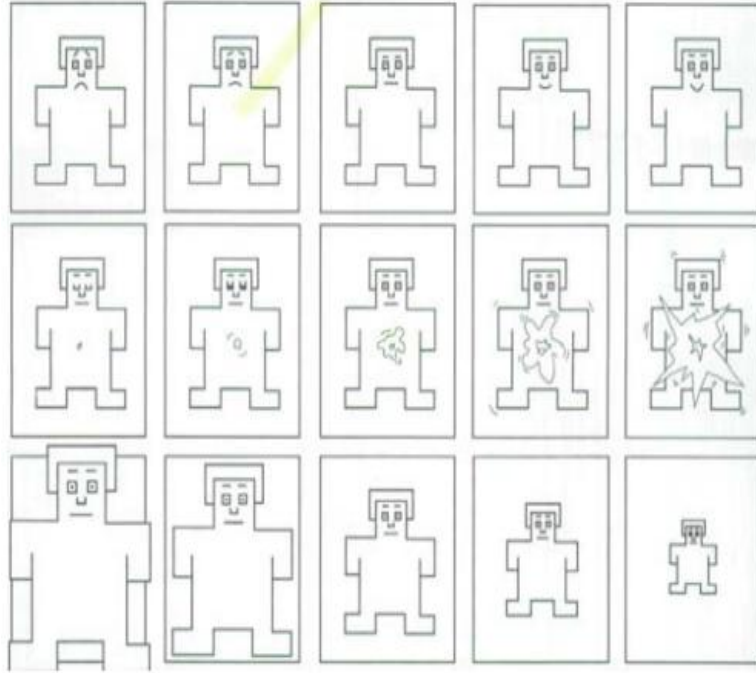
Çizelge-5: Watson& Clark'ın PANAS Duygu Ölçeği (Gençöz, 2000: 23).

### 3.2.1.2 Görsel Test Yöntemi

Bu yöntemde kelimeler yerine yüz ifadeleri kullanılır ve aralarından seçim yapması istenir. Görsel test yönteminin; hızlı olması, sıkıcı olmaması, çapraz kültür araştırmalarında kullanılabilmesi ve çocuklar üzerinde uygulanabilmesi gibi avantajları vardır. Bu yöntemler arasında ; Kendini Değerlendirme Modeli (SAM) ve PrEMO sayılabilir.

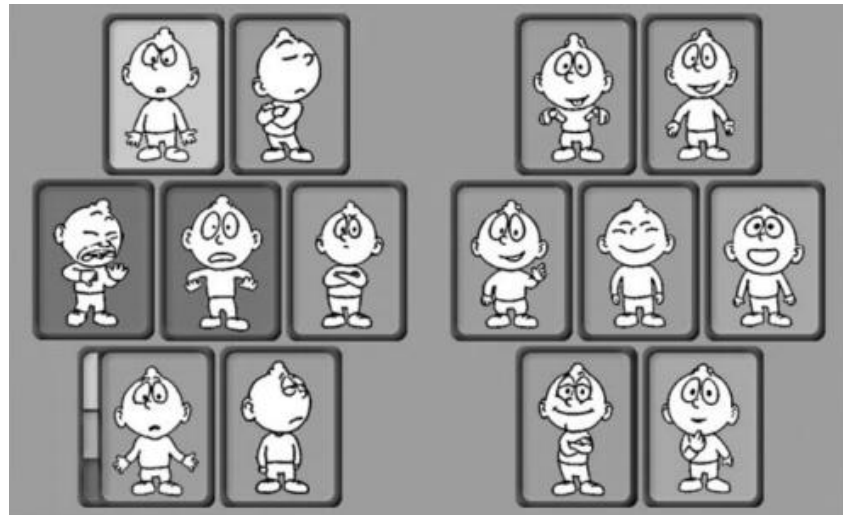
- a. Kendini Değerlendirme Modeli (SAM):** Mehrabien & Russell'in PAD Modelini temel olarak almıştır. Cevaplayıcılar kendi duygu durumlarını ifade eden resmi işaretler. Çizim-3'de görünen resimlerde ilk 5 resim o anda hissedilen memnuniyet/memnuniyetsizlik durumunu, orta sıradaki 5 resim o anda hissedilen uyarılmışlık/uyarılmamışlık, son 5 resim ise başat/uysallık duygularını ölçmek amacıyla kullanılır.





Çizim-3 : Kendini Değerlendirme Modeli (Sorensen, 2008: 15).

- b. PrEMO Modeli:** PrEMO her biri bir duyguyu ölçmek maksadıyla kullanılan 14 adet animasyon kullanır. Temel duyguların haricinde ikincil duyguların ölçülmesinde de kullanılabilir. Bu da SAM modeline göre bu ölçüm modeline avantaj sağlamaktadır. Çizim-4'te 14 animasyondan bir örnek olarak verilmiştir.



Çizim-4: PrEMO Modeli (Sorensen, 2008: 15).

### 3.2.2 Bedensel Tepkiler ile Duyguların Ölçülmesi

Bedensel tepkilerin ölçülmesi bireyin istem dışı hareketlerinin çoğunlukla laboratuvar ortamında tespit edilmesiyle yapılır. Hem psikolojik hem de bilişsel disiplinlerde kullanılabilir. Bu yöntemlerin avantajı, kontrol edilebilir uyarıcılara bireylerin maruz bırakabilmesidir. Bu yöntemler; yüze ait ifadelerin ölçülmesi, elektrodermal reaksiyonların ölçülmesi (EDR), kardiyovasküler tepkilerin ölçülmesi, göz hareketlerinin ölçülmesini kapsar ( Sorensen, 2008: 14)

- a. **Yüze Ait İfadelerin Ölçülmesi:** Yüz bölgesine takılan elektrotlar sayesinde yüzde meydana gelen kas hareketlerinin tespit edilmesi yöntemine dayanır. Yüz Hareketlerini Kodlama Sistemi (FACT-Facial Actions Coding System) ve Kasların kasılmasını sağlayan elektriksel aktivitenin izlendiği ve yorumlandığı bir inceleme yöntemi olan Yüzsüz Elektromiyografi (EMG) 'den oluşur.
- b. **Elektrodermal Reaksiyonların Ölçülmesi:** Bu yöntem ise vücutta özellikle avuç içlerinden ve ayak tabanlarından ter bezlerinin aktive olup olmadığının iletkenliğin var olup olmadığının elektronlar vasıtasıyla ölçülmesidir. Bu ölçülme bireyde sadece canlılık halinin var olup olmadığını ortaya koyar. Ne kadar olduğu veya olumlu-olumsuz olduğu konusunda bilgi vermez.
- c. **Kardiyovasküler Tepkilerin Ölçülmesi:** Bu yöntem bireyin kalp atım kalp atım hızının, uyarılara verdiği tepkinin bir sonucu olduğu varsayımından hareket eder ve içinde bulunulan ruh halini ölçümlemeye çalışır. Çok farklı çevresel faktörlerden etkilenebileceği için elektrodermal reaksiyon yöntemiyle beraber kullanılmasının daha verimli olacağı değerlendirilmektedir.
- d. **Göz Hareketlerinin Ölçülmesi:** Bu yöntem özellikle duyguların başlangıç noktalarında uyarıcıyı tanımlamak maksatlı faydalı

olmaktadır. Kullanım alanları sınırlı kalmıştır ancak diğer ölçümleme yöntemleriyle kullanılması daha uygundur.

### **3.2.3 Beyin Görüntüleme Tekniği ile Duyguların Ölçülmesi**

Bu yöntem çok yeni bir yöntem olması uygulamasının zor ve maliyetinin fazla olması sebebi ile kullanılması yaygın olmayan bir yöntemdir. Beyinde her duygu farklı bir şekilde gözlemlenmektedir. Bu yöntem görüntüleme tekniği sayesinde bunu ölçümlemeyi amaçlamaktadır. EEG, MEG, PET ve fMRI gibi görüntüleme teknikleri mevcuttur (Sorensen, 2008: 23).

Bu bölümde organizasyonlarda duygu performans ilişkisi duyguların yönetilmesi ve ölçülmesi başlıklarıyla açıklanmıştır. Bir sonraki bölümde Duyguların Organizasyonel Performans Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama açıklanacaktır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DUYGULARIN PERFORMANSA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Organizasyonlarda çalışanların duyguları zaman içerisinde büyük oranda ihmal edilmiş ve çalışan kişiye yer zaman vb. imkanlar sağladığında maksimum performans elde edilebileceği değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, özellikle son 20 yıl içerisinde araştırmacıların ve buna paralel olarak organizasyonların, insan faktörünün fiziksel anlamdaki çevre, maddi imkanlar vb. birtakım olguların dışında, insanın iç dünyasındaki olaylardan daha fazla etkilendiği gerçeğinden hareketle, duygu ve duygu ile ilgili kavramlara daha çok yöneldiği bir gerçektir. Duygu yalın hali ile bugüne kadar çok fazla irdelenmemiş, daha önceki bölümlerde değinilen diğer konu başlıkları ile veya altında incelenmiş bir olgu olarak literatürdeki yerini almıştır. Bununla birlikte, duyguların performans üzerindeki etkisi maalesef bu zamana kadar çok fazla çalışılmamıştır.

Performans kavramı ve performansı arttırmak organizasyonların çok miktarda zaman ve kaynak ayırdığı bir konudur. Önemi gelişen teknolojiyle ve günümüz rekabet şartlarında hızla arttırmış ve arttırmaya devam etmektedir. Organizasyonlar herhangi bir departmana bir personeli işe alırken doğal olarak, organizasyona sağlayacağı fayda ve sergileyeceği performansa odaklanmaktadır. Organizasyonel anlamda performansın arttırılması, elde edilecek fayda, gelir, çıktı, ulaşılmak istenen seviye ve gelişim sürecinin devam etmesi bakımından kaçınılmaz bir gerçektir. Organizasyonlarda gün içerisinde çalışanların yaşadıkları duygu durumlar ve duyguların kendileri kişinin gün içerisindeki başarısını, performansını kendisi farkında olmasa da etkilemektedir. Bununla birlikte duyguların ölçülmesinin, yorumlanmasının zorluğu ve kişiden kişiye farklılık arz etmesi, ayrıca değerlendirilmesi gereken bir araştırma alanıdır ve psikolojik etmenlerin ön plana çıktığı bir durumdur.

#### 4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Günümüzün çalışma koşullarında rekabet, organizasyon ve birey açısından etkisi çok önemli derecede hissettirmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ele alındığında, özellikle son 10 yıl içerisinde bankaların global ve yerel faktörlerin etkisiyle, çeşitli değişikliklere yöneldiği görülmektedir. 2001 yılından itibaren İnsan Kaynakları Uygulamaları bakımından etkinlik ve verimliliğin artırılması hususları ön plana çıkmıştır. Bankalar daha seçici ve maliyet odaklı kuruluşlar olarak politikalarını düzenlemişlerdir. Bu sebeple bankaların İKY açısından deneyimleri oldukça fazladır. Performans yönetimine ilişkin politikaları üst düzeyde olan bu kuruluşlar, personel verimliliğini üst seviyede tutma çabalarını her geçen gün arttırmaktadır. Bankaların yılda ortalama 1-2 kez performans denetlemesi yaptığı bilinmektedir. Araştırmamızın amacı bu bağlamda, duyguların performans ve performans olan etkisi, duygular ve performans kavramlarının bankacılık sektörü açısından birbirleriyle olan ilişkilerinden oluşmaktadır.

Bu araştırmanın amacı ise, organizasyonlarda duyguların ki bu duygular olumlu ve olumsuz duygular olarak sınıflandırılmıştır; çalışanların performansları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek, eğer bir etki varsa bu etkinin ve ilişkinin yönünü ortaya koymaktır.

#### 4.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Duygu ifadelerini tanımlamak ve kendisinde olan duyguyu ifade etmenin zorluğu sebebiyle, anketlerin uygulanmasında gün içerisinde çok miktarda tanıdığı veya tanımadığı kişilerle yüz yüze, yazılı ve telefon aracılığı ile iletişime girmek durumunda kalan sektörler araştırılmıştır. Belirlenen sektör grupları içerisinde sonuç olarak, içerisinde gün içerisinde çok miktarda inişli-çıkışlı bir duygu hali ile karşı karşıya kalan bankacılık sektörü ve çalışanları seçilmiştir. Aynı zamanda bu sektörde yer alan çalışanların büyük oranda eğitim seviyelerinin yüksek olmasının, anket sorularının cevaplanmasındaki doğruluk oranını ve güvenilirliği arttıracığı değerlendirilmiştir. Evrenin ana kütlelerini mevduat bankacılığı yapan 10 farklı

bankanın Ankara ilinde toplam 20 şubesindeki 2000 kişi oluşturmaktadır. Evrenin tüm çalışanlara ulaşmaya imkansız kılacak kadar geniş olması sebebiyle örneklem üzerinde çalışılmıştır. Önce zümrelere göre örnekleme yapılarak 20 banka şubesi seçilmiştir. İkinci adımda bu şubelerden tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 200 çalışana anket uygulanmıştır. Merkezi limit teoremi gereğince örneklem hacminin 30'dan büyük olması durumunda örneklemin ana kütleli temsil etme yeterliliği bilindiğinden, bu örneklem de yeterli görülmüştür.

### 4.3 ARAŞTIRMA MODELİ

Duyguların performans üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan bu çalışma için aşağıdaki hipotez testleri geliştirilmiştir.

1. Olumlu duygularla, performans arasındaki ilişki pozitif yönlüdür ve performans düzeyini arttırıcı etkiye sahiptir.
2. Olumsuz duygularla, performans arasındaki ilişki negatif yönlüdür ve genel performans düzeyini azaltıcı etkiye sahiptir.

### 4.4 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Duygu anketi; yaygın olarak uygulanan, toplam 20 duygu ifadelerini kapsayan Watson ve Clark'ın PANAS duygu ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur. Bu ölçek ilgili bölümde açıklandığı üzere 10 adet olumlu ve 10 adet olumsuz duygu ifadesini kapsamaktadır. Performans anketi ise; Smith, Organ ve Near'ın (1983) ve Williams ve Anderson'un (1991) performans ölçme anketlerinden derlenen toplam 30 soru oluşturularak elde edilmiştir (Organ, 2006:234). Her anket 5'li Likert ölçeği ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Anketler öncelikle 40 kişilik bir grup üzerinde uygulanmış ve güvenilirliği test edilmiştir. Sonrasında belirlenen 10 farklı bankanın 2 adet şubesinde, her şubeden ortalama 10 kişiye, toplam 200 kişiye ulaşıncaya kadar, kendini değerlendirme yöntemiyle uygulanmıştır. Anket örnekleri EK-1 ve EK-2'de yer almaktadır.

#### 4.5 VERİLERİN ANALİZİ

Veriler değerlendirilmeden önce geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Geçerlilikle ilgili yapılan tanımlarda genel olarak üç özellik vurgulanmaktadır. Bunlar kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olması, ölçümün kurallarla uygun olarak doğru yapılıp yapılmadığı ve ölçüm verilerinin gerçekten ölçülmek istenen özelliği yansıtıp yansıtmadığıdır. Bu özelliklerden yola çıkarak geçerlilik, “test puanlarının sonuç çıkarmak için uygun, anlamlı ve yararlı olması” olarak tanımlanabilir. Yapı geçerliliği, araştırmacının somut bir ölçüt ya da standart yerine belirli bir davranış alanına, kavramsal yapıya ya da belirli bir faktöre ilişkin sonuçlar elde etmek istediği zaman uygulanmaktadır. Yapısal geçerlilik en basit şekilde, “test veya ölçek maddelerinin ölçülmek istenen hipotetik faktör veya faktörlerle yüksek derecede ilişkili olması ve faktörler arasındaki ilişkilerin de kurama uygun düşmesi” olarak tanımlanabilir. Araştırmada öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser – Meyer- Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüne ve Bartlett küresellik testine bakılmıştır. KMO değeri verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir ölçüt sunmak amacıyla kullanılır. KMO değeri gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indeks olarak açıklanmıştır. Bartlett küresellik testi, korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test etmektedir. Analize devam edilebilmesi için “Korelasyon matrisi birim matristir.” sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Sıfır hipotezi reddedildiğinde, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğu yani veri setinin faktör analizi için uygun olduğu kabul edilir. Faktör analizi aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktörle açıklamayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir ve yapı geçerliliğini belirlemenin bir yoludur. Faktör analizi bir ölçeğin kaç farklı yapı ya da faktör olduğunu ve ölçek maddeleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Aynı yapıyı, özelliği ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktörle açıklamayı amaçlamaktadır. Maddeler arasında yüksek korelasyon değerleri gösteren maddeler gruplandırılır. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin

ayıklanmasında maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olmasına tek bir faktörde yüksek yük değerine sahip olmasına bakılmıştır. Öncelikle kesikli ve sürekli değerlerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Veri analizi yapılırken iki grup olan değişkenlerin kendi birimi cinsinden aldığı değerler karşılaştırılırken bağımsız 2 grup t testi kullanılmıştır. Üç grup veya daha fazla grubu olan değişkenlerin kendi birimi cinsinden aldığı değerler karşılaştırılırken tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ölçülen iki sürekli değişken yani genel toplam ile faktörlerin aldığı toplam puanlar için korelasyon analizi yapılmıştır. Toplam puan içinden ayrılan oranların demografik özelliklere oranına bakmak için regresyon analizi yapılmıştır. Yukarıda bahsedilen tüm parametrik testler normallik önşartı, varyansların homojenliği gibi ön şartları sağladıkları yapılan analizler sonucunda test edildikten sonra analizler uygulanmıştır. Veriler SPSS 15 paket programında değerlendirilmiştir.



## 4.6 BULGULAR

### 4.6.1 Demografik Özellikler

Demografik özellikler belirlenirken, ana kütle için duygularını etkileyebilecek başlıca faktörler belirlenmiştir. Ana kütle; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve işyerindeki pozisyon itibarıyla ele alınmıştır. İş yerindeki pozisyon ele alınırken, bankacılık sektöründe mevcut olan pozisyonlar ifade edilmeye çalışılmıştır. Aşağıda anket sonucu elde edilen demografik özellikler açıklanmıştır.

#### 4.6.1.1 Ankete Katılanların Yaş Aralıkları

Ankete katılan çalışanların % 43.5' i 30 yaş ve altı gruptadır. Bunları %40.5 ile 31-40 yaş grubu, %12.5 ile 41-50 yaş grubu ve son olarak %3.5 ile 51 yaş ve üzeri grubundakiler takip etmektedir.

Yaş	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
30 Yaş ve altı	87	43.5	43.5
31-40 Yaş	81	40.5	84
41-50 Yaş	25	12.5	96.5
51 Yaş ve üzeri	7	3.5	100
Toplam	200	100	

Çizelge-6: Ankete katılanların yaş aralıkları

#### 4.6.1.2 Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılan çalışanlar % 45' i bayan olan gruptadır. Bay olan grup ise % 55 oranındadır. Bu nedenle anket cinsiyet açısından homojen olarak değerlendirilebilir.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Bayan	90	45	45
Bay	110	55	100
Toplam	200	100	

Çizelge-7: Ankete katılanların cinsiyet dağılımı

#### 4.6.1.3 Ankete Katılanların Eğitim Durumu

Ankete katılan kişilerin en son bitirdikleri okul incelendiğinde %73' ünün üniversite, %18.5' inin lise, % 6' sının master %2.5' inin ise doktora eğitimi aldığı görülmektedir.

En son bitirdiğiniz okul	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Lise	37	18.5	18.5
Üniversite	146	73	91.5
Master	12	6	97.5
Doktora	5	2.5	100
Toplam	200	100	

Çizelge-8: Ankete katılanların eğitim durumu

#### 4.6.1.4 Ankete Katılanların İşyerindeki Pozisyonu

Ankete katılanların %24' ü işyerinde uzman iken %15' i şef, %3.5' i müdür ve geriye kalan %57.5' i de diğer pozisyonlarda bulunmaktadır.

İşyerindeki pozisyonunuz	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Şef	30	15	15
Müdür	7	3.5	18.5
Uzman	48	24	42.5
Diğer	115	57.5	100
Toplam	200	100	

Çizelge-9: Ankete katılanların işyerindeki pozisyon aralıkları

#### 4.6.2 Güvenilirlik Analizleri

##### 4.6.2.1 Duygu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	MADDE SAYISI	GÜVENİRLİLİK KATSAYISI
UYGULAMADA KULLANILAN ANKET	20	0,73

Çizelge-10: Duygu Ölçeği anketi Cronbah Alfa Değeri

Güvenilirlik analizi için yaygın olarak kullanılan yöntem iç tutarlılıktır. İç tutarlılık yönteminden de en sık kullanılanı cronbach alpha değeridir. Bu değer 0.70' den büyük olması beklenir. Yapılan çalışma için güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0.73 olarak elde edilmiştir. Bu da çalışmamızın güvenilirliğini göstermektedir.

**Madde Toplam İstatistikleri**

	Madde Silinirse Geçerli Olacak Ortalama	Madde Silinirse Geçerli Olacak Varyans	Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Geçerli Olacak Değer
İlgili	49,8650	57,374	,272	,721
Sıkıntılı	51,1200	56,016	,254	,724
Heyecanlı	50,8750	55,115	,341	,715
Mutsuz	51,4400	56,559	,217	,727
Güçlü	50,1500	58,098	,196	,727
Suçlu	52,3550	56,853	,391	,714
Ürkmüş	52,2750	56,371	,403	,713
Düşmanca	52,3150	56,468	,386	,714
Hevesli,istekli,	50,0250	58,979	,088	,738
Gururlu	50,1300	56,063	,246	,725
Asabi	51,4850	53,668	,409	,708
Uyanık,açıkgöz	50,7300	55,324	,307	,718
Utangaç	51,8650	57,032	,251	,723
İlhamlı,yaratıcı	50,3900	55,747	,346	,715
Sinirli,gergin	51,4000	53,739	,434	,706
Kararlı	49,8200	57,053	,289	,720
Dikkatli,özenli	49,5700	57,673	,236	,724
Tedirgin	51,8050	55,716	,313	,718
Aktif,canlı	49,9400	57,072	,240	,724
Korkmuş	52,2700	56,359	,400	,713

Çizelge-11: Duygu Ölçeği anketi toplam madde istatistikleri

Çizelge 11'e baktığımızda tüm maddelerin anket içerisinde anlamlı bir değeri olduğu görülmektedir. Silinmesi durumunda Cronbach Alfa değerini arttıran bir madde yoktur. Dolayısıyla tüm maddeler birbirleriyle tutarlıdır.Çıkarılması gereken bir madde yoktur.

#### 4.6.2.1.1 Duygu Ölçeği Olumlu Duygular Güvenirlik Analizi

	MADDE SAYISI	GÜVENİRLİLİK KATSAYISI
OLUMLU DUYGULARI ÖLÇMEDE KULLANILAN	<b>10</b>	<b>0,84</b>

Çizelge-12: Olumlu Duygu Ölçeği Cronbah Alfa Değeri

Uygulanan ankette Olumlu duyguları ölçmeye yönelik 10 duygu ifadesi mevcuttur. Olumlu duygular için güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0.84 olarak elde edilmiştir. Bu değer olumlu duygular için oldukça güvenilir bir değerdir. Olumlu Duygular Toplam Madde İstatistikleri Çizelge-13'de gösterilmiştir.

#### Madde Toplam İstatistikleri

	Madde Silinirse Geçerli Olacak Ortalama	Madde Silinirse Geçerli Olacak Varyans	Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Geçerli Olacak Değer
İlgili	31,4450	32,972	,608	,819
Heyecanlı	32,4550	34,259	,342	,843
Güçlü	31,7300	32,158	,654	,814
Hevesli,istekli,gönüllü	31,6050	31,366	,589	,819
Gururlu	31,7100	33,966	,326	,847
Uyanık,açıkgöz	32,3100	32,768	,445	,834
İlhami,yaratıcı	31,9700	31,557	,667	,812
Kararlı	31,4000	32,492	,646	,815
Dikkatli,özenli	31,1500	33,344	,543	,824
Aktif,canlı	31,5200	31,678	,632	,815

Çizelge-13: Duygu Ölçeği Olumlu duygular madde istatistikleri

#### 4.6.2.1.2 Duygu Ölçeği Olumsuz Duygular Güvenirlik Analizi

	MADDE SAYISI	GÜVENİRLİLİK KATSAYISI
OLUMSUZ DUYGULARI ÖLÇMEDE KULLANILAN	10	0,88

Çizelge-14: Olumsuz Duygu Ölçeği Cronbah Alfa Değeri

Uygulanan ankette Olumsuz duyguları ölçmeye yönelik 10 duygu ifadesi mevcuttur. Olumsuz duygular için güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0.88 olarak elde edilmiştir. Bu değer olumsuz duygular için oldukça güvenilir bir değerdir. Olumsuz Duygular Toplam Madde İstatistikleri Çizelge-15’de gösterilmiştir.

#### Madde Toplam İstatistikleri

	Madde Silinirse Geçerli Olacak Ortalama	Madde Silinirse Geçerli Olacak Varyans	Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Geçerli Olacak Değer
Sıkıntılı	15,8650	34,499	,637	,867
Mutsuz	16,1850	34,755	,608	,869
Suçlu	17,1000	38,302	,611	,870
Ürkmüş	17,0200	37,658	,638	,868
Düşmanca	17,0600	37,303	,665	,866
Asabi	16,2300	34,972	,608	,869
Utangaç	16,6100	36,802	,559	,872
Sinirli, gergin	16,1450	35,290	,622	,868
Tedirgin	16,5500	36,058	,575	,871
Korkmuş	17,0150	37,271	,675	,865

Çizelge-15: Duygu Ölçeği Olumsuz duygular madde istatistikleri

#### 4.6.2.2 Performans Ölçeği Güvenirlik Analizi

<b>Madde Toplam İstatistikleri</b>				
	Madde Silinirse Geçerli Olacak Ortalama	Madde Silinirse Geçerli Olacak Varyans	Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Geçerli Olacak Değer
İşe gelmeyenlere yardımcı olurum	108.39	150.88	0.40	0.78
Zorunlu yapmam gerekmeyen işlere yardımcı olurum	108.745	151.43	0.45	0.78
İşe yeni başlayan kişilerin oryantasyonunda, zorunlu olmasam da yardımcı olurum	108.205	153.25	0.39	0.78
İş yoğunluğu çok olan kişilere işlerini yapmada yardımcı olurum.	108.4	152.48	0.46	0.78
Yöneticilerin işlerini yapmasında, onlara yardımcı olurum.	108.53	137.33	0.23	0.82
Departmanımın gelişmesi için yeni fikirler öne sürerim	108.895	152.08	0.42	0.78
İş yemekleri ve aktivitelerine gönüllü katılırım	108.565	153.06	0.30	0.78
İşe zamanına gelir ve çıkarırım.	107.715	158.65	0.18	0.79
İşe gitme oranım normal standartların üzerindedir	107.89	154.58	0.33	0.78
İşe gidemeyeceksem ilk amirime mutlaka haber veririm	107.525	159.21	0.17	0.79
Kişisel telefon görüşmelerim zamanımı alır	110.335	157.70	0.17	0.79
Gereksiz olarak mola süremi uzatmam	108.86	145.97	0.36	0.78
Extra molalar almam	108.955	147.63	0.34	0.78
İşimi ilgilendirmeyen gereksiz konuşmalar yapmam	109.015	150.19	0.30	0.79
Yorulmadığım halde işime ara veririm	110.59	161.75	0.00	0.80
Mesai saatinin sonlarına doğru performansım düşer	109.535	159.32	0.08	0.79
İşyerindeki küçük problemleri dert edinirim	109.955	158.58	0.09	0.79
Organizasyon malını korurum	107.75	155.91	0.34	0.78
Organizasyon içindeki informal kurallara uyarım	107.975	154.45	0.37	0.78
Performans değerlendirmemi arttıracak aktivitilere katılırım	108.145	152.42	0.44	0.78
İşim gereği dış görünümüme özen gösteririm	107.765	154.48	0.45	0.78
Amirim olmadığı zamanlarda da görevimi yaparım	107.53	157.91	0.32	0.79
İşyerinde başkaları arasındaki kırınlıkları gidermeye çalışırım	108.565	150.73	0.43	0.78
İşyeri yemeklerine ve davetlerine katılırım	108.39	151.59	0.37	0.78
İşim bitmezse gönüllü olarak mesaiye kalırım	108.555	150.16	0.44	0.78
İşin gereğinden fazla çalışırım	108.495	152.77	0.38	0.78
Problemlerin çözümü için inisiyatif kullanırım	108.41	153.71	0.37	0.78
Başkalarının şahsi sorunlarıyla ilgilenirim	108.975	149.80	0.41	0.78
Başkalarının başarılarını överim	108.42	151.11	0.45	0.78
Arkadaşlarıma onlar yardım istemeden yardım ederim	108.345	150.68	0.50	0.78

Çizelge-16: Performans Ölçeği Olumsuz duygular toplam madde istatistikleri

Ankette alfası 0,20 değerinden düşük madde bulunmamaktadır. Bu nedenle 30 maddenin de yüksek güvenilirlik değerinde olması nedeniyle hiçbir madde çıkarılmamıştır. Uygulama sonucunda madde analizi sonucunda 30 maddenin çıkması sonucu oldukça lehimize bir sonuçtur. Daha sonra anketin güvenilirlik katsayısına bakılmıştır. Güvenilirlik katsayısını hesaplama yolları, değişkenlerin türüne, kaynağına, uygulama sayısına göre farklılık gösterir. Hesaplama yolunun farklılığı, güvenilirlik katsayısının yorumsal anlamını da değiştirir. Güvenilirlik katsayısı, tesadüfi hataların derecesidir ve ölçme sonuçlarına karışan hata miktarının bilgisini verir. Güvenirlilik, 0 ile +1 arasında değişen değerler almakla birlikte, +1'e yakın değerler alması istenir. Güvenilirlik katsayısının 0,70'den fazla olması istenen bir sonuçtur. Ölçme aracının her bir maddesi 1 ile 5 arasında likert tipi ölçeklendiğinden güvenilirliğe cronbach alfa( $\alpha$ ) güvenilirliği, iç tutarlılık anlamında bir güvenilirlik anlamı vardır. Araştırmada kullanılan anketin cronbach alfa( $\alpha$ ) katsayısı aşağıdaki çizelge 17' de gösterilmiştir.

	MADDE SAYISI	GÜVENİRLİLİK KATSAYISI
UYGULAMADA KULLANILAN ANKET	<b>30</b>	<b>0,79</b>

Çizelge-17: Performans Ölçeği Cronbah Alfa Değeri

Uygulamada kullanılan 30 madde için hesaplanan cronbach alfa( $\alpha$ ) güvenilirliği katsayısı 0,79 çıkmıştır. Bu katsayının 0,60'in üstünde çıkması sebebiyle anketin oldukça uygun olduğu söylenebilir.

Anketin geçerliliği çalışmasında ise anketteki maddeler üzerinde toplanan veriler üzerinde Quartimax yöntemiyle faktör analizi yapılmış ve bulgular Çizelge 18' de gösterilmiştir.



FAKTÖR	QUARTIMAX DÖNDÜRME SONUCU FAKTÖR YÜKLERİNİN KARELERİ TOPLAMI		
	TOPLAM	AÇIKLANAN VARYANS %	BİRKİMLİ VARYANS %
1	3.05	10.16	10.16
2	2.57	8.58	18.74
3	2.56	8.55	27.29
4	2.54	8.47	35.77
5	2.03	6.77	42.54
6	2.03	6.75	49.29
7	1.53	5.10	54.39
8	1.43	4.76	59.15
9	1.21	4.04	63.19

Çizelge-18: Quartimax Döndürme Sonucu Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı

Kaiser-meyer-olkin örneklem yeterliliği: 0,76

Bartlett's küresellik testini ki kare değeri 1969,324

Serbestik derecesi 435 p=0,000

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde 30 madde için uygulama verilerine göre 9 faktörün bulunduğu ve bu 9 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %63.19' unun ölçüldüğü söylenebilir. Sosyal bilimlerde toplam açıklanan varyansın en az % 55 olması yeterlidir. Kaiser-meyer-olkin örneklem yeterliliği istatistiğinin 0,50 üzerinde çıkması verilerin örneklem sayısının yeterli olduğunun bir göstergesidir. Bartlett's küresellik testini ki kare değeri verilerin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Oran ne kadar yüksekse veri seti faktör analizi yapmak için o kadar uygundur. Dolayısıyla bu verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir(p<0,05). Genel olarak faktör analizi sonuçlarına ölçme aracının yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Rotasyon Faktörleri Matrisi Çizelge-19'da gösterilmiştir.

ROTASYON FAKTÖRLER MATRİSİ									
	Faktörler								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. İşe gelmeyenlere yardımcı olurum	-0.071	0.193	0.667	0.234	0.143	0.013	-0.042	-0.063	0.087
2. Zorunlu yapmam gerekmeyen işlere yardımcı olurum	0.126	0.041	0.714	0.193	0.025	0.098	0.142	0.189	-0.097
3. İşe yeni başlayan kişilerin oryantasyonunda, zorunlu olmasam da yardımcı olurum	0.349	0.028	0.603	-0.138	0.022	0.004	0.083	0.037	0.038
4. İş yoğunluğu çok olan kişilere işlerini yapmada yardımcı olurum.	0.251	-0.002	0.744	0.063	0.145	0.081	-0.104	-0.084	-0.018
5. Yöneticilerin işlerini yapmasında, onlara yardımcı olurum.	0.122	0.141	0.168	0.038	0.060	0.038	-0.096	0.627	0.398
6. Departmanımın gelişmesi için yeni fikirler öne sürerim	0.160	0.032	0.402	0.245	-0.025	0.247	0.390	0.309	-0.187
7. İş yemekleri ve aktivitelere gönüllü katılırım	0.147	-0.058	0.116	0.827	0.015	-0.074	0.008	0.057	-0.033
8. İşe zamanına gelir ve çıkarırım.	-0.059	-0.076	0.160	0.042	0.140	0.668	-0.070	0.015	-0.054
9. İşe gitme oranım normal standartların üzerindedir	0.197	0.081	0.113	0.100	-0.017	0.622	0.009	0.269	-0.047
10. İşe gidemeyeceksem ilk amirime mutlaka haber veririm	0.081	0.028	-0.034	-0.067	0.034	0.701	0.027	-0.121	0.036
11. Kişisel telefon görüşmelerim zamanımı alır	0.028	0.102	0.016	0.169	0.083	-0.078	0.679	-0.238	0.055
12. Gereksiz olarak mola süremi uzatmam	0.020	0.896	0.062	0.059	0.063	-0.003	0.071	-0.033	0.065
13. Extra molalar almam	0.049	0.911	0.024	-0.045	0.046	0.026	0.072	0.032	0.018
14. İşimi ilgilendirmeyen gereksiz konuşmalar yapmam	-0.019	0.844	0.129	-0.022	-0.025	0.011	0.059	-0.057	-0.068
15. Yorulmadığım halde işime ara veririm	-0.083	0.108	-0.018	-0.204	-0.044	-0.050	0.683	-0.053	0.224
16. Mesai saatinin sonlarına doğru performansım düşer	0.028	0.266	0.068	-0.080	-0.034	0.004	0.250	-0.687	0.274
17. İşyerindeki küçük problemleri dert edinirim	0.077	-0.003	-0.012	-0.046	0.002	-0.039	0.205	-0.022	0.847
18. Organizasyon malımı korurum	0.095	-0.007	0.115	0.083	0.808	0.117	0.033	0.069	-0.033
19. Organizasyon içindeki informal kurallara uyarım	0.157	0.042	0.174	0.010	0.787	-0.044	0.099	0.057	0.027
20. Performans değerlendirmemi arttıracak aktivitelere katılırım	0.066	0.031	0.192	0.644	0.338	0.231	-0.042	0.101	0.049
21. İşim gereği dış görünümüme özen gösteririm	0.222	0.125	0.021	0.363	0.473	0.352	-0.035	-0.153	0.044
22. Amirim olmadığı zamanlarda da görevimi yaparım	0.155	0.028	0.058	0.124	0.473	0.419	-0.157	-0.077	-0.013
23. İşyerinde başkaları arasındaki kırınlıkları gidermeye çalışırım	0.586	-0.120	0.201	0.266	0.176	0.064	-0.023	0.087	-0.119
24. İşyeri yemeklerine ve davetlerine katılırım	0.225	0.019	0.101	0.829	0.013	-0.007	-0.001	-0.056	-0.027
25. İşim bitmezse gönüllü olarak mesaiye kalırım	0.549	-0.028	0.057	0.417	-0.006	0.211	0.022	0.198	-0.049
26. İşin gereğinden fazla çalışırım	0.621	-0.039	-0.002	0.040	0.034	0.368	0.013	0.219	0.145
27. Problemlerin çözümü için inisiyatif kullanırım	0.536	0.119	0.030	-0.123	0.182	0.105	0.415	0.264	-0.264
28. Başkalarının şahsi sorunlarıyla ilgilenirim	0.749	0.083	0.229	-0.022	0.024	-0.094	-0.065	-0.181	0.092
29. Başkalarının başarılarını överim	0.685	0.044	0.115	0.209	0.120	-0.039	0.010	-0.101	0.059
30. Arkadaşlarıma onlar yardım istemeden yardım ederim	0.452	0.029	0.467	0.137	0.179	0.176	-0.246	-0.070	0.111

Çizelge-19: Rotasyon Faktörler Matrisi

Quartimax Rotasyon sonucu oluşan Faktör analizi Çizelge 20'de gösterilmiştir:

FAKTÖR	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. İşe gelmeyenlere yardımcı olurum	-0.071	0.193	0.667	0.234	0.143	0.013	-0.042	-0.063	0.087
10. İşe gidemeyeceksem ilk amirime mutlaka haber veririm	0.081	0.028	-0.034	-0.067	0.034	0.701	0.027	-0.121	0.036
11. Kişisel telefon görüşmelerim zamanımı alır	0.028	0.102	0.016	0.169	0.083	-0.078	0.679	-0.238	0.055
12. Gereksiz olarak mola süremi uzatmam	0.02	0.896	0.062	0.059	0.063	-0.003	0.071	-0.033	0.065
13. Extra molalar almam	0.049	0.911	0.024	-0.045	0.046	0.026	0.072	0.032	0.018
14. İşimi ilgilendirmeyen gereksiz konuşmalar yapmam	-0.019	0.844	0.129	-0.022	-0.025	0.011	0.059	-0.057	-0.068
15. Yorulmadığım halde işime ara veririm	-0.083	0.108	-0.018	-0.204	-0.044	-0.05	0.683	-0.053	0.224
16. Mesai saatinin sonlarına doğru performansım düşer	0.028	0.266	0.068	-0.08	-0.034	0.004	0.25	-0.687	0.274
17. İşyerindeki küçük problemleri dert edinirim	0.077	-0.003	-0.012	-0.046	0.002	-0.039	0.205	-0.022	0.847
18. Organizasyon malını korurum	0.095	-0.007	0.115	0.083	0.808	0.117	0.033	0.069	-0.033
19. Organizasyon içindeki informal kurallara uyarım	0.157	0.042	0.174	0.01	0.787	-0.044	0.099	0.057	0.027
2. Zorunlu yapmam gerekmeyen işlere yardımcı olurum	0.126	0.041	0.714	0.193	0.025	0.098	0.142	0.189	-0.097
20. Performans değerlendirmemi arttıracak aktivitelere katılırım	0.066	0.031	0.192	0.644	0.338	0.231	-0.042	0.101	0.049
21. İşim gereği dış görünümüme özen gösteririm	0.222	0.125	0.021	0.363	0.473	0.352	-0.035	-0.153	0.044
22. Amirim olmadığı zamanlarda da görevimi yaparım	0.155	0.028	0.058	0.124	0.473	0.419	-0.157	-0.077	-0.013
23. İşyerinde başkaları arasındaki kavgınlıkları gidermeye çalışırım	0.586	-0.12	0.201	0.266	0.176	0.064	-0.023	0.087	-0.119
24. İşyeri yemeklerine ve davetlerine katılırım	0.225	0.019	0.101	0.829	0.013	-0.007	-0.001	-0.056	-0.027
25. İşim bitmezse gönüllü olarak mesaiye kalırım	0.549	-0.028	0.057	0.417	-0.006	0.211	0.022	0.198	-0.049
26. İşin gereğinden fazla çalışırım	0.621	-0.039	-0.002	0.04	0.034	0.368	0.013	0.219	0.145
27. Problemlerin çözümü için inisiyatif kullanırım	0.536	0.119	0.03	-0.123	0.182	0.105	0.415	0.264	-0.264
28. Başkalarının şahsi sorunlarıyla ilgilenirim	0.749	0.083	0.229	-0.022	0.024	-0.094	-0.065	-0.181	0.092
29. Başkalarının başarılarını överim	0.685	0.044	0.115	0.209	0.12	-0.039	0.01	-0.101	0.059
3. İşe yeni başlayan kişilerin oryantasyonunda, zorunlu olmasam da yardımcı olurum	0.349	0.028	0.603	-0.138	0.022	0.004	0.083	0.037	0.038
30. Arkadaşlarıma onlar yardım istemeden yardım ederim	0.452	0.029	0.467	0.137	0.179	0.176	-0.246	-0.07	0.111
4. İş yoğunluğu çok olan kişilere işlerini yapmada yardımcı olurum	0.251	-0.002	0.744	0.063	0.145	0.081	-0.104	-0.084	-0.018
5. Yöneticilerin işlerini yapmasında, onlara yardımcı olurum.	0.122	0.141	0.168	0.038	0.06	0.038	-0.096	0.627	0.398
6. Departmanımın gelişmesi için yeni fikirler öne sürerim	0.16	0.032	0.402	0.245	-0.025	0.247	0.39	0.309	-0.187
7. İş yemekleri ve aktivitelere gönüllü katılırım	0.147	-0.058	0.116	0.827	0.015	-0.074	0.008	0.057	-0.033
8. İşe zamanına gelir ve çıkarım.	-0.059	-0.076	0.16	0.042	0.14	0.668	-0.07	0.015	-0.054
9. İşe gitme oranım normal standartların üzerindedir	0.197	0.081	0.113	0.1	-0.017	0.622	0.009	0.269	-0.047

Çizelge-20: Quartimax Döndürme Sonucu Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı Faktör dağılımı

Rotasyon sonucu oluşan Faktör Gruplandırması Çizelge 21'dedir.

<b>FAKTÖR GRUPLANDIRILMASI</b>		
<b>FAKTÖR-1</b>	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	23. İşyerinde başkaları arasındaki kavgınlıkları gidermeye çalışırım 25. İşim bitmezse gönüllü olarak mesaiye kalırım 26. İşin gereğinden fazla çalışırım 27. Problemlerin çözümü için inisiyatif kullanırım 28. Başkalarının şahsi sorunlarıyla ilgilenirim 29. Başkalarının başarılarını överim
<b>FAKTÖR-2</b>	<b>Mesai saatlerini verimli kullanma</b>	12. Gereksiz olarak mola süremi uzatmam 13. Extra molalar almam 14. İşimi ilgilendirmeyen gereksiz konuşmalar yapmam 16. Mesai saatinin sonlarına doğru performansım düşer
<b>FAKTÖR-3</b>	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme</b>	1. İşe gelmeyenlere yardımcı olurum 2. Zorunlu yapmam gerekmeyen işlere yardımcı olurum 3. İşe yeni başlayan kişilerin oryantasyonunda, zorunlu olmasam da yardımcı olurum 30. Arkadaşlarıma onlar yardım istemeden yardım ederim 4. İş yoğunluğu çok olan kişilere işlerini yapmada yardımcı olurum. 6. Departmanımın gelişmesi için yeni fikirler öne sürerim
<b>FAKTÖR-4</b>	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	20. Performans değerlendirmemi arttıracak aktivitelere katılırım 7. İş yemekleri ve aktivitelere gönüllü katılırım 24. İşyeri yemeklerine ve davetlerine katılırım
<b>FAKTÖR-5</b>	<b>Disiplin ve kurallara uyma</b>	18. Organizasyon malını korurum 19. Organizasyon içindeki informal kurallara uyarım 21. İşim gereği dış görünümüme özen gösteririm 22. Amirim olmadığı zamanlarda da görevimi yaparım
<b>FAKTÖR-6</b>	<b>Zamanlama ve işe devamlılık</b>	10. İşe gidemeyeceksem ilk amirime mutlaka haber veririm 8. İşe zamanına gelir ve çıkarım. 9. İşe gitme oranım normal standartların üzerindedir
<b>FAKTÖR-7</b>	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	11. Kişisel telefon görüşmelerim zamanımı alır 15. Yorulmadığım halde işime ara veririm
<b>FAKTÖR-8</b>	<b>Üst kademeye yardımcı olma</b>	5. Yöneticilerin işlerini yapmasında, onlara yardımcı olurum.
<b>FAKTÖR-9</b>	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	17. İşyerindeki küçük problemleri dert edinirim

Çizelge-21: Performans anketi maddelerin faktör olarak gruplandırılması

### 4.6.3 Frekans Dağılımları

#### 4.6.3.1 Duygu Ölçeği ile ilgili Frekans Dağılımları

**Duyguların Ortalamaları**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama		Standart Sapma	Varyans
Dikkatli,özenli	200	1,00	5,00	<b>4,1050</b>	,06196	,87625	,768
Kararlı	200	1,00	5,00	<b>3,8550</b>	,06114	,86470	,748
İlgili	200	1,00	5,00	<b>3,8100</b>	,05990	,84705	,717
Aktif,canlı	200	1,00	5,00	<b>3,7350</b>	,06927	,97958	,960
Hevesli,istekli,gönüllü	200	1,00	5,00	<b>3,6500</b>	,07594	1,07390	1,153
Gururlu	200	1,00	5,00	<b>3,5450</b>	,08076	1,14215	1,304
Güçlü	200	1,00	5,00	<b>3,5250</b>	,06338	,89632	,803
İlhamlı,yaratıcı	200	1,00	5,00	<b>3,2850</b>	,06739	,95306	,908
Uyanık,açıkgöz	200	1,00	5,00	<b>2,9450</b>	,07804	1,10366	1,218
Heyecanlı	200	1,00	5,00	<b>2,8000</b>	,07469	1,05621	1,116
Sıkıntılı	200	1,00	5,00	<b>2,5550</b>	,07979	1,12842	1,273
Sinirli,gergin	200	1,00	5,00	<b>2,2750</b>	,07466	1,05591	1,115
Mutsuz	200	1,00	5,00	<b>2,2350</b>	,08051	1,13853	1,296
Asabi	200	1,00	5,00	<b>2,1900</b>	,07874	1,11360	1,240
Tedirgin	200	1,00	5,00	<b>1,8700</b>	,07275	1,02878	1,058
Utangaç	200	1,00	5,00	<b>1,8100</b>	,06777	,95838	,918
Korkmuş	200	1,00	5,00	<b>1,4050</b>	,05450	,77068	,594
Ürkmüş	200	1,00	5,00	<b>1,4000</b>	,05399	,76349	,583
Düşmanca	200	1,00	5,00	<b>1,3600</b>	,05493	,77680	,603
Suçlu	200	1,00	5,00	<b>1,3200</b>	,05050	,71425	,510
Geçerli Kişi	200						

Çizelge-22: Duygu anketi frekans dağılımı

Çizelge 22’de Duygu ölçeğine ilişkin ortalamalar büyükten küçüğe doğru sıralı olarak verilmiştir. Tespit edilen ortalamaların duygu düzeyini tespit etmek üzere 5’li Likert Ölçeğinde hangi cevap aralığında olduğunu tespit etmek amacıyla kullanılacak değer aralıkları çizelge 23’de gösterilmiştir:

Ortalama Değer Aralıkları	5'li Likert Ölçeğinde Karşılığı
1,0-1,80	Çok az
1,81-2,60	Az
2,61-3,40	Normal
3,41-4,20	Çok
4,21-5,0	Çok Fazla

Çizelge-23: Ortalama Değerlerin Likert Ölçeği Karşılığı

Çizelge 22’de elde edilen değerlere göre;

Anket maddelerinden: “Suçlu, düşmanca, ürkmüş ve korkmuş” duygu ifadeleri “**Çok az**” olarak hissedilen duygular olarak tespit edilmiştir. Bu duyguların hepsi olumsuz duygulardır.

Anket maddelerinden: “Utangaç, tedirgin, asabi, mutsuz ,sinirli ve sıkıntılı” duygu ifadeleri “**Az**” olarak hissedilen duygular olarak tespit edilmiştir. Bu duyguların hepsi olumsuz duygulardır.

Anket maddelerinden: Heyecanlı, uyanık ve ilhamlı duygu ifadeleri “**Normal**” olarak hissedilen duygular olarak tespit edilmiştir. Bu duyguların hepsi olumlu duygulardır.

Anket maddelerinden: Güçlü, gururlu, istekli, aktif, ilgili, kararlı ve dikkatli duygu ifadeleri “**Çok**” olarak hissedilen duygular olarak tespit edilmiştir. Bu duyguların hepsi olumlu duygulardır.

“**Çok Fazla**” olarak hissedilen duygu ifadesi değerlendirilmemiştir.

Bu sonuçtan hareketle organizasyonlarda olumlu duyguların olumsuz duygulara kıyasla daha çok hissedildiği değerlendirilmesi ortaya çıkmaktadır.

### 4.6.3.2 Performans Ölçeği ile ilgili Frekans Dağılımları

#### Performans Ölçeği Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama		Standart Sapma	Varyans
İşe gidemeyeceksem ilk amirime mutlaka haber veririm	200	1,00	5,00	<b>4,8000</b>	,04808	,67993	,462
Amirim olmadığı zamanlarda da görevimi yaparım	200	1,00	5,00	<b>4,7950</b>	,03837	,54263	,294
İşe zamanına gelir ve çıkarım.	200	1,00	5,00	<b>4,6100</b>	,05150	,72839	,531
Organizasyon malını korurum	200	1,00	5,00	<b>4,5750</b>	,05133	,72595	,527
İşim gereği dış görünümüme özen gösteririm	200	1,00	5,00	<b>4,5600</b>	,04841	,68465	,469
İşe gitme oranım normal standartların üzerindedir	200	1,00	5,00	<b>4,4350</b>	,06203	,87728	,770
Organizasyon içindeki informal kurallara uyarım	200	1,00	5,00	<b>4,3500</b>	,05792	,81906	,671
Performans değerlendirmemi arttıracak aktivitelere katılırım	200	1,00	5,00	<b>4,1800</b>	,06088	,86099	,741
İşe yeni başlayan kişilerin oryantasyonunda, zorunlu olmasamda yardımcı olurum	200	1,00	5,00	<b>4,1200</b>	,06243	,88289	,779
Arkadaşlarıma onlar yardım istemeden yardım ederim	200	1,00	5,00	<b>3,9800</b>	,06339	,89645	,804
İşe gelmeyenlere yardımcı olurum	200	1,00	5,00	<b>3,9350</b>	,07604	1,07543	1,157
İşyeri yemeklerine ve davetlerine katılırım	200	1,00	5,00	<b>3,9350</b>	,07538	1,06605	1,136
İş yoğunluğu çok olan kişilere işlerini yapmada yardımcı olurum.	200	1,00	5,00	<b>3,9250</b>	,05843	,82631	,683
Problemlerin çözümü için insiyatif kullanırım	200	1,00	5,00	<b>3,9150</b>	,06211	,87843	,772
Başkalarının başarılarını överim	200	1,00	5,00	<b>3,9050</b>	,06672	,94362	,890
İşin gereğinden fazla çalışırım	200	1,00	5,00	<b>3,8300</b>	,06616	,93567	,875
Yöneticilerin işlerini yapmasında, onlara yardımcı olurum.	200	1,00	44,00	<b>3,7950</b>	,21341	3,01803	9,109
İşim bitmezse gönüllü olarak mesaiye kalırım	200	1,00	5,00	<b>3,7700</b>	,07459	1,05483	1,113
İş yemekleri ve aktivitelerine gönüllü katılırım	200	1,00	5,00	<b>3,7600</b>	,07805	1,10385	1,218
İşyerinde başkaları arasındaki kırgınlıkları gidermeye çalışırım	200	1,00	5,00	<b>3,7600</b>	,07238	1,02354	1,048
Zorunlu yapmam gerekmeyen işlere yardımcı olurum	200	1,00	5,00	<b>3,5800</b>	,06511	,92078	,848
Gereksiz olarak mola süremi uzatmam	200	1,00	5,00	<b>3,4650</b>	,11362	1,60676	2,582
Departmanımın gelişmesi için yeni fikirler öne sürerim	200	1,00	5,00	<b>3,4300</b>	,06593	,93244	,869
Extra molalar almam	200	1,00	5,00	<b>3,3700</b>	,10874	1,53783	2,365
Başkalarının şahsi sorunlarıyla ilgilenirim	200	1,00	5,00	<b>3,3500</b>	,08075	1,14194	1,304
İşimi ilgilendirmeyen gereksiz konuşmalar yapmam	200	1,00	5,00	<b>3,3100</b>	,09985	1,41204	1,994
Mesai saatinin sonlarına doğru performansım düşer	200	1,00	5,00	<b>2,7900</b>	,07654	1,08248	1,172
İşyerindeki küçük problemleri dert edinirim	200	1,00	5,00	<b>2,3700</b>	,08307	1,17473	1,380
Kişisel telefon görüşmelerim zamanımı alır	200	1,00	5,00	<b>1,9900</b>	,06725	,95101	,904
Yorulmadığım halde işime ara veririm	200	1,00	5,00	<b>1,7350</b>	,06554	,92686	,859
Valid N (listwise)	200						

Çizelge-24: Performans Ölçeği Ortalamaları

Çizelge 24’de Performans ölçeğine ilişkin ortalamalar büyükten küçüğe doğru sıralı olarak verilmiştir. Tespit edilen ortalamaların performans düzeyini tespit etmek üzere 5’li Likert Ölçeğinde hangi cevap aralığında olduğunu tespit etmek amacıyla kullanılacak değer aralıkları çizelge 25’de gösterilmiştir:

Ortalama Değer Aralıkları	5’li Likert Ölçeğinde Karşılığı
1,0-1,80	Hiçbir zaman
1,81-2,60	Nadiren
2,61-3,40	Bazen
3,41-4,20	Çoğu kez
4,21-5,0	Her zaman

Çizelge-25: Ortalama Değerlerin Likert Ölçeği Karşılığı

Çizelge 24’de elde edilen değerlere göre;

Anket maddelerinden: “İşe gidemeyeceksem ilk amirime mutlaka haber veririm, Amirim olmadığı zamanlarda da görevimi yaparım, İşe zamanına gelir ve çıkarım, Organizasyon malını korurum, İşim gereği dış görünümüme özen gösteririm, İşe gitme oranım normal standartların üzerindedir, Organizasyon içindeki informel kurallara uyarım”, performans ifadelerinin ortalama değeri “**Her Zaman**” olarak tespit edilmiştir. Bu ifadelerin dört tanesi; **Disiplin ve kurallara uyma (Faktör-5)**, üç tanesi ise; **Zamanlama ve İşe devamlılık (Faktör-6)** oluşmaktadır.

Anket maddelerinden: “Performans değerlendirmemi arttıracak aktivitelere katılırım, İşe yeni başlayan kişilerin oryantasyonunda zorunlu olmasam da yardımcı olurum, Arkadaşlarıma onlar yardım istemeden yardım ederim, İşe gelmeyenlere yardımcı olurum, İşyeri yemeklerine ve davetlerine katılırım, İş yoğunluğu çok olan kişilere işlerini yapmada yardımcı olurum, Problemlerin çözümü için inisiyatif kullanırım, Başkalarının başarılarını överim, İşin gereğinden fazla çalışırım, Yöneticilerin işlerini yapmasında onlara yardımcı olurum, İşim bitmezse gönüllü



olarak mesaiye kalırım, İş yemekleri ve aktivitelerine gönüllü katılırım, İşyerinde başkaları arasındaki kırgınlıkları gidermeye çalışırım, Zorunlu yapmam gerekmeyen işlere yardımcı olurum, Gereksiz olarak mola süremi uzatmam, Departmanımın gelişmesi için yeni fikirler öne sürerim” performans ifadelerinin ortalama değeri **“Çoğu Kez”** olarak tespit edilmiştir. Bu ifadelerin altı tanesi; **Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme (Faktör-3)**, beş tanesi; **Organizasyonel bağlılığı artırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler (Faktör-1)**, üç tanesi; **Sosyal faaliyetlere katılma (Faktör-4)**, bir tanesi; **mesai saatlerini verimli kullanma (Faktör-2)**, bir tanesi ise; **Üst kademeye yardımcı olma (Faktör-8)**’den oluşmaktadır.

Anket maddelerinden: “Extra molalar almam, Başkalarının şahsi sorunlarıyla ilgilenirim, İşimi ilgilendirmeyen gereksiz konuşmalar yapmam, Mesai saatinin sonlarına doğru performansım düşer”, performans ifadelerinin ortalama değeri **“Bazen”** olarak tespit edilmiştir. Bu ifadelerin üç tanesi; **Mesai saatlerini verimli kullanma (Faktör-2)**, bir tanesi ise; **Organizasyonel bağlılığı artırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler (Faktör-1)**, oluşmaktadır.

Anket maddelerinden: “İşyerindeki küçük problemleri dert edinirim, Kişisel telefon görüşmelerim zamanımı alır, Yorulmadığım halde işime ara veririm” performans ifadelerinin ortalama değeri, **“Nadiren”** olarak tespit edilmiştir. Bu ifadelerin iki tanesi; **Kişisel işlerle meşgul olma (Faktör-7)**, bir tanesi ise; **İşyerindeki küçük problemleri dert edinirim (Faktör-9)**, oluşmaktadır.

#### 4.6.4 Olumlu Duygular ile Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

##### 4.6.4.1 İlgili Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
<b>FAKTÖR-1</b>	<b>Organizasyonel bağlılığı artırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	285.319	4	71.330	5.098	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	2728.276	195	13.991		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	34.424	4	8.606	.419	.795
		Gruplar İçi	4003.731	195	20.532		
		Toplam	4038.155	199			
<b>FAKTÖR-3</b>	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme</b>	Gruplar arası	381.334	4	95.334	7.869	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	2362.486	195	12.115		
		Toplam	2743.820	199			
<b>FAKTÖR-4</b>	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	155.390	4	38.847	6.737	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	1124.485	195	5.767		
		Toplam	1279.875	199			
<b>FAKTÖR-5</b>	<b>Disiplin ve kurallara uyma</b>	Gruplar arası	90.017	4	22.504	6.042	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	726.303	195	3.725		
		Toplam	816.320	199			
<b>FAKTÖR-6</b>	<b>Zamanlama ve işe devamlılık</b>	Gruplar arası	55.230	4	13.807	5.440	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	494.965	195	2.538		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	9.701	4	2.425	1.099	.358
		Gruplar İçi	430.174	195	2.206		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	58.702	4	14.675	1.632	.168
		Gruplar İçi	1753.893	195	8.994		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	İşyerindeki küçük problemleri dert edinme	Gruplar arası	5.113	4	1.278	.925	.451
		Gruplar İçi	269.507	195	1.382		
		Toplam	274.620	199			
<b>GENEL FAKTÖR</b>	<b>Genel</b>	Gruplar arası	4491.194	4	1122.798	7.860	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	27856.681	195	142.855		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-26: İlgili Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

İlgili duygusunun Faktör-1, Faktör-3, Faktör-4, Faktör-5, Faktör-6 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.4.2 Heyecanlı Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	94.796	4	23.699	1.583	.180
		Gruplar İçi	2918.799	195	14.968		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	108.738	4	27.185	1.349	.253
		Gruplar İçi	3929.417	195	20.151		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme	Gruplar arası	117.915	4	29.479	2.189	.072
		Gruplar İçi	2625.905	195	13.466		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	83.122	4	20.780	3.386	<b>.011*</b>
		Gruplar İçi	1196.753	195	6.137		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	1.057	4	.264	.063	.993
		Gruplar İçi	815.263	195	4.181		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	4.791	4	1.198	.428	.788
		Gruplar İçi	545.404	195	2.797		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	33.441	4	8.360	4.011	<b>.004*</b>
		Gruplar İçi	406.434	195	2.084		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	36.262	4	9.065	.995	.411
		Gruplar İçi	1776.333	195	9.109		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	İşyerindeki küçük problemleri dert edinme	Gruplar arası	7.067	4	1.767	1.288	.276
		Gruplar İçi	267.553	195	1.372		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	1513.596	4	378.399	2.393	.052
		Gruplar İçi	30834.279	195	158.125		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-27: Heyecanlı Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Heyecanlı duygusunun Faktör-4 ve Faktör-7 üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.4.3 Güçlü Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	75.716	4	18.929	1.256	.289
		Gruplar İçi	2937.879	195	15.066		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	49.361	4	12.340	.603	.661
		Gruplar İçi	3988.794	195	20.455		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	308.206	4	77.052	6.169	.000*
		Gruplar İçi	2435.614	195	12.490		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	159.031	4	39.758	6.917	.000*
		Gruplar İçi	1120.844	195	5.748		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	58.816	4	14.704	3.785	.005*
		Gruplar İçi	757.504	195	3.885		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	35.472	4	8.868	3.360	.011*
		Gruplar İçi	514.723	195	2.640		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	11.376	4	2.844	1.294	.274
		Gruplar İçi	428.499	195	2.197		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	6.539	4	1.635	.176	.950
		Gruplar İçi	1806.056	195	9.262		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	İşyerindeki küçük problemleri dert edinme	Gruplar arası	17.189	4	4.297	3.255	.013*
		Gruplar İçi	257.431	195	1.320		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	2926.556	4	731.639	4.849	.001*
		Gruplar İçi	29421.319	195	150.879		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-28: Güçlü Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Güçlü duygusunun Faktör-3, Faktör-4, Faktör-5, Faktör-6, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.4.4 Hevesli Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	316.973	4	79.243	5.730	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	2696.622	195	13.829		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	161.834	4	40.459	2.035	.091
		Gruplar İçi	3876.321	195	19.879		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme</b>	Gruplar arası	313.561	4	78.390	6.290	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	2430.259	195	12.463		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	240.266	4	60.066	11.267	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	1039.609	195	5.331		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	<b>Disiplin ve kurallara uyma</b>	Gruplar arası	84.508	4	21.127	5.630	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	731.812	195	3.753		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	<b>Zamanlama ve işe devamlılık</b>	Gruplar arası	78.782	4	19.696	8.147	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	471.413	195	2.418		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	16.447	4	4.112	1.894	.113
		Gruplar İçi	423.428	195	2.171		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	<b>Üst kademeye yardımcı olma</b>	Gruplar arası	88.951	4	22.238	2.516	<b>.043*</b>
		Gruplar İçi	1723.644	195	8.839		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	13.265	4	3.316	2.474	<b>.046*</b>
		Gruplar İçi	261.355	195	1.340		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	<b>Genel</b>	Gruplar arası	3572.671	4	893.168	6.053	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	28775.204	195	147.565		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-29: Hevesli-İstekli Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Hevesli-İstekli duygusunun Faktör-1, Faktör-3, Faktör-4, Faktör-4, Faktör-6, Faktör-8, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.4.5 Gururlu Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	111.577	4	27.894	1.874	.116
		Gruplar İçi	2902.018	195	14.882		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	184.463	4	46.116	2.333	.057
		Gruplar İçi	3853.692	195	19.763		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme</b>	Gruplar arası	166.630	4	41.658	3.152	<b>.015*</b>
		Gruplar İçi	2577.190	195	13.216		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	10.394	4	2.598	.399	.809
		Gruplar İçi	1269.481	195	6.510		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	<b>Disiplin ve kurallara uyma</b>	Gruplar arası	70.572	4	17.643	4.613	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	745.748	195	3.824		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	20.151	4	5.038	1.853	.120
		Gruplar İçi	530.044	195	2.718		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	9.233	4	2.308	1.045	.385
		Gruplar İçi	430.642	195	2.208		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	39.373	4	9.843	1.082	.366
		Gruplar İçi	1773.222	195	9.093		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	İşyerindeki küçük problemleri dert edinme	Gruplar arası	5.615	4	1.404	1.017	.399
		Gruplar İçi	269.005	195	1.380		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	<b>Genel</b>	Gruplar arası	2007.209	4	501.802	3.225	<b>.014*</b>
		Gruplar İçi	30340.666	195	155.593		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-30: Gururlu Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Gururlu duygusunun Faktör-3, Faktör-5 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.4.6 İlhamlı Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	321.598	4	80.399	5.824	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	2691.997	195	13.805		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	28.526	4	7.132	.347	.846
		Gruplar İçi	4009.629	195	20.562		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme</b>	Gruplar arası	385.528	4	96.382	7.970	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	2358.292	195	12.094		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	136.298	4	34.074	5.810	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	1143.577	195	5.864		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	<b>Disiplin ve kurallara uyma</b>	Gruplar arası	65.369	4	16.342	4.244	<b>.003*</b>
		Gruplar İçi	750.951	195	3.851		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	23.553	4	5.888	2.180	.073
		Gruplar İçi	526.642	195	2.701		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	9.722	4	2.431	1.102	.357
		Gruplar İçi	430.153	195	2.206		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	23.376	4	5.844	.637	.637
		Gruplar İçi	1789.219	195	9.175		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	İşyerindeki küçük problemleri dert edinme	Gruplar arası	8.618	4	2.154	1.579	.181
		Gruplar İçi	266.002	195	1.364		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	<b>Genel</b>	Gruplar arası	4280.002	4	1070.001	7.434	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	28067.873	195	143.938		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-31: İlhamlı Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

İlhamlı duygusunun Faktör-1, Faktör-3, Faktör-4, Faktör-5 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.4.7 Kararlı Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	254.478	4	63.619	4.496	<b>.002*</b>
		Gruplar İçi	2759.117	195	14.149		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	106.698	4	26.675	1.323	.263
		Gruplar İçi	3931.457	195	20.161		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme</b>	Gruplar arası	355.846	4	88.962	7.265	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	2387.974	195	12.246		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	64.140	4	16.035	2.572	<b>.039*</b>
		Gruplar İçi	1215.735	195	6.235		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	94.460	4	23.615	6.379	.000*
		Gruplar İçi	721.860	195	3.702		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	<b>Zamanlama ve işe devamlılık</b>	Gruplar arası	74.952	4	18.738	7.688	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	475.243	195	2.437		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	10.172	4	2.543	1.154	.333
		Gruplar İçi	429.703	195	2.204		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	10.449	4	2.612	.283	.889
		Gruplar İçi	1802.146	195	9.242		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	İşyerindeki küçük problemleri dert edinme	Gruplar arası	10.535	4	2.634	1.945	.105
		Gruplar İçi	264.085	195	1.354		
		Toplam	274.620	199			
<b>GENEL FAKTÖR</b>	<b>Genel</b>	Gruplar arası	4259.857	4	1064.964	7.393	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	28088.018	195	144.041		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-32: Kararlı Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Kararlı duygusunun Faktör-1, Faktör-3, Faktör-4, Faktör-6 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).



#### 4.6.4.8 Dikkatli Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	143.280	4	35.820	2.433	<b>.049*</b>
		Gruplar İçi	2870.315	195	14.720		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	183.619	4	45.905	2.322	.058
		Gruplar İçi	3854.536	195	19.767		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme</b>	Gruplar arası	245.202	4	61.301	4.784	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	2498.618	195	12.813		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	40.872	4	10.218	1.608	.174
		Gruplar İçi	1239.003	195	6.354		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	<b>Disiplin ve kurallara uyma</b>	Gruplar arası	129.566	4	32.391	9.197	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	686.754	195	3.522		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	<b>Zamanlama ve işe devamlılık</b>	Gruplar arası	99.870	4	24.968	10.811	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	450.325	195	2.309		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	5.419	4	1.355	.608	.657
		Gruplar İçi	434.456	195	2.228		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	32.598	4	8.150	.893	.469
		Gruplar İçi	1779.997	195	9.128		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	14.994	4	3.748	2.815	<b>.027*</b>
		Gruplar İçi	259.626	195	1.331		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	2891.415	4	722.854	4.785	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	29456.460	195	151.059		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-33: Dikkatli Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Dikkatli duygusunun Faktör-1, Faktör-3, Faktör-5, Faktör-6, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.4.9 Aktif Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	325.246	4	81.311	5.898	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	2688.349	195	13.786		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	215.810	4	53.952	2.752	<b>.029*</b>
		Gruplar İçi	3822.345	195	19.602		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	219.233	4	54.808	4.233	<b>.003*</b>
		Gruplar İçi	2524.587	195	12.947		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	171.339	4	42.835	7.535	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	1108.536	195	5.685		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	60.423	4	15.106	3.897	<b>.005*</b>
		Gruplar İçi	755.897	195	3.876		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	42.208	4	10.552	4.051	<b>.004*</b>
		Gruplar İçi	507.987	195	2.605		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	3.462	4	.866	.387	.818
		Gruplar İçi	436.413	195	2.238		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	47.786	4	11.947	1.320	.264
		Gruplar İçi	1764.809	195	9.050		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	İşyerindeki küçük problemleri dert edinme	Gruplar arası	7.270	4	1.818	1.326	.262
		Gruplar İçi	267.350	195	1.371		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	3285.947	4	821.487	5.512	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	29061.928	195	149.036		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-34: Aktif Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Aktif duygusunun Faktör-1, Faktör-2, Faktör-3, Faktör-4, Faktör-5, Faktör-6 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.4.10 Açık göz Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	114.724	4	28.681	1.929	.107
		Gruplar İçi	2898.871	195	14.866		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	10.862	4	2.715	.131	.971
		Gruplar İçi	4027.293	195	20.653		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme</b>	Gruplar arası	171.331	4	42.833	3.247	<b>.013*</b>
		Gruplar İçi	2572.489	195	13.192		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	48.362	4	12.090	1.914	.110
		Gruplar İçi	1231.513	195	6.315		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	13.293	4	3.323	.807	.522
		Gruplar İçi	803.027	195	4.118		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	10.878	4	2.720	.983	.418
		Gruplar İçi	539.317	195	2.766		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	28.803	4	7.201	3.416	<b>.010*</b>
		Gruplar İçi	411.072	195	2.108		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	33.581	4	8.395	.920	.453
		Gruplar İçi	1779.014	195	9.123		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	İşyerindeki küçük problemleri dert edinme	Gruplar arası	3.700	4	.925	.666	.616
		Gruplar İçi	270.920	195	1.389		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	1331.558	4	332.890	2.093	.083
		Gruplar İçi	31016.317	195	159.058		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-35: Açık göz Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Açık göz duygusunun Faktör-3 ve Faktör-7 üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.5 Olumsuz Duygular ile Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

##### 4.6.5.1 Sıkıntılı Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	112.642	4	28.160	1.893	.113
		Gruplar İçi	2900.953	195	14.877		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	<b>Mesai saatlerini verimli kullanma</b>	Gruplar arası	276.496	4	69.124	3.583	<b>.008*</b>
		Gruplar İçi	3761.659	195	19.291		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme</b>	Gruplar arası	177.340	4	44.335	3.369	<b>.011*</b>
		Gruplar İçi	2566.480	195	13.161		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	66.214	4	16.553	2.660	<b>.034*</b>
		Gruplar İçi	1213.661	195	6.224		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	2.480	4	.620	.149	.963
		Gruplar İçi	813.840	195	4.174		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	3.557	4	.889	.317	.866
		Gruplar İçi	546.638	195	2.803		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	32.219	4	8.055	3.853	<b>.005*</b>
		Gruplar İçi	407.656	195	2.091		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	34.263	4	8.566	.939	.442
		Gruplar İçi	1778.332	195	9.120		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	43.278	4	10.820	9.120	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	231.342	195	1.186		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	1557.471	4	389.368	2.466	<b>.046*</b>
		Gruplar İçi	30790.404	195	157.900		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-36: Sıkıntılı Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Sıkıntılı duygusunun Faktör-2, Faktör-3, Faktör-4, Faktör-7, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.5.2 Mutsuz Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	139.092	4	34.773	2.359	.055
		Gruplar İçi	2874.503	195	14.741		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	<b>Mesai saatlerini verimli kullanma</b>	Gruplar arası	318.676	4	79.669	4.177	<b>.003*</b>
		Gruplar İçi	3719.479	195	19.074		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	118.942	4	29.736	2.209	.069
		Gruplar İçi	2624.878	195	13.461		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	88.268	4	22.067	3.611	<b>.007*</b>
		Gruplar İçi	1191.607	195	6.111		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	11.458	4	2.865	.694	.597
		Gruplar İçi	804.862	195	4.127		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	19.010	4	4.753	1.745	.142
		Gruplar İçi	531.185	195	2.724		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	18.536	4	4.634	2.145	.077
		Gruplar İçi	421.339	195	2.161		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	16.061	4	4.015	.436	.783
		Gruplar İçi	1796.534	195	9.213		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	52.670	4	13.167	11.569	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	221.950	195	1.138		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	1395.752	4	348.938	2.198	.071
		Gruplar İçi	30952.123	195	158.729		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-37: Mutsuz Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Mutsuz duygusunun Faktör-2, Faktör-3, Faktör-4, Faktör-7, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.5.3 Suçlu Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
<b>FAKTÖR-1</b>	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	181.806	3	60.602	4.195	<b>.007*</b>
		Gruplar İçi	2831.789	196	14.448		
		Toplam	3013.595	199			
<b>FAKTÖR-2</b>	<b>Mesai saatlerini verimli kullanma</b>	Gruplar arası	171.470	3	57.157	2.897	<b>.036*</b>
		Gruplar İçi	3866.685	196	19.728		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	68.790	3	22.930	1.680	.173
		Gruplar İçi	2675.030	196	13.648		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	20.514	3	6.838	1.064	.365
		Gruplar İçi	1259.361	196	6.425		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	20.858	3	6.953	1.713	.166
		Gruplar İçi	795.462	196	4.058		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	8.919	3	2.973	1.077	.360
		Gruplar İçi	541.276	196	2.762		
		Toplam	550.195	199			
<b>FAKTÖR-7</b>	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	41.807	3	13.936	6.862	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	398.068	196	2.031		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	6.747	3	2.249	.244	.865
		Gruplar İçi	1805.848	196	9.214		
		Toplam	1812.595	199			
<b>FAKTÖR-9</b>	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	25.482	3	8.494	6.682	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	249.138	196	1.271		
		Toplam	274.620	199			
<b>GENEL FAKTÖR</b>	<b>Genel</b>	Gruplar arası	2703.004	3	901.001	5.957	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	29644.871	196	151.249		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-38: Suçlu Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Suçlu duygusunun Faktör-1, Faktör-2, Faktör-7, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.5.4 Ürkmüş Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	140.698	4	35.174	2.387	.052
		Gruplar İçi	2872.897	195	14.733		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	169.738	4	42.435	2.139	.077
		Gruplar İçi	3868.417	195	19.838		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	87.865	4	21.966	1.613	.173
		Gruplar İçi	2655.955	195	13.620		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	36.159	4	9.040	1.417	.230
		Gruplar İçi	1243.716	195	6.378		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	11.883	4	2.971	.720	.579
		Gruplar İçi	804.438	195	4.125		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	5.676	4	1.419	.508	.730
		Gruplar İçi	544.519	195	2.792		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	56.089	4	14.022	7.125	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	383.786	195	1.968		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	14.834	4	3.709	.402	.807
		Gruplar İçi	1797.761	195	9.219		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	25.259	4	6.315	4.938	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	249.361	195	1.279		
		Toplam	274.620	199			
<b>GENEL FAKTÖR</b>	<b>Genel</b>	Gruplar arası	2673.036	4	668.259	4.391	<b>.002*</b>
		Gruplar İçi	29674.839	195	152.179		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-39: Ürkmüş Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Ürkmüş duygusunun Faktör-7, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.5.5 Düşmanca Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
<b>FAKTÖR-1</b>	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	157.244	4	39.311	2.684	<b>.033*</b>
		Gruplar İçi	2856.351	195	14.648		
		Toplam	3013.595	199			
<b>FAKTÖR-2</b>	<b>Mesai saatlerini verimli kullanma</b>	Gruplar arası	227.581	4	56.895	2.912	<b>.023*</b>
		Gruplar İçi	3810.574	195	19.541		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	127.263	4	31.816	2.371	.054
		Gruplar İçi	2616.557	195	13.418		
		Toplam	2743.820	199			
<b>FAKTÖR-4</b>	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	63.980	4	15.995	2.565	<b>.040*</b>
		Gruplar İçi	1215.895	195	6.235		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	21.505	4	5.376	1.319	.264
		Gruplar İçi	794.815	195	4.076		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	18.049	4	4.512	1.653	.162
		Gruplar İçi	532.146	195	2.729		
		Toplam	550.195	199			
<b>FAKTÖR-7</b>	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	41.604	4	10.401	5.093	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	398.271	195	2.042		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	21.721	4	5.430	.591	.669
		Gruplar İçi	1790.874	195	9.184		
		Toplam	1812.595	199			
<b>FAKTÖR-9</b>	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	27.304	4	6.826	5.382	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	247.316	195	1.268		
		Toplam	274.620	199			
<b>GENEL FAKTÖR</b>	<b>Genel</b>	Gruplar arası	3243.834	4	810.958	5.434	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	29104.041	195	149.251		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-40: Düşmanca Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Düşmanca duygusunun Faktör-1, Faktör-2, Faktör-4, Faktör-7, faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).



#### 4.6.5.6 Asabi Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	38.889	4	9.722	.637	.636
		Gruplar İçi	2974.706	195	15.255		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	<b>Mesai saatlerini verimli kullanma</b>	Gruplar arası	261.063	4	65.266	3.369	<b>.011*</b>
		Gruplar İçi	3777.092	195	19.370		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	2.490	4	.622	.044	.996
		Gruplar İçi	2741.330	195	14.058		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	34.896	4	8.724	1.366	.247
		Gruplar İçi	1244.979	195	6.385		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	17.709	4	4.427	1.081	.367
		Gruplar İçi	798.611	195	4.095		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	15.141	4	3.785	1.380	.242
		Gruplar İçi	535.054	195	2.744		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	26.670	4	6.667	3.146	<b>.016*</b>
		Gruplar İçi	413.205	195	2.119		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	25.223	4	6.306	.688	.601
		Gruplar İçi	1787.372	195	9.166		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	33.164	4	8.291	6.696	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	241.456	195	1.238		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	783.709	4	195.927	1.210	.308
		Gruplar İçi	31564.166	195	161.868		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-41: Asabi Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Asabi duygusunun Faktör-2, Faktör-7 ve Faktör-9 üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.5.7 Utangaç Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
<b>FAKTÖR-1</b>	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	175.277	4	43.819	3.010	<b>.019*</b>
		Gruplar İçi	2838.318	195	14.555		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	162.868	4	40.717	2.049	.089
		Gruplar İçi	3875.287	195	19.873		
		Toplam	4038.155	199			
<b>FAKTÖR-3</b>	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme</b>	Gruplar arası	149.437	4	37.359	2.808	<b>.027*</b>
		Gruplar İçi	2594.383	195	13.305		
		Toplam	2743.820	199			
<b>FAKTÖR-4</b>	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	63.997	4	15.999	2.566	<b>.040*</b>
		Gruplar İçi	1215.878	195	6.235		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	29.819	4	7.455	1.848	.121
		Gruplar İçi	786.501	195	4.033		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	19.509	4	4.877	1.792	.132
		Gruplar İçi	530.686	195	2.721		
		Toplam	550.195	199			
<b>FAKTÖR-7</b>	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	42.958	4	10.739	5.276	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	396.917	195	2.035		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	9.573	4	2.393	.259	.904
		Gruplar İçi	1803.022	195	9.246		
		Toplam	1812.595	199			
<b>FAKTÖR-9</b>	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	39.350	4	9.837	8.154	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	235.270	195	1.207		
		Toplam	274.620	199			
<b>GENEL FAKTÖR</b>	<b>Genel</b>	Gruplar arası	3066.018	4	766.505	5.104	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	29281.857	195	150.163		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-42: Utangaç Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Utangaç duygusunun Faktör-1, Faktör-3, Faktör-4, Faktör-7, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.5.8 Sinirli Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
<b>FAKTÖR-1</b>	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	186.196	4	46.549	3.210	<b>.014*</b>
		Gruplar İçi	2827.399	195	14.499		
		Toplam	3013.595	199			
<b>FAKTÖR-2</b>	<b>Mesai saatlerini verimli kullanma</b>	Gruplar arası	264.801	4	66.200	3.421	<b>.010*</b>
		Gruplar İçi	3773.354	195	19.351		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	51.575	4	12.894	.934	.445
		Gruplar İçi	2692.245	195	13.806		
		Toplam	2743.820	199			
<b>FAKTÖR-4</b>	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	83.559	4	20.890	3.405	<b>.010*</b>
		Gruplar İçi	1196.316	195	6.135		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	11.947	4	2.987	.724	.576
		Gruplar İçi	804.373	195	4.125		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	23.100	4	5.775	2.137	.078
		Gruplar İçi	527.095	195	2.703		
		Toplam	550.195	199			
<b>FAKTÖR-7</b>	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	39.973	4	9.993	4.873	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	399.902	195	2.051		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	25.454	4	6.364	.694	.597
		Gruplar İçi	1787.141	195	9.165		
		Toplam	1812.595	199			
<b>FAKTÖR-9</b>	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	40.143	4	10.036	8.346	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	234.477	195	1.202		
		Toplam	274.620	199			
<b>GENEL FAKTÖR</b>	<b>Genel</b>	Gruplar arası	3053.101	4	763.275	5.081	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	29294.774	195	150.230		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-43: Sinirli Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Sinirli duygusunun Faktör-1, Faktör-2, Faktör-4, Faktör-7, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.5.9 Tedirgin Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
<b>FAKTÖR-1</b>	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	204.729	4	51.182	3.553	<b>.008*</b>
		Gruplar İçi	2808.866	195	14.404		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	68.641	4	17.160	.843	.499
		Gruplar İçi	3969.514	195	20.356		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	116.369	4	29.092	2.159	.075
		Gruplar İçi	2627.451	195	13.474		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	17.223	4	4.306	.665	.617
		Gruplar İçi	1262.652	195	6.475		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	27.567	4	6.892	1.704	.151
		Gruplar İçi	788.753	195	4.045		
		Toplam	816.320	199			
<b>FAKTÖR-6</b>	<b>Zamanlama ve işe devamlılık</b>	Gruplar arası	39.263	4	9.816	3.746	<b>.006*</b>
		Gruplar İçi	510.932	195	2.620		
		Toplam	550.195	199			
<b>FAKTÖR-7</b>	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	42.889	4	10.722	5.267	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	396.986	195	2.036		
		Toplam	439.875	199			
<b>FAKTÖR-8</b>	<b>Üst kademeye yardımcı olma</b>	Gruplar arası	270.691	4	67.673	8.558	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	1541.904	195	7.907		
		Toplam	1812.595	199			
<b>FAKTÖR-9</b>	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	45.004	4	11.251	9.555	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	229.616	195	1.178		
		Toplam	274.620	199			
<b>GENEL FAKTÖR</b>	<b>Genel</b>	Gruplar arası	4207.903	4	1051.976	7.290	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	28139.972	195	144.308		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-44: Tedirgin Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Tedirgin duygusunun Faktör-1, Faktör-6, Faktör-7, Faktör-8, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.5.10 Korkmuş Duygusu ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Gruplar arası	198.123	4	49.531	3.431	<b>.010*</b>
		Gruplar İçi	2815.472	195	14.438		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	184.256	4	46.064	2.331	.057
		Gruplar İçi	3853.899	195	19.764		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	121.393	4	30.348	2.257	.064
		Gruplar İçi	2622.427	195	13.448		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	23.159	4	5.790	.898	.466
		Gruplar İçi	1256.716	195	6.445		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	33.897	4	8.474	2.112	.081
		Gruplar İçi	782.423	195	4.012		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	<b>Zamanlama ve işe devamlılık</b>	Gruplar arası	64.502	4	16.126	6.474	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	485.693	195	2.491		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	42.296	4	10.574	5.186	<b>.001*</b>
		Gruplar İçi	397.579	195	2.039		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	22.737	4	5.684	.619	.649
		Gruplar İçi	1789.858	195	9.179		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	33.681	4	8.420	6.815	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	240.939	195	1.236		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	3635.716	4	908.929	6.173	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	28712.159	195	147.242		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-45: Korkmuş Duygusu-Performans Faktörleri arasındaki Anova Analiz Çizelgesi

Korkmuş duygusunun Faktör-1, Faktör-6, Faktör-7, Faktör-9 ve Genel Faktör toplamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.6 Demografik Özellikler ile Faktörlerin Değerlendirilmesi

##### 4.6.6.1 En Son Bitirdiği Okul ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	90.782	3	30.261	2.029	.111
		Gruplar İçi	2922.813	196	14.912		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	184.419	3	61.473	3.126	<b>.027*</b>
		Gruplar İçi	3853.736	196	19.662		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	155.735	3	51.912	3.931	<b>.009*</b>
		Gruplar İçi	2588.085	196	13.205		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	58.029	3	19.343	3.103	<b>.028*</b>
		Gruplar İçi	1221.846	196	6.234		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	8.783	3	2.928	.711	.547
		Gruplar İçi	807.537	196	4.120		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	3.017	3	1.006	.360	.782
		Gruplar İçi	547.178	196	2.792		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	14.644	3	4.881	2.250	.084
		Gruplar İçi	425.231	196	2.170		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	11.170	3	3.723	.405	.749
		Gruplar İçi	1801.425	196	9.191		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	İşyerindeki küçük problemleri dert edinme	Gruplar arası	20.230	3	6.743	5.195	<b>.002*</b>
		Gruplar İçi	254.390	196	1.298		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	298.024	3	99.341	.608	.611
		Gruplar İçi	32049.851	196	163.520		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-46: En Son Bitirdiği Okul ve Performans Faktörleri Anova Analiz Çizelgesi

En son bitirilen okulun Faktör-2, Faktör-3, Faktör-4 ve Faktör-9 üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.6.2 Yaş ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	57.044	3	19.015	1.261	.289
		Gruplar İçi	2956.551	196	15.084		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	16.813	3	5.604	.273	.845
		Gruplar İçi	4021.342	196	20.517		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	27.974	3	9.325	.673	.570
		Gruplar İçi	2715.846	196	13.856		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Gruplar arası	29.642	3	9.881	1.549	.203
		Gruplar İçi	1250.233	196	6.379		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	<b>Disiplin ve kurallara uyma</b>	Gruplar arası	36.017	3	12.006	3.016	<b>.031*</b>
		Gruplar İçi	780.303	196	3.981		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	10.294	3	3.431	1.246	.294
		Gruplar İçi	539.901	196	2.755		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Gruplar arası	.387	3	.129	.058	.982
		Gruplar İçi	439.488	196	2.242		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	12.699	3	4.233	.461	.710
		Gruplar İçi	1799.896	196	9.183		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	İşyerindeki küçük problemleri dert edinme	Gruplar arası	4.671	3	1.557	1.130	.338
		Gruplar İçi	269.949	196	1.377		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	193.668	3	64.556	.394	.758
		Gruplar İçi	32154.207	196	164.052		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-47: Yaş ve Performans Faktörleri Anova Analiz Çizelgesi

Yaşın sadece Faktör-5 üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).

#### 4.6.6.3 İşyerindeki Pozisyon ile Performans Arasındaki Anova Analizi

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
FAKTÖR-1	Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler	Gruplar arası	81.448	3	27.149	1.815	.146
		Gruplar İçi	2932.147	196	14.960		
		Toplam	3013.595	199			
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Gruplar arası	59.880	3	19.960	.983	.402
		Gruplar İçi	3978.275	196	20.297		
		Toplam	4038.155	199			
FAKTÖR-3	Yardımlaşma ve yenilikçi fikirlere öne sürme	Gruplar arası	34.680	3	11.560	.836	.475
		Gruplar İçi	2709.140	196	13.822		
		Toplam	2743.820	199			
FAKTÖR-4	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Gruplar arası	111.119	3	37.040	6.212	<b>.000*</b>
		Gruplar İçi	1168.756	196	5.963		
		Toplam	1279.875	199			
FAKTÖR-5	Disiplin ve kurallara uyma	Gruplar arası	6.998	3	2.333	.565	.639
		Gruplar İçi	809.322	196	4.129		
		Toplam	816.320	199			
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Gruplar arası	7.335	3	2.445	.883	.451
		Gruplar İçi	542.860	196	2.770		
		Toplam	550.195	199			
FAKTÖR-7	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Gruplar arası	30.643	3	10.214	4.892	<b>.003*</b>
		Gruplar İçi	409.232	196	2.088		
		Toplam	439.875	199			
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Gruplar arası	7.742	3	2.581	.280	.840
		Gruplar İçi	1804.853	196	9.208		
		Toplam	1812.595	199			
FAKTÖR-9	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Gruplar arası	11.053	3	3.684	2.740	<b>.045*</b>
		Gruplar İçi	263.567	196	1.345		
		Toplam	274.620	199			
GENEL FAKTÖR	Genel	Gruplar arası	464.413	3	154.804	.952	.417
		Gruplar İçi	31883.462	196	162.671		
		Toplam	32347.875	199			

\*: 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Çizelge-48: İşyerindeki Pozisyon ve Performans Faktörleri Anova Analiz Çizelgesi

İşyerindeki pozisyonun Faktör-4, Faktör-7 ve Faktör-9 üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).



#### 4.6.6.4 Cinsiyet ile Performans Arasındaki Grup Analizi

			N	Ortalama	Varyans
<b>FAKTÖR-1</b>	<b>Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Bayan	90	3.95904	.41732
		Bay	110	3.75230	.35777
FAKTÖR-2	Mesai saatlerini verimli kullanma	Bayan	90	4.15801	.43829
		Bay	110	4.78857	.45657
<b>FAKTÖR-3</b>	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme</b>	Bayan	90	3.64320	.38403
		Bay	110	3.69911	.35270
FAKTÖR-4	Sosyal faaliyetlere katılma	Bayan	90	2.80947	.29614
		Bay	110	2.25240	.21476
<b>FAKTÖR-5</b>	<b>Disiplin ve kurallara uyma</b>	Bayan	90	1.85208	.19523
		Bay	110	2.11756	.20190
FAKTÖR-6	Zamanlama ve işe devamlılık	Bayan	90	1.53022	.16130
		Bay	110	1.77060	.16882
FAKTÖR-7	Kişisel işlerle meşgul olma	Bayan	90	1.69971	.17917
		Bay	110	1.28493	.12251
FAKTÖR-8	Üst kademeye yardımcı olma	Bayan	90	4.36918	.46055
		Bay	110	.98597	.09401
<b>FAKTÖR-9</b>	<b>İşyerindeki küçük problemleri dert edinme</b>	Bayan	90	1.00337	.10576
		Bay	110	1.27201	.12128
GENEL FAKTÖR	Genel	Bayan	90	13.49444	1.42244
		Bay	110	12.00492	1.14462

Çizelge-49: Cinsiyet ve Performans Analiz Çizelgesi

Ankete katılanların cinsiyetlerinin faktör skorları üzerinde etkisi olup olmadığı incelendiğinde Çizelge-50’de Faktör-1, Faktör-3, Faktör-5. ve Faktör-9 üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ).

			Levene'in Varyans eşitlik testi		T-Testi						
			F	Sig. (p)	t	Serbestlik Derecesi	Sig. (p) (2-tailed)	Ortalama değişken	Standart sapma	95% Confidence Interval of the Difference	
									En düşük	En yüksek	
<b>FAKTÖR-1</b>	<b>Organizasyonel bağlılığı artırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler</b>	Eşit varyans varsayımı	1.442	.231	-2.381	198	<b>.018*</b>	-1.30202	.54673	-2.3801	-.2238
		Eşit olmayan varyans varsayımı			-2.369	185.904	.019	-1.30202	.54968	-2.3864	-.2176
<b>FAKTÖR-2</b>	<b>Mesai saatlerini verimli kullanma</b>	Eşit varyans varsayımı	2.721	.101	.027	198	.979	.01717	.64188	-1.2486	1.2829
		Eşit olmayan varyans varsayımı			.027	197.278	.978	.01717	.63290	-1.2309	1.2652
<b>FAKTÖR-3</b>	<b>Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler</b>	Eşit varyans varsayımı	.145	.703	-2.294	198	<b>.023*</b>	-1.19798	.52221	-2.2277	-.1681
		Eşit olmayan varyans varsayımı			-2.298	191.319	.023	-1.19798	.52141	-2.2264	-.1695
<b>FAKTÖR-4</b>	<b>Sosyal faaliyetlere katılma</b>	Eşit varyans varsayımı	6.048	.015	-1.961	198	.051	-.70202	.35791	-1.4078	.0037
		Eşit olmayan varyans varsayımı			-1.919	169.048	.057	-.70202	.36582	-1.4241	.0201
<b>FAKTÖR-5</b>	<b>Disiplin ve kurallara uyma</b>	Eşit varyans varsayımı	.193	.661	-2.356	198	<b>.019*</b>	-.67071	.28464	-1.2320	-.1094
		Eşit olmayan varyans varsayımı			-2.388	197.095	.018	-.67071	.28085	-1.2245	-.1168
<b>FAKTÖR-6</b>	<b>Zamanlama ve işe devamlılık</b>	Eşit varyans varsayımı	.011	.915	.166	198	.868	.03939	.23692	-.42781	.5065
		Eşit olmayan varyans varsayımı			.169	197.386	.866	.03939	.23349	-.42106	.4998
<b>FAKTÖR-7</b>	<b>Kişisel işlerle meşgul olma</b>	Eşit varyans varsayımı	3.710	.056	1.124	198	.262	.23737	.21118	-.17907	.65382
		Eşit olmayan varyans varsayımı			1.094	162.652	.276	.23737	.21705	-.19122	.66597
<b>FAKTÖR-8</b>	<b>Üst kademeye yardımcı olma</b>	Eşit varyans varsayımı	1.524	.218	.916	198	.361	.39293	.42914	-.45334	1.2392
		Eşit olmayan varyans varsayımı			.836	96.434	.405	.39293	.47005	-.54006	1.3259
<b>FAKTÖR-9</b>	<b>Küçük problemleri dert edinme</b>	Eşit varyans varsayımı	6.124	.014	2.539	198	.012	.41818	.16473	.09333	.74303
		Eşit olmayan varyans varsayımı			2.599	197.755	<b>.010*</b>	.41818	.16092	.10084	.73552
<b>GENEL</b>	<b>Genel</b>	Eşit varyans varsayımı	2.685	.103	-1.637	198	.103	-2.95455	1.80454	-6.51314	.60405
		Eşit olmayan varyans varsayımı			-1.618	179.965	.107	-2.95455	1.82579	-6.55725	.6481

Çizelge-50: Cinsiyet ve Performans T-Testi Analiz Çizelgesi

#### 4.6.6.5 Demografik Özellikler ile Performans Regresyon Analizi

	Standart Olmayan katsayı		Standart Katsayı	t	Sig. (p)
	B	Standart sapma	Beta		
<b>Değişmeyen Özellikler</b>	113.17	6.514		17.37	1.83E-41
Yaş	0.3522	1.206	0.022	<b>0.29</b>	0.77
Cinsiyet	2.5267	1.855	0.098	<b>1.36</b>	0.17
En son bitirdiğiniz okul	-1.042	1.603	-0.047	<b>-0.65</b>	0.51
İşyerindeki pozisyonunuz	-1.043	0.888158	-0.088	<b>-1.17</b>	0.24

**Çizelge-51: Demografik özellikler ve Performans Regresyon Analiz Çizelgesi**

Çizelge-51’de görüldüğü üzere; Toplam ölçek puanını yaş ve cinsiyet pozitif yönde etkilerken, bitirilen okul ve pozisyon negatif etkilemektedir.

#### 4.6.6.6 Performans Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Çizelge 52’de görüldüğü üzere **Genel faktör skorları ile Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler (Faktör-1) ve Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler (Faktör-3)** skorları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır (sırasıyla 0.73 ve 0.74). **Sosyal faaliyetlere katılma (Faktör-4) ve Disiplin ve Kurallara Uyma (Faktör-5)** skorları ile ise arasında pozitif yönde ancak orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. (sırasıyla 0.52 ve 0.57).

		FAKTÖR-1	FAKTÖR-2	FAKTÖR-3	FAKTÖR-4	FAKTÖR-5	FAKTÖR-6	FAKTÖR-7	FAKTÖR-8	FAKTÖR-9	GENEL FAKTÖR
FAKTÖR-1	Pearson Correlation	1	0.07	0.50	0.55	0.39	0.28	0.01	0.18	0.06	<b>0.73*</b>
	Sig. (p) (2-tailed)		0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.93	0.01	0.42	0.00
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
FAKTÖR-2	Pearson Correlation	0.07	1	0.16	-0.01	0.10	0.02	0.26	0.05	0.10	0.48
	Sig. (p) (2-tailed)			0.03	0.90	0.16	0.81	0.00	0.48	0.15	0.00
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
FAKTÖR-3	Pearson Correlation	0.50	0.16	1	0.39	0.38	0.27	0.01	0.23	0.00	<b>0.74*</b>
	Sig. (p) (2-tailed)		0.03		0.00	0.00	0.00	0.90	0.00	0.96	0.00
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
FAKTÖR-4	Pearson Correlation	0.55	-0.01	0.39	1	0.36	0.15	-0.07	0.11	-0.05	<b>0.52*</b>
	Sig. (p) (2-tailed)		0.90	0.00		0.00	0.03	0.34	0.13	0.53	0.00
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
FAKTÖR-5	Pearson Correlation	0.39	0.10	0.38	0.36	1	0.33	0.00	0.12	0.00	<b>0.57*</b>
	Sig. (p) (2-tailed)		0.16	0.00	0.00		0.00	0.95	0.10	0.99	0.00
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
FAKTÖR-6	Pearson Correlation	0.28	0.02	0.27	0.15	0.33	1	-0.09	0.13	-0.06	0.40
	Sig. (p) (2-tailed)		0.81	0.00	0.03	0.00		0.18	0.06	0.37	0.00
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
FAKTÖR-7	Pearson Correlation	0.01	0.26	0.01	-0.07	0.00	-0.09	1	-0.05	0.23	0.20
	Sig. (p) (2-tailed)		0.00	0.90	0.34	0.95	0.18		0.51	0.00	0.01
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
FAKTÖR-8	Pearson Correlation	0.18	0.05	0.23	0.11	0.12	0.13	-0.05	1	0.10	0.45
	Sig. (p) (2-tailed)		0.48	0.00	0.13	0.10	0.06	0.51		0.16	0.00
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
FAKTÖR-9	Pearson Correlation	0.06	0.10	0.00	-0.05	0.00	-0.06	0.23	0.10	1	0.18
	Sig. (p) (2-tailed)		0.15	0.96	0.53	0.99	0.37	0.00	0.16		0.01
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
GENEL FAKTÖR	Pearson Correlation	0.73	0.48	0.74	0.52	0.57	0.40	0.20	0.45	0.18	1
	Sig. (p) (2-tailed)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Çizelge-52: Performans Korelasyon Analiz Çizelgesi

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Organizasyon yapısı içerisinde her kademedeki yer alan personelin uygun yer ve zamanda, güvenilir ölçme yöntemleriyle performans değerlendirmesini yapmak ve elde edilen sonuçlara göre önlem almak çok önemlidir. Bununla birlikte “performans” kavramını etkileyen oldukça geniş bir maddi, manevi yelpaze mevcuttur. Bugüne kadar organizasyon çatısı altında performansı arttırmaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır. “İnsan” temelli bu araştırmalar genellikle motivasyon unsuru üzerinde yoğunlaşmıştır. Duygulara motivasyonun bir unsuru olarak ele alınmıştır. Duyguların kendisi başlı başına bir araştırma konusu olarak performans kavramı içerisinde son yıllarda incelenmeye başlanmıştır. Bu araştırmada “Duyguların Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi”, örnek bir uygulama ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Duygu ölçeğinin frekans ortalamaları incelendiğinde; olumlu duyguların organizasyon içerisinde olumsuz duygulara göre daha çok hissedildiği görülmektedir. En çok hissedilen duygu olarak “dikkatli” duygusu belirlenmiştir. Çalışanların işlerinde hata oranlarını düşürmek için böyle bir duygu durum içerisine girdikleri söylenebilir. Sonrasında sırasıyla; “kararlı”, “ilgili”, “aktif”, “istekli”, “gururlu”, “güçlü”, “ilhamlı”, “uyanık” ve “heyecanlı” duygu ifadeleri gelmektedir. Olumsuz duygu ifadeleri ise ilk 10 içerisinde yer almamaktadır. Ancak bu daha az olarak hissedilen bu duyguların, performans seviyesini etkilemediği anlamına gelmemektedir. Olumsuz duygulardan en yoğun olarak hissedilen duygu ifadesi “sıkıntılı” duygu ifadesidir. Bu duyguyu sırasıyla; “sinirli”, “mutsuz”, “asabi”, “tedirgin”, “utangaç”, “korkmuş”, “ürkmüş”, “düşmanca” ve “suçlu” ifadeleri takip etmektedir.

Performans ölçeğinin frekans ortalamalarında ise; ilk 7 madde Disiplin ve kurallara uyma (Faktör-5), Zamanlama ve İşe Devamlılık (Faktör-6) oluşturan

maddelerden oluşturmaktadır. Sonraki maddeler ise ağırlıklı olarak Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme (Faktör-3), Sosyal Faaliyetlere Katılma (Faktör-4), Organizasyonel Bağlılığı Arttırıcı ve Çatışmaları Giderici Faaliyetler (Faktör-1) ve Üst Kademeye Yardımcı Olma (Faktör-8) içeren maddelerden oluşturmaktadır. Son bölümde yer alan maddeler ise Mesai Saatlerini Verimli Kullanma (Faktör-2), İşyerindeki küçük Problemleri Dert Edinme (Faktör-9) ve Zamanlama ve İşe Devamlılık (Faktör-7) içeren maddelerden oluşmaktadır.

Disiplin ve kurallara uyma (Faktör-5)'i etkileyen 7 adet olumlu duygu; "güçlü", "gururlu", "hevesli", "ilhamlı", "kararlı", "dikkat" ve "aktif"tir. Bu faktörü etkileyen olumsuz duygu tespit edilememiştir.

Zamanlama ve İşe Devamlılık (Faktör-6)'yı etkileyen 6 adet olumlu duygu; "ilgili", "güçlü", "hevesli", "kararlı", "dikkat" ve "aktif"tir. Bu faktörü etkileyen 2 adet olumsuz duygu; "tedirgin" ve "korku"dur.

Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme (Faktör-3)'ü etkileyen 9 adet olumlu duygu; "ilgili", "ilhamlı", "güçlü", "gururlu", "hevesli", "kararlı", "dikkat", "açıkgöz" ve "aktif"tir. Bu faktörü etkileyen 2 adet olumsuz duygu; "sıkıntı" ve "utangaçlıktır..

Sosyal Faaliyetlere Katılma (Faktör-4)'ü etkileyen 7 adet olumlu duygu; "ilgili", "heyecanlı", "ilhamlı", "güçlü", "hevesli", "kararlı" ve "aktif"tir. Bu faktörü etkileyen 4 adet olumsuz duygu; "sıkıntı", "mutsuz", "düşmanca", "sinirli" ve "utangaçlık"tır.

Organizasyonel Bağlılığı Arttırıcı ve Çatışmaları Giderici Faaliyetler (Faktör-1)'i etkileyen duygular ele alındığında; Olumlu duygulardan 6'sının bu faktörü etkilediği belirlenmiştir. Bu olumlu duygular, "ilgili", "hevesli", "ilhamlı", "kararlı", "dikkatli" ve "aktif"tir. Bu faktörü etkileyen olumsuz duygularda yine

olumlu duygular gibi 6 tanedir. Bunlar, "tedirgin", "suçlu", "korku", "düşmanca", "utangaç" ve "sinirli" duygularıdır.

Üst Kademeye Yardımcı Olma (Faktör-8)'i etkileyen 1 adet olumlu duygu belirlenmiştir. Bu duygu; "hevesli" duygusudur. Bu faktörü etkileyen 1 adet olumsuz duygu ise ; "tedirginlik" duygusudur.

Mesai Saatlerini Verimli Kullanma (Faktör-2)'yi etkileyen 1 adet olumlu duygu belirlenmiştir. Bu duygu; "aktif" duygusudur. Bu faktörü etkileyen 6 adet olumsuz duygu; "sıkıntı", "mutsuz", "düşmanca", "asabi", "gergin" ve "suçluluk"tur.

İşyerindeki küçük Problemleri Dert Edinme (Faktör-9) 'u etkileyen 3 adet olumlu duygu belirlenmiştir. Bu duygular; "güçlü", "hevesli" ve "dikkatli" duygusudur. Bu faktörü etkileyen 10 adet olumsuz duygu tespit edilmiştir. Bu duygular daha öncede belirtildiği üzere; "sıkıntı", "mutsuz", "düşmanca", "asabi", "gergin", "suçlu", "ürkmüş", "korku", "tedirgin" ve "utangaçlık"tır.

Kişisel İşlerle meşgul olma (Faktör-7)'i etkileyen 2 adet olumlu duygu; "heyecanlı" ve "açıkgözlülük"tür. Bu faktörü etkileyen 3 adet olumsuz duygu; "sıkıntı", "suçlu" ve "ürkmüslük"tür.

Demografik özelliklerden "en son bitirilen okulun", performans Faktörlerinden Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme (Faktör-3), Sosyal Faaliyetlere Katılma (Faktör-4), Mesai Saatlerini Verimli Kullanma (Faktör-2) ve İşyerindeki küçük Problemleri Dert Edinme (Faktör-9) etkilediği belirlenmiştir. Demografik özelliklerden "yaşın", performans faktörlerinden sadece Disiplin ve kurallara uyma (Faktör-5)'i etkilediği belirlenmiştir. Demografik özelliklerden "işyerindeki pozisyonun" performans Faktörlerinden Sosyal Faaliyetlere Katılma (Faktör-4), Zamanlama ve İşe Devamlılık (Faktör-7) ve İşyerindeki küçük Problemleri Dert Edinme (Faktör-9)'u etkilediği belirlenmiştir. Demografik özelliklerden "cinsiyetin" Organizasyonel Bağlılığı Arttırıcı ve Çatışmaları Giderici

Faaliyetler (Faktör-1), Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler öne sürme (Faktör-3), Disiplin ve kurallara uyma (Faktör-5) ve İşyerindeki küçük Problemleri Dert Edinme (Faktör-9)'u etkilediği belirlenmiştir.

Genel faktör skorları ile Organizasyonel bağlılığı arttırıcı ve çatışmaları giderici faaliyetler (Faktör-1) ve Yardımlaşma ve yenilikçi fikirler (Faktör-3) skorları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal faaliyetlere katılma (Faktör-4) ve Disiplin ve Kurallara Uyma (Faktör-5) skorları ile ise arasında pozitif yönde ancak orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Organizasyonlarda çalışanlar zaman zaman gün içerisinde tabir yerindeyse “havadan nem kaparlar”. Hatta bu kişilere diğer arkadaşları “bugün tersinden mi kalktın?” diye takılırlar. İşyerindeki küçük olayları dert edinen ve her olaydan farklı manalar çıkararak adeta etrafa “negatif elektrik yayarlar”. Çalışanlar o kişinin bulunduğu ortama girmek istemez veya en kısa sürede oradan uzaklaşma yolunu seçerler. “Güne nasıl başlarsan öyle gider misali” o gün o kişiye ve arkadaşlarına adeta “zehir” olur. İşyerindeki küçük şeyleri dert edinen kişi olumsuz duygulardan etkilenmektedir. Bu duygular; “sıkıntı”, “mutsuzluk”, “düşmanlık”, “asabiyet”, “gerginlik”, “suçluluk”, “ürkmüslük”, “korkmuşluk”, “tedirginlik” ve “utangaçlık”tır. Bu sonuçtan, işyerinde hissedilecek her olumsuz duygunun performansı olumsuz yönde etkileyeceği sonucuna varılabilir. Bu duyguları elbette yok etmek imkansızdır. Ancak olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak veya en azından azaltacak önlemler almak mümkündür. Özellikle personelin kendini güçlü, hevesli ve dikkatli hissetmesi, bu olumsuzlukları giderecektir. Bu da ancak önceki paragraflarda bahsedilen yönetici ve lider eğitimi ile mümkündür.

Organizasyonlarda çalışanlar arasında bilgisayar başında internette gezinen, alışveriş yapan, hafta sonu ne yapacağını planlayan pek çok çalışana rastlamak mümkündür. Bu aslında çok sıkı disiplin ve engelleyici tedbirlerle şekilsel olarak başa çıkılabilecek bir durum olarak görünse de kişinin yapacağı şeyi yapmayacağı anlamına gelmez. Burada çözüm çalışana iş ahlakı ve prensiplerini benimsetmekten



geçer. Bu durumu etkileyen olumsuz duyguların başında “sıkıntı” gelir. Sıkılan kişi kendisini başka bir yöne kanalize eder ve enerjisini o yönde kullanır. Sıkıntının yanında “ürkmüslük” ve “suçluluk” duygularının da etkili olduğu söylenebilir. Bu duyguları minimuma indirmek bu faktör üzerinde performans değerlendirmesini arttıracak bir etki oluşturacaktır. Kişisel işlerle meşgul olmayı engelleyebilecek duygu ise heyecanlılıktır”. Kişi çalıştığı işten heyecan duyuyorsa işiyle uğraşmayı kişisel işlerle uğraşmaya tercih edecektir. Bu durumu etkileyen diğer olumlu duygu ise “açıkgözlülüktür”. Burada bu tabiri pratiklik olarak ele alacak olursak, bir problemi daha kolay ve kendini sıkıntıya sokmadan çözen bir kişiyi mutlu olacağı ve işine aynı heyecanla devam edeceği söylenebilir.

Mesai saatlerini verimli kullanamama esasen performansın artırılmasına yönelik ele alınması gereken konuların başında gelmektedir. Kimi çalışanlar veya patronlar mesai saatlerini gereksiz toplantılar, detaylar, çay sohbetleri vb. sebebiyle uygun şekilde değerlendirememektedirler. Çalışanlarına çalışma için zaman ayırmamaktadırlar. Biz yönetici ve liderlerin bu çalışma saatini ayırdığını farz ederek çalışanın bu süreyi verimli kullanmadığını varsayıyoruz. İşyerinde “bal yapmayan arı misali” toplantı odalarında, fotokopi başında, yazıcının yanında adeta üretmeyen çalışanlara rastlamak mümkündür. Çalışanlar mesai saatlerini uygun kullanmayarak verimlerini düşürürler. Buna neden olan duygular ise “sıkıntı”, “mutsuzluk”, “düşmanlık”, “asabiyet”, “gerginlik” ve “suçluluk”tur. Bu duyguları en az süre ve düzeyde yaşamak işyerindeki verimi arttıracaktır. Bunun yanında mesai saatlerini verimli kullanmak için beslenmesi gereken duygu “aktiflik” duygusudur. Bu sonuçtan da çalışanın ne kadar enerjik olursa veriminin o düzeyde artacağı anlamı çıkmaktadır.

Organizasyon içerisinde çalışanlardan bir kısmı üst yönetimin yönetimini kolaylaştırırken ,bazı çalışanlar sadece kendi işleriyle meşgul olur, diğer bir kısım ise adeta yönetimin aleyhine çalışır, muhalefet eder ve işini zorlaştırmaya çalışır. Üst kademeye yardımcı olma çabasındaki çalışanlarda “hevesli” duygusu ön plandadır.

Bu faktörü olumsuz etkileyen duygular ise tedirginlik duygusudur ki bu da “hata yapma ve küçük duruma düşme” korkusundan ileri gelir.

Organizasyonda zaman zaman “mesai yapmak” gerekir. Kriz anında krizi yönetmek, yetiştirilmesi gereken bir iş, denetleme vb. durumlarda bu gerekebilir. Ancak bu çalışan personel üzerinde farklı etki bırakır. Kimisi gönüllü olarak kalırken kimisi memnuniyetsizliğini sözel ve bedensel olarak dışa vurabilir. Bazıları gereğinden çok fazla çalışırken kimisi “idare edecek” kadar çalışır. Çalışanlar arasındaki ilişkilere önem verir ve aradaki çatışmaları giderecek şekilde hareket eder. Problem çözümü için inisiyatif kullanırlar. Başkalarının şahsi sorunlarıyla ilgilenir ve başarılarını överler. Bu kişilerin organizasyonel bağlılığı diğer kişilere nazaran yüksektir. Dolayısıyla organizasyon için daha çok fedakârlık yaparlar ve performanslarını yükseltirler. Bu tanımlamaya uyan kişilerdeki duygular, olumlu duygulardan ”ilgililik”, “heveslilik”, “ilhamlılık”, “kararlılık”, “dikkatlilik” ve “aktifliktir”. Bunların yanında bu faktörleri olumsuz etkileyen olumsuz duygular ise; ”tedirginlik”, “suçluluk”, “korkmuşluk”, “düşmanlık”, “utangaçlık” ve “sinirliliktir.” Bu duygularının bu faktörü olumsuz yönde etkilediği sonucunu çıkarabiliriz.

Organizasyonlarda Sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, toplu yemekler, doğum günü kutlamaları, sinema vb. faaliyetlerin yapılması gelenek haline gelmiştir. Çalışanların bir kısmı bu tür organizasyonlara katılmada çekimser davranmaktadır. Katılsa bile bunu bir zorunluluk olarak görmekte ve sadece orda bulunmak için katılmaktadır. Kimi çalışanlar eşlerini bu tür organizasyonlara dahil ederken, kimisi eşlerini ve ailelerini işle ilgili bir faaliyete götürmekten pek hoşlanmazlar. Organizasyon kültürü oluşturmada ve iletişim sağlanmasında bu tür sosyal faaliyetler önemli bir yer tutar. Beraber zaman geçirmeyi seven ve birbirleri ile mutlu olan bireylerin oluşturdukları sinerji kat ve kat daha üstün olacaktır. Bu nedenle bu arzu ve isteği körelten duyguların, örneğin; “sıkıntı”, “mutsuzluk”, “düşmanlık”, “sinirlilik” ve “utangaçlığın” minimum düzeylerde tutulması gerekmektedir. Bunun yanında bu istek ve arzuyu arttıracak duyguların, mesela; “ilgili”, “heyecanlı”, “ilhamlı”, “güçlü”, “hevesli”, “kararlı” ve “aktif” gibi

duyguların yoğun olarak hissedilmesi gerekir. Bu sebeple olumlu duyguların ön planda olduğu bir yapı oluşturulması gerekir.

Organizasyonlarda yöneticilerin olmadığı zamanlarda görevini sanki amiri varmış gibi yapan personel sayısı ne kadar fazla ise, o organizasyonun performans düzeyi daha yüksek olacaktır. Organizasyon malını koruyan ve formel kurallar kadar informal kurallara da uyan çalışanların performans düzeyi yüksektir. Bunlara ilaveten organizasyonun bir aynası durumunda olan kılık ve kıyafet konusuna özen gösteren çalışanların verimlilik oranlarının yüksek olduğu düşünülebilir. Bu maddeleri pozitif yönde etkileyen duygular; ”güçlü”, “gururlu”, “hevesli”, “ilhamlı”, “kararlı”, “dikkat” ve “aktiflik”tir. Bu maddeler genellikle güçlü yazılı kurallarla çerçevesi belirlendiğinden ve yapılmaması durumunda cezası olması sebebiyle olumsuz duygulardan diğer maddeler kadar etkilenmemektedir.

Bir çalışan yıl içerisinde ne kadar fazla oranda işe gider ve işyerinde bulunursa verimlilik oranı artacaktır. Zaman zaman gereksiz yere alınan istirahat, rapor, izin vb. durumlar bu faktörü olumsuz yönde etkilemektedir. Bunu olumlu yönde etkileyen duygular; “ilgili”, “güçlü”, “hevesli”, “kararlı”, “dikkatli” ve “aktiflik”tir. Buna karşılık “tedirginlik” ve “korkmuşluk ” işe gitme oranını azaltan duygular olarak tespit edilmiştir.

İşyerinde arkadaşlarına yardımcı olan çalışanlar organizasyonel performansın artırılmasında önemli rol oynarlar. Yenilikçi fikirler öne süren ve değişime katkıda bulunanlar çalışanlar, gelişen durumlara göre çeşitli alternatifler üretirler ve çözüme katkı sağlarlar. İşe yeni başlayan arkadaşlarının acemiliğini en kısa sürede atmasına yardımcı olurlar. Bu faktörleri olumlu yönde etkileyen duygular; “ilgili”, “ilhamlı”, “güçlü”, “gururlu”, “hevesli”, “kararlı”, “dikkat”, ”açıkgöz” ve “aktiflik”tir. Buna karşılık “sıkıntı” ve “utangaçlık” negatif yönde etkiler. Dolayısıyla bu duyguların minimize edilmesi gerekir.

Organizasyon yaşantısında performansı arttırmak yönünde yapılan çalışmalarda görülmektedir ki duygular, özellikle olumlu duygular organizasyonel performansı arttırıcı bir etkiye sahiptir. Bu sebeple olumlu duyguları besleyecek bir organizasyon yapısının oluşturulması, yönetici ve liderlerin seçiminde duygusal zekâ kavramı ile beraber bir eliminasyon sisteminin kurulması, çalışanların sürekli olumlu geri bildirimler alabileceği bir iletişim ağının kurulması ve hepsinden önemlisi çalışanların organizasyon yapısı içerisinde kendi içinde yaşadığı duygularının “farkında olunduğunu” hissetmesi çok önem kazanmaktadır. Yöneticiler ve liderler bu konuyla ilgili mutlaka bir eğitim seminerinden geçirilmelidir. Organizasyon içerisinde oluşan anlık duyguların organizasyon kültürünü olumlu ve olumsuz yönde etkilediği ve ortaya çıkabilecek çatışmalara ortam sağladığı unutulmamalıdır.

Olumlu duyguların organizasyon içerisinde beslenmesi gerekmektedir. Çalışma sonucu elde edilen bilgilerden performans düzeylerini arttıran faktörlerin çoğunlukla olumlu duygulardan pozitif yönde etkilendiği sonucu elde edilmiştir. Duyguların bu şekilde yönetilebildiği ve organizasyon lehine kullanıldığı organizasyonlarda performans katsayısının artması kaçınılmazdır.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında, duyguların organizasyonel performans üzerindeki etkisini ortaya koyarken, olumlu duyguların organizasyonel performansı arttırıcı faktörler üzerinde, olumsuz duygulara nazaran çok daha fazla oranda etkili olduğu ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Olumsuz duyguların ise organizasyonel performansı azaltıcı faktörleri olumlu duygulara nazaran daha çok etkilediği belirlenmiştir. Organizasyonların bu değerlendirme ışığında, özellikle yönetici ve lider konumunda bulunan kişilerin, hangi konum ve çalışma pozisyonunda olursa olsun, çalışanlara sürekli olarak olumlu duygularla yaklaşması gerektiği ve çalışanlarının duygularına değer vermesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Çalışanların ise stres yönetme tekniklerinin yanında duygularını yönetme konusunda da eğitilmeleri şarttır. Performans düzeyini arttırmak ancak uygun ve olumlu seviyede bir duygu durum ve mod seviyesine çıkmak ve bu seviyeyi korumakla mümkün olur.

## ALTINCI BÖLÜM

### KAYNAKÇA

ACAR, Ergül (2007), “İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerinde Bir Araştırma”, Hatay: *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

AKAL Zühal (2002), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi : Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayınları .

ALDEMİR, Ceyhan, A. ATAOL, G. BUDAK (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Barış Yayınları.

ALTAN, Yakup (2005), “Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi”, Isparta: *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*

ARGON, Türkan ve Altay EREN (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ARMSTRONG, Michael (2004), *Strategic Human Resources Management A Guide To Action*.

ASHKANSKY ,Neal(2000), *Emotions In The Workplace Research, Theory and Practice*

AVCI, Umut (2005), “İşletmelerde Organizasyonel Öğrenme, Organizasyonel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Organizasyonel Öğrenme, Organizasyonel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme”, Isparta: *Süleyman Demirel Üniversitesi Doktora Tezi*.

AYDIN, Dursun (2001), “Yönetimde Duygusal Zekânın Önemi”, *Emniyet Müdürlüğü Polis Dergisi*, 2001, Yıl:7, Sayı: 26, s.721-722.

BALTAŞ, Zühal (2006), *Duygusal Zekâ*, İstanbul: Remzi Kitapevi.

BALTAŞ,Zühal (2002), *Stres ve Başaçıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 21. Baskı.

BAR-ON R. (1995), *The Emotional Quotient Inventory Manual: A Test Of Emotional Intellegence*, New York: Multi-Health Systems.

BAR-ON R. (1997), *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i) Technical Manual*,Toronto: Multi-Health Systems.

BARON, Angela (2005), *Managing Performance Performance Management in Action*

BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BAŞARAN, İ.E. (1991), *Organizasyonel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi.

BAYRAM, Levent(2006) ,“Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*: Temmuz-Eylül 2006, Sayı: 62, s.47-65.

BEACH D.S.(1980), Personel, *The Management Of The People at Work*. McMillan Publishing Co.,Inc. New York.

BİNGÖL, Dursun (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı.

BLASI, Augusto (1999), ”Emotions and Moral Motivation”, *Journal For The Theory Of Social Behaviour*, 29:1.

BOLTON, T., *Human Resource Management*, Oxford: Blacwell Publishers Ltd. 1999.

BRATTON, John (2000), *Human Resources Management, Theory and Practice*.

BRIEF, Arthur & H. WEISS (2002), *Organizational Behaviour: Affect In The Workplace*, Annu.Rev. Psychol, s.279-307.

BRINER, Rob (2005), *Psychological Research Into The Experience Of Emotion At Work. Definitely Older, But Are We Any Wiser?*

BULUT, Zeki Atıl (2004), “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi* , Yıl:7 Sayı:79.

CANMAN, Doğan (1993) “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara: *TODAİE*

CANMAN, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.

CHADWICK, Clint (2005), *The Vital Rol of Strategy In Strategic Human Resource Management Education*

CHERNİS, Cery (2000), “Emotional Intelligence”, New Orleans: *Graduade School of Applied and Professional Psygology Rutgers University*.

COLE, Larry (2008), *Employee Satisfaction and Organizational Performance A Summary Of Key Findings From Applied Psychology*.

CORNELIUS, N., *Human Resource Management*, New Yorkshire, Thomson Learning Yayınları , 2001, 2. Baskı, s.157

CÜCELOĞLU, D.(1998), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitapevi.

ÇAKAR, Ulaş & Y. ARBAK (2003), “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt 18, Sayı: 2, s.83-98.

ÇAKAR, Ulaş (2005), “Duygu ve Zekâ İlişkisinin Yeni Tanımı: Duygusal Zekâ”, *Mercek Dergisi*, Nisan 2005, s.129-135.

ÇALIK,T.(2003), *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

DeCENZO, D.A. (2007), *Fundamentals of Human Resource Management*, 9.Baskı, John Wiley and Sons Inc.

DENISI, Angelo (2001), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, New York

EDİZLER, Gaye (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri”, *Yaşar Üniversitesi*.

ERDOĞAN, İlhan (1991), “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri “, İstanbul: *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, No: 248.

ERGENEKON, Sevda, “İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)”, *Kazancı Hakemli Dergisi*, Sayı:19-20.

FINDIKÇI, İ.(2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım, İstanbul

FINDIKÇI, İlhami (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.

FINEMAN, Stephan(2003), *Understanding Emotion At Work*

FINEMAN, Stephan(2005), *Studying Organization Theory and Methods*

FISHER, Cyntia & N.ASHKANASY (2000), “The Emerging Role Of Emotions In Work Life: An Introduction, *Journal Organizational Behaviour*, 21:2, s.123-129.

FLETCHER, C. (2001). “*Performance appraisal and management*”: The developing research agenda. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*.

GARDNER, Howard (2010), *Zihin Çerçevesi*, İstanbul: Alfa Yayınları.



GARDNER, Wendi (1999), *Emotion*, Annu.Rev. Psychol, s.191-214.

GENÇÖZ, Tülin (2000), "Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 2000, Cilt: 15, Sayı: 46.

GOLEMAN, Daniel (2000), "Duygusal Yeterlilik", *Executive Excellence*, Ocak 2000, s.21.

GOLEMAN, Daniel (2006), *Sosyal Zekâ, İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi*, İstanbul: Varlık Yayınları.

GOLEMAN, Daniel (2009) , *Duygusal Zekâ*, İstanbul:Varlık Yayınları.

GÖKA, Erol "Psikiyatri'nin Duyguya Bakışındaki Kavramsal Sorunlar", Erişim tarihi: 02.02.2011, <http://www.erolgoka.com/makale/017.htm>.

GROSS, J.J.(1999), *Emotion Regulation: Past, present, future. Cognition and Emotion*.

GUILHERME, Frederico (2009), *The Measurement Of Organizational Performance With a Focus Stakeholders: A Performance Prism Approach*.

GÜÇLÜ, Nezahat (2001), "Stres Yönetimi", Gazi Eğitim Fakültesi: Cilt 21.

GÜL, Hasan (2008), "İş Tatmini, Stres, Organizasyonel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış* :Sayı 15.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren & B. ÖZTEMİZ (2005), "Organizasyonlarda Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 2005, Cilt 14, Sayı: 1.

GÜNEY, Salih (2000), *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın.

GÜNEY, Salih (2006), "Duygusal Zekâ ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Teorik Bir Yaklaşım", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Kasım 2006, Cilt 16, Sayı: 2.

- GÜNGÖR, Meltem (2009), “Duygusal Emek Kavramı Süreci ve Sonuçları”, *Kamu-İş*, C:11, S.1/2009.
- GÜRBÜZ, Sait, YÜKSEL, Murad (2008), “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- GÜRÜZ, Demet, G.YAYLACI (2007), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Media Cat Yayınları, 3. Baskı.
- HELVACI, M.(2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 1-2, s. 155-169.
- HERNON,P.(1990), *Evaluation and Library Decision Making*, Nordwood.
- HUGHES, Jason, “Bringing Emotion to Work: Emotional Intellegence”, *Brunel Üniversitesi*.
- İBİCİOĞLU, Hasan (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma)*, Isparta: Fakülte Kitabevi.
- JACKSON, John (1998), “Decision Elements for Using 360 Degree Feedback” *Human Resource Planning*, 21(4).
- JACKSON, Paul (2006), *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications For International Businers*.
- JONES, W.H.(1981), “Loneliness and Social Contact”, *Journal of Social Psychology*
- KAFETSİOS, Konstantinos (2007), “Emotional Intellegence and Emotion Regulation on Affect at Work and Job Satisfaction, *Work Organisation and Emotion.*”

KAYNAK, Ramazan, M.BÜLBÜL (2008), “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farlılıkları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 269-292.

KELLEROĞLU,H.(2003), “Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları”, *Yüksek Lisans Tezi Sütçü İmam Üniversitesi*.

KELTNER,D.(1999), *Functional Accounts of Emotions, Cognition and Emotions*.

KOÇEL, Tamer (2003),*İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basımevi, 9.Bası

KOÇEL, Tamer (2009), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

KORKMAZ, Tuğba (2010), “The Relationship Of Categories Of Work Events To Affective States And Attitude In The Workplace: A Test Of The Affective Event Theory”, Ankara: *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Doktora Tezi*

KÖKSEL, Lale (2009), “İş yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

KUMAR, Ray (2011), *Human Resource Management Strategic Analysis Text and Cases* Publishing House Pxt. Ltd.

LATHAM, G. P., & Wexley, K. N. (1977). *Behavioral observation scales for performance appraisal purposes*. Personnel Psychology.

LATHAM, G. P., Sulsky, L. M., & MacDonald, H. A. (2008). Performance management. In P. Boxali, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford, England: Oxford University Press.

LEE, David (2002), *How Employee emotions affects your organization's ability to complete*

LOFTLAND, L.H.(1982), *Loss and Human Connection: An Exploration into the nature of the social bond*

LUDEMAN, K. (2000). *How To Conduct Self Directed 360. Training & Development*.

MAITLAND, Iam (1998), "Personel Yönetimi", (çev. Duygu Uğur) İstanbul: Epsilon Yayınları, 3.basım.

MALİK, Muhammed Imran (2010), "Emotional Intellegence & Organizational Performance", *International Journal of Business and Management*, October 2010, Vol: 5, No.10.

MATHIS, Robert (2008), *Human Resources Management*

MAYNE, T.J. (1999), *Negative affect and health: The Importance of being earnest*

McKENNA, E. ve BEECH, N., *Human Resources Management A Concise Analysis*, Great Britain ,Pearson Education Limited, 2002, s.174

MEANWELL, Emily (2008), *Old Paths And New Directions: Studying Emotions In The Workplace*, Sociology Compass.

MINER, F.C.,Jr (1990), "Jealousy on the Job", Personel Journal.

MUMCUOĞLU, Ö. (2002), "Bar-On Duygusal Zekâ Testi 'nin Türkçe Dilsel eşdeğerlik,güvenirlik ve geçerlik çalışması", İstanbul: *Yüksek Lisans Tezi*.

NEMLİ, Esra (2001), "Duygusal Zekâ ve Liderlik", *Verimlilik Dergisi*, 2001, MPM, s.131-152.

NEWMAN, A.Meredith, M.E.GUY, S.MASTRACCİ (2009), "Beyond Cognition: Affective Leadership and Emotional Labor", *Public Administration Review*, February 2009.

ORGAN,W.Dennis, Phillip M.Podsakoff, S.B. MacKenzie (2006), "Organizational,Citizenship Behavior:It's Nature and Antecedents

ÖZDEMİR, Erkan (2002), "*Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi*". İş Güç Dergi. Cilt. 4, Sayı.2.

ÖZER, Bilge Uzun & E. TEZEL (2008), “Umut ve Olumlu-Olumsuz Duygular Arasındaki İlişkiler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008, Sayı: 23, s.81-86.

PALMER, Benjamin, M.Walls, Z.Burgess, C.Stough (2001), “Emotional Intellegence, and Effective Leadership, Leadership Organization” *Development Journal* 22/1.

PALMER, M.J.(1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Çev.Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

PANKSEEP (1988), ”Posterior Pituitary Hormones and Seperation Distress in Chicks” , *Abstract, Society for Neourosience*, Sayı: 14, s.287.

ROBERTS, G, & Pregitzer, M. (2007). *Why employees dislike performance appraisals*. Regent Global Business Review.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

SALOVEY, Peter, CARUSO, David, (2010), *Yönetimde Duygusal Zekâ*, (çev. S.Kaymak), İstanbul: Crea Yayıncılık.

SARISOY, Gökhan (2010), “Duygular”, Okmeydanı Hastanesi, Erişim Tarihi: 10.02.2011. <http://www.okm.edu.tr>.

SAVRUN, Mert (2005), *Emosyonel Sistem ve Stres*, İstanbul Üniversitesi

SAYAN, Ömer Fatih, ÜN, Mahmut(2002), “İnsan Duygusal Paternlerinin Cihazlar Tarafından Algılanması Kullanıcı Testleri Sonuçları”, *İstanbul Üniversitesi Eleco'2002 Elektrik - Elektronik - Bilgisayar Mühendisliği Sempozyumu ve Fuarı Bildirileri*

SAYIN, Aslıhan, S. ASLAN (2005), “Duygudurum Bozuklukları ile Huy, Karakter, Kişilik İlişkisi”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 16(4): 267-283.

SCHERMERHORN, R., G. HUNT, N. OSBORN (1994), “Managing Organizational Behavior”, New York: *John Wiley & Sons Inc.*, 5. Baskı.

SEÇER, Şebnem (2005), “Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Organizasyon Teorisi Açısından Bir Değerlendirme”, Dokuz Eylül Üniversitesi,

SILVIA, Paul (2006), *Emotion Concepts and Self Focused Attention: Exploring Paralel Effects of Emotional States and Emotional Knowledge*, s.229-235

SOKOLIK, Stanley (1989), *The Personel Process: Line and Staff Dimension in Managing People at Work*, International Text Book Company.

SORENSEN, Jeanne (2008), “Measuring Emotions in a Consumer Desicion-Making-Context- Approching or Avoiding”, *Alborg University Department of Business Studies* No:20.

STEARNS, P.Z.(1986), *Anger: The Struggle For Emotional Control In America's History*.Chicago: University Of Chicago Press.

ŞAHİN, Hülya, “Öfke ve Öfke Denetiminin Kuramsal Temelleri”, Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, Erişim Tarihi: 08.02.2011, <http://www.ulakbim.gov.tr>

ŞAHİN, Neslihan (2006), “Duygusal Taciz ve Organizasyonel Sonuçları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”,İstanbul: *İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.

ŞENOL, G.(2003), “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1.

TAHİROĞLU, Figen (2003), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, İstanbul: Hayat Yayınları.

TEVRÜZ, Suna (1997), *Endüstri ve Organizasyon Psikolojisi*, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği.

TINAZ, Pınar (1999), “Performans Değerleme Sistemlerini Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı: 5, s. 389-406.

TİKİCİ, Mehmet (2005), *Organizasyonel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım

TİMUR, Hikmet (1983), “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, *A.İ.D.*, Cilt: 16, Sayı: 3.

TOEGEL, Ginka (2007), *Emotion Helpers: The Role Of High Positive Affectivity and High Self-Monitoring Managers Personel Psycholgy*, s. 337-365.

TORTOP, Nuri (1986), “Devlet Memurlarının Sicili ve Yeni Sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Yenilikler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:14, Aralık, s. 3-12.

TURUNÇ, Ömer (2006),“Bilgi Teknolojilerinin Kullanımının İşletmelerin Organizasyonel Performansına Etkileri, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Isparta: *Doktora Tezi*.

URAL, Ayhan (2001), “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2001, Cilt 3, Sayı: 2, s.209-219.

UYARGİL, Cavide (1994), “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, No: 262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 154, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.

UYARGİL, Cavide (1997),”Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme” *Human Resources* Y:1, Haziran Sayı :8, s.22-28

UYARGİL, Cavide (2010), “Performans Değerlendirme” *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basımevi

ÜNAL, A.(1998), “*Performansa Dayalı Ücret*”, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara

ÜNAL, Süheyla, “Duyguların Nörobiyolojisi”, Erişim tarihi 12.01.2011.  
<http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/548/file/duygularinnb.ppt>

VECCHIO,R.P.(1995), “It’s not easy to be green: Jealousy and envy in the workplace”, *Resarch in Personel and Human Resources Management*

WASSERMAN, V.Rafaeli (2000), *Aesthetic Symbols as Emotional Cues*: Sage Publications.

WATSON, David, CLARK, Lee Anna (1988),”Developtment and Validation of Brief Measure of Positive and NegativeAffect: The PANAS Scales”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, Vol:54 No.6 1063-1070

WEISS, Howard & R. CROPANZANO (1996), “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Cases and Consequences of Affective Experiences at Work”, *Research in Organization Behaviour*,1996 Cilt 18, s.1-74.

WENTLAND, Daniel (2009), *Organizational Performance*.

WERTHER, W.B.(1989), *Human Resource and Personel Management*, McGraw-Hill Book, New York.

WILLIAMS, J.G.(1983), “The Social Reality of feeling lonely: Friendship and reciprocation”. *Personality and Social Psychology Bulletin*

WOODS, R.H.(1997), *Human Resource Management*, Educational Instutute, Second Edition

YALÇIN, Selçuk(1994),”Personel Yönetimi”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı.

YAŞARSOY, Emine (2006), “Duygusal Zekâ Gelişim Programının Eğitebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”,*Adana: Yüksek Lisans Tezi*.



YATKIN, Ahmet (2008), “Organizasyonel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*.

YAZICI, Aslı (2006),”William James’in Descartes’in Duygu Kuramına Eleştirisi”, *Felsefe Dünyası* s.146-158

YERLİKAYA, Aslı (2008), “İşyerlerindeki Organizasyonel Adalet Algısının Duygular Üzerinde Etkisi”, Muğla: *Yüksek Lisans Tezi*.

YEŞİL, Salih (2010), ”21.Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zekâ”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt 19, Sayı:2, s.147-168.

ZIEGLER, Michael, “The Catecholaminergic Responses to Stres and Exercise, Erişim tarihi: 12.03.2011 [Http://www.elaine-m-hull.com](http://www.elaine-m-hull.com).

## YEDİNCİ BÖLÜM

### EKLER

#### Anket Formu

Bu anket Duyguların Organizasyonel Performans etkisini bulmaya yönelik İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Doktora Programını tamamlamak üzere hazırlanan test çalışmasının bir parçasıdır. Bu çalışmanın başarısı işletmelerden elde edilen veriler, spesifik anlamda işletmeler veya çalışanlar arasında karşılaştırma yapmak amacıyla değil, genel bir değerlendirme ışığında bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. **Çalışmaya katılan işletmelerin isimleri kesinlikle gizli tutulacaktır. Ortalama Süresi 10 (on) dakika süren bu anket formundan** elde edilecek verilerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi için lütfen anket formundaki seçeneklerden kendi durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

#### Tez Danışmanı:

**Yrd.Doç.Dr. Mehmet DENİZ**

**İnönü Üniversitesi**

**İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi**

**Malatya**

**Semih SORAN**

**Doktora Öğrencisi**

**İnönü Üniversitesi**

**İ.İ.B.F. İşletme Anabilim Dalı**

**Malatya 0 505 4435010**

#### DEMOGRAFYA SORULARI :

Yaş :

Cinsiyet : ( ) Bayan ( ) Bay

En son bitirdiğiniz okul : ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Mastır ( )

Doktora

İş yerinizdeki pozisyonunuz : ( ) Şef ( ) Müdür ( ) Uzman ( ) Diğer

## 7.1 DUYGU ÖLÇEĞİ ANKET FORMU

**İşyerinde** kendinizi genel olarak nasıl hissettiğiniz aşağıda yer alan 20 duygu ifadeleri ile belirlenmeye çalışılmıştır. Hangi duygu ifadesini **ne kadar sıklık ve yoğunlukta** hissettiğinizi karşısındaki **5 seçenekten sadece 1 tanesine** “çarpı işareti şeklinde (X)” işaretleme yaparak belirtiniz.

İşyerinde Hissedilen	Çok Az	Az	Normal	Çok	Çok Fazla
1) İlgili					
2) Sıkıntılı					
3) Heyacanlı					
4) Mutsuz					
5) Güçlü					
6) Suçlu					
7) Ürkmüş					
8) Düşmanca					
9) Hevesli, istekli, gönüllü					
10) Gururlu					
11) Asabi					
12) Uyanık, açıkgöz					
13) Utangaç					
14) İlhamlı, yaratıcı					
15) Sinirli, gergin					
16) Kararlı					
17) Dikkatli, özenli					
18) Tedirgin					
19) Aktif, canlı					
20) Korkmuş					

**İlk bölümümüz sona ermiştir. Lütfen sayfayı çeviriniz.**

## 7.2 PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKET FORMU

Aşağıda yer alan 25 cümlenin karşısındaki 5 seçenektan size uygun olan sadece 1 tanesini “çarpı işareti şeklinde (X)” işaretleyiniz.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu kez	Her zaman
1) İşe gelmeyenlerin işlerinde yardımcı olurum.					
2) Zorunlu yapmam gerekmeyen işlerde gönüllü olurum.					
3) İşe yeni başlayan kişilerin oryantasyonuna, zorunlu olmasamda yardımcı olurum.					
4) İş yoğunluğu çok olan kişilere işlerini yapmada yardımcı olurum.					
5) Yöneticilerin işlerini yapmasında, onlara yardımcı olurum.					
6) Departmanımın gelişmesi için yeni fikirler öne sürerim.					
7) İş yemekleri ve aktivitelere gönüllü katılırım.					
8) İşe zamanına gelir ve çıkarım.					
9) İşe gitme oranım normal standartların üzerindedir.					
10) İşe gidemeyeceksem ilk amirime mutlaka haber veririm.					
11) Kişisel telefon görüşmelerim zamanımı alır.					
12) Gereksiz olarak mola süremi uzatmam.					
13) Extra molalar almam.					
14) İşimi ilgilendirmeyen gereksiz konuşmalar yapmam.					
15) Yorulmadığım halde işime ara veririm.					
16) Mesai saatinin sonlarına doğru performansım düşer.					
17) İşyerindeki küçük problemleri dert edinirim.					
18) Organizasyon malını korurum.					
19) Organizasyon içindeki informal kurallara uyarım.					
20) Performans değerlendirmemi arttıracak aktivitelere katılırım.					
21) İşim gereği dış görünümüme özen gösteririm.					
22) Amirim olmadığı zamanlarda da görevimi yaparım.					
23) İşyerinde başkaları arasındaki kırgınlıkları gidermeye çalışırım.					
24) İşyeri yemeklerine ve davetlerine katılırım.					
25) İşim bitmezse gönüllü olarak mesaiye kalırım.					

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu kez	Her zaman
26) İşin gereğinden fazla çalışırım.					
27) Problemlerin çözümü için inisiyatif kullanırım.					
28) Başkalarının şahsi sorunlarıyla ilgilenirim.					
29) Başkalarının başarılarını överim.					
30) Arkadaşıma onlar yardım istemeden yardım ederim.					

**Anketimiz sona ermiştir. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederiz.**