

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİNDE**  
**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKALARININ ÖNEMİ**  
**VE BİR ARAŞTIRMA**

**BEHROUZ DIJOURIAN**

**2501860773**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. GÖNEN İLKAR DÜNDAR**

**İSTANBUL- 2019**



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : BEHROUZ DJOURIAN Numarası : 2501860773  
Anabilim Dalı /  
Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİ Danışmanı : PROF.DR.GÖNEN İLKAR DÜNDAR  
Tez Savunma Tarihi : 07.08.2019 Saati : 11.30  
Tez Başlığı : PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKALARININ  
ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,  
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.GÖNEN İLKAR DÜNDAR		Kabul
PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK		KABUL
DOÇ.DR.GÜL ESER		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.KADRIYE ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU		
PROF.DR.İNCİ ARTAN		

## ÖZ

# PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKALARININ ÖNEMİ

## VE BİR ARAŞTIRMA

**Behrouz DIJOURIAN**

Bu çalışmada personel güçlendirme kavramını yeterince anlayabilmek için araştırmada ilk olarak güçlendirmenin tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi ve temel unsurları, uygulama süreci ile karşılaşılan güçlükler ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde zeka kavramıyla birlikte, duygusal zeka kavramının anlamı, önemi, gelişimi ve daha sonra da yöneticilikle olan ilişkisi açıklanmıştır. En son bölümde de bir saha araştırması yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Personel Güçlendirme, Yönetici, Duygusal Zeka, Anket

**ABSTRACT**

**THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF  
MANAGERS IN THE PERSONNEL EMPOWERMENT  
PROCESS**

**AND ONE INVESTIGATION**

**Behrouz DIJOURIAN**

To get the main definition of the empowerment concept, in this research at first it has been defined empowerment literary and tried to represent its basic components and its relations among similar concepts and also process of applying empowerment and those difficulties faced during this process.

And then the definition of intelligence concept and its manners, in the same time the concepts of emotional intelligence and its relationship with leadership has been studied and discussed. At last we will have a survey and research regarding this topic in sector and the results of this survey and investigation will be valued.

**Keywords:** Personnel Empowerment, Manager, Emotional Intelligence, Survey

## ÖNSÖZ

Bu araştırma sürecinde birçok kişinin ve kurumun desteğini gördüm. Öncelikle sayın hocam ve danışmanım Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a, desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK'e, araştırma görevlisi sayın Onur Hasan ÖZGÜN'e, dostum Dr. Aydın CİDAN'a, eğitimimiz boyunca bizlere yarenlik ve yaverlik eden değerli hocalarıma, varlıklarıyla bana umut ve güç aşılayan değerli annem Shamsozzaman DİJUR'a, sevgi üniversitesinin üyeleri değerli DİJUR ailesine ve adını zikretmediğim diğer dostlara teşekkürlerimi sunuyorum.

Behrouz DIJOURIAN

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ABSTRACT .....	IV
ÖNSÖZ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	4
1.2. Personel Güçlendirme Tarihçesi .....	9
1.3. Personel Güçlendirmenin Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi .....	11
1.3.1. Katımlı Yönetim .....	11
1.3.2. Yetki Devri .....	13
1.3.3. İş Zenginleştirme .....	15
1.3.4. Motivasyon .....	16
1.4. Güç kavramı .....	17
1.5. Personel Güçlendirme Uygulamalarını Ortaya Çıkaran Nedenler .....	19
1.6. Personel Güçlendirme Sürecinde Yöneticilerin Davranışları.....	20
1.7. Personel Güçlendirmenin Kapsamında Yer Alan Unsurlar.....	21
1.7.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	22
1.7.2. Yenilikçilik Anlayışı.....	22
1.7.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması .....	23
1.7.4. Güven ve Risk Alma.....	23

1.7.5. Sorumluluk.....	24
1.7.6. Ortak Hedeflere Yönelme.....	25
1.7.7. Çalışanları Ödüllendirme.....	25
1.7.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme.....	26
1.7.9. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	26
1.7.10. Açık Bir İletişim Ortamı.....	27
1.7.11. Performansla İlgili Geribildirim.....	27
1.7.12. Kaynaklara Ulaşılabilirlik ve Kolaylaştırma.....	28
1.7.13. Takım Çalışması.....	28
1.8. Personel Güçlendirmenin Başarılı Olma Koşulları.....	28
1.9. Personel Güçlendirmedeki Uygulama Sorunları.....	29
1.10. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA

2.1. Zeka kavramı.....	33
2.2. Duygunun Tanımı ve Duygusal Zihnin Önemi.....	36
2.3. Duygusal Zekanın Tanımı (Emotional Intelligence).....	41
2.4. Duygusal Zeka Kavramının Gelişimi.....	43
2.5. Duygusal Zeka Modelleri.....	44
2.5.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli.....	45
2.5.2. Reuven Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli.....	45
2.5.3. Cooper ve Sawaf'ın Modeli.....	46
2.5.4. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli.....	47
2.6. Duygusal Zeka Yeterlilikleri Çerçevesi.....	47
2.7. Duygusal Zeka ve Yöneticilik.....	50
2.8. Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki.....	54

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKALARININ PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	58
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları.....	61
3.3. Araştırmanın Modeli .....	62
3.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	62
3.5. Anakütle ve Örneklem.....	67
3.6. Verilerin Analizinde İzlenen Yöntemler .....	67
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	67
3.8. Bulgular ve Yorumlar.....	69
3.8.1 Güvenilirlik Analizleri ve Normallik Testi.....	70
3.8.2 Demografik Değişkenler.....	71
3.8.3 Hipotezlere Yönelik Bulgular .....	73
3.8.3.1 Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme Ölçeklerinin Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri .....	73
3.8.3.2 Duygusal Zeka Puanının Ortalamasının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular .....	74
3.8.3.3 Personel Güçlendirme Puanının Genel Ortalamasının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılmasına Ait Bulgular .....	76
3.8.3.4. Regresyon Analizi.....	77
3.8.3.5 Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme Ölçeklerinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	79
3.8.3.6. Duygusal Zeka Alt Boyutları ve Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	80



3.8.3.6.1 Duygusal Zeka Alt Boyutlarının Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	80
3.8.3.6.2 Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Yöneticilerin Pozisyonuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	82
3.8.3.6.3 Duygusal Zeka Alt Boyutlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	83
3.8.3.6.4 Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğin Yönelik Bulgular .....	84
3.8.3.6.5 Duygusal Zeka Alt Boyutlarının Yöneticilerin Eğitim Alanına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	85
3.8.3.6.6 Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Yöneticilerin Eğitim Alanına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	87
3.8.3.6.7 Duygusal Zeka Alt Boyutlarının Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	88
3.8.3.6.8 Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	90
<b>SONUÇ.....</b>	<b>92</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>97</b>
<b>Ek 1.....</b>	<b>111</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	11
<b>Tablo 2:</b> Katımlı Yönetimle Personel Güçlendirme.....	12
<b>Tablo 3:</b> Personel Güçlendirme ve Güç Arasındaki Fark .....	18
<b>Tablo 4:</b> Zekaya İlişkin Eski ve Yeni Algılayışın Kıyaslaması .....	34
<b>Tablo 5:</b> Duygusal Zeka Yeterlilikleri .....	48
<b>Tablo 6:</b> Duygusal Zeka Ölçeği .....	68
<b>Tablo 7:</b> Personel Güçlendirme Ölçeği .....	69
<b>Tablo 8:</b> Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçeklerine ait güvenilirlik analizi .....	70
<b>Tablo 9:</b> Demografik değişkenler.....	71
<b>Tablo 10:</b> Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçekleri ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri.....	73
<b>Tablo 11:</b> Duygusal Zeka Puanı genel ortalamasının demografik değişkenlere göre karşılaştırılması .....	75
<b>Tablo 12:</b> Personel Güçlendirme Puanı genel ortalamasının demografik değişkenlere göre karşılaştırılması .....	76
<b>Tablo 13:</b> Katsayılar tablosu .....	77
<b>Tablo 14:</b> Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçekleri alt boyutları arasındaki ilişki.....	79
<b>Tablo 15:</b> Duygusal Zeka alt boyutlarının pozisyona göre karşılaştırılması.....	80
<b>Tablo 16:</b> Personel Güçlendirme alt boyutlarının pozisyona göre karşılaştırılması .	82
<b>Tablo 17:</b> Duygusal Zeka alt boyutlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılması .....	83
<b>Tablo 18:</b> Personel Güçlendirme alt boyutlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılması .....	84
<b>Tablo 19:</b> Duygusal Zeka alt boyutlarının eğitim alanına göre karşılaştırılması .....	85
<b>Tablo 20:</b> Personel Güçlendirme alt boyutlarının eğitim alanına göre karşılaştırılması .....	87
<b>Tablo 21:</b> Duygusal Zeka alt boyutlarının mevcut işyerinde çalışma süresine göre karşılaştırılması .....	89

<b>Tablo 22:</b> Personel Güçlendirme alt boyutlarının şu anki işyerinde çalışma süresine göre karşılaştırılması .....	90
--	----



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli ..... 62



## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1:</b> Pozisyona göre dağılım .....	72
<b>Grafik 2:</b> Öğrenim durumuna göre dağılım .....	72
<b>Grafik 3:</b> Eğitim alanına göre dağılım .....	72
<b>Grafik 4:</b> Mevcut işyerlerindeki çalışma süresine göre dağılım .....	73



## GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, yakın zamanda pek çok farklı alanda değişimin önünü açmıştır. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle; yönetsel ve organizasyonel yaklaşımlar, liderlik, yöneticilik kavramı ve insan kaynakları gibi konularda da değişim kaçınılmaz olmuştur.

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte, rekabetin gün geçtikçe yoğunlaştığı pazarlarda, kurumlar ve işyerleri için insan kaynakları yönetimi ve personel güçlendirme uygulamaları oldukça gerçekçi bir hale gelerek, önem arz etmiştir.

Aşırı rekabetin yoğun olduğu günümüzde “farkındalık ve farklılık oluşturma”, kurumlar için avantaj oluşturma ötesine geçip, bir nevi hayatta kalabilme durumuna dönüşmüştür. Bilgi ve teknolojinin sürekli olarak değiştiği ve geliştiği bir çağda, insan kaynakları; organizasyonların en kritik unsuru durumuna gelmiştir. Sanayi çağından, bilgi ve bilgi ötesi toplum yapısına geçilmesiyle birlikte bilgi ve kaynağa ne şekilde ulaşılabileceğini öğrenmek, onu etkili ve doğru bir şekilde kullanmak en önemli konu haline gelmiştir. Geleceğin başarılı ve kalıcı kurumları kendini sürekli geliştirebilen, yaratıcılık ve yeniliği önemseyen, bilgiye ve öğrenmeye odaklanmış personeli çalıştıran, entelektüel sermayeyi işletmenin önem sıralamasının başına konumlandırabilen kurumlar olacaktır.

Artık çalışma hayatında; düşünen, düşündüğünü gerçekleştirmeye çalışan, yaratıcı ve kendini geliştiren insan dönemi başlamıştır. Kendini ve hayallerini önemseyen, onları gerçekleştirme peşinde olan insan ise; kişisel farkındalığı (özbilinç ve kişisel kapasitesi yönlerine ilişkin düşünce sahibi olması) olan, kendini kontrol etme ve harekete geçirmeyi beceren, diğer insanların düşünce ve duygularına karşı hassas olmayı (duygudaşlık) bilen, iletişime açık, işbirliği yapabilen ve insan ilişkilerini önemseyen (sosyal becerileri gelişmiş) insandır. Bir başka deyişle, insan kaynakları yöneticileri, özellikle son zamanlarda işe alım özelliklerinin değiştiğini, diplomaların veya iş deneyimlerinin yanı sıra grup çalışması kabiliyeti ve az önce bahsettiğimiz duygusal zekanın özneleri olan becerilerin de oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Günümüzde insanların ister çalışma hayatında ister özel yaşamlarında, diğer insanlarla kurdukları ilişkilerde, duygusal zekanın payının önemli olduğu görülmektedir. Duygusal zekası yüksek olan kişiler; kendilerini tanıyan, ne istediklerini bilen, öz farkındalık ve öz bilinçleri yüksek olan, empati yapabilen ve böylece daha doğru kararlar verebilen bireylerdir.

Başarılı, uygar, gelişmiş toplumlar ve kurumlar, lider ve yöneticileri tarafından kontrol edilmemekte, çünkü insan aslında yönetilmek değil, belki yönlendirilmek istemektedir. Bu bakış açısı ve gelişmeler doğrultusunda, kurumlardaki hiyerarşi basamakları azalmış, paylaşımcı ve katılımcı yönetim tarzı önemsenmeye ve benimsenmeye başlamış, dolayısıyla üstler ve astlar arasındaki iletişim ve ilişkiler daha önemli olmuştur. Görünen o ki yüksek duygusal zekaya sahip olan çalışanlar, işyerlerinde; takım çalışmasına sıcak bakan, inisiyatif alabilen, risk alma yetisi yüksek olan, ilişkileri düzeltme ve dengelemesini beceren, zor ve kritik durumlarda ne şekilde davranmasını bilen ve doğru kararlar verebilenlerdir.

Yeni araştırma ve gelişmeler; insanın ve işgörenin maddi ihtiyaçlarının yanı sıra manevi ihtiyaçlarına da (beğenilme, tatmin, mutlu olma) hitap etmenin gerekliliğinin üzerinde dururken; yaşamın diğer sahalarda olduğu gibi, lider yöneticilikte ve çalışma alanında da, duygusal zekanın günlük hayattaki öneminden gittikçe daha çok söz edilmesine sebep olmaktadır.

İnsan kaynaklarının önemsendiği bir alanda; insanı, duygu ve düşünceleriyle birlikte ele almanın, kısaca kendimizin ve karşımızdakinin duygularını yönetebilme yeteneği olarak tanımlayabileceğimiz aklın ve zekanın önemi gittikçe önemli olmaya başlamıştır.

Bu durmak bilmeyen rekabet ortamında varlığını sürdürmek için kurumların ve dolayısıyla bu kurumlarda çalışan personelin, yenilikçi ve yaratıcı düşünceler ortaya koymasına ve enerjilerini bu yönde harcamalarına, geçmişe göre daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Öyleyse bu koşullarda kurumların sürdürülebilir başarı elde etmelerinin koşullarından biri yöneticilerinin, sözünü ettiğimiz duygusal zekalarının yüksek

olması şarttır. Tabi bu bağlamda personelin performansı, bireysel mutluluğu ve iş tatmini, işletmeye bağlılığı gibi kavramlar, personel güçlendirmeyle bağlantılıdır. Bu çalışmanın amacını da bu konular oluşturmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde “personel güçlendirme” kavramı detaylıca incelenip; güçlendirmenin tanımı, kapsamı, tarihçesi, diğer kavramlarla olan ilişkisi, güçlendirmedeki uygulama sorunları, güçlendirmenin yararları gibi konular ele alınmıştır.

İkinci bölümde; duygusal zeka konusu, kavramı, tanımı, önemi, modelleri, yeterlilik çerçevesi, yöneticilik ve personel güçlendirme ile olan ilişkisi gibi konuların üzerinde geniş bir şekilde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise Türkiye genelinde değişik hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin katılımıyla konu ile ilgili yapılmış olan bir saha araştırmasının incelenerek değerlendirilmesi yapılmış, araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, verilerin istatistiksel analizi, veri toplama araçları bulgular, yorumlar ve sonuçlar incelenmiştir.

Sonuç bölümünde ise; çalışmanın genelini özetlenip, personel güçlendirme ve yöneticilerin duygusal zekası sonuçları üzerinde yorum yapılmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERSONEL GÜÇLENDİRME

### 1.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Günümüz kurumlarında geleneksel yönetim anlayışı ve örgüt yapısıyla sorunlara çözüm bulmak, çalışanları motive etmek artık olası değildir.

Bilindiği gibi küreselleşen dünyada, yaşam şartları ve iş koşulları sürekli ve hızla değişmekte olup, artık bir asır öncesindeki yönetim anlayışıyla örgütlerin yönetilmesi mümkün değildir. Teknolojik değişim ve gelişimlerin akıl almaz bir süratle ilerlediği hayatımızda, uzun ömürlü kurumlar oluşturmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak ciddi çabalarla, araştırmacı bakış açılarıyla, ulaşılması mümkün amaçlar oluşturmakla ve sağlıklı kararlar almakla mümkündür. Kurumların rekabet avantajı sağlamak ve güçlü kurum içi iletişimi geliştirebilmek adına atmaları gereken en önemli adımlarından biri de, personeli güçlendirmek olacaktır.

Geleneksel organizasyonlarda yukarıdan aşağıya doğru dikey bir hiyerarşik yapı söz konusudur. Müşteri ilişkilerini önemseyen günümüz kurumlarda ise bu yapı şekli müşterinin beklentilerine hızlı ve etkili biçimde cevap verememektedir. Bu tarz yönetim anlayışını uygulayan işletmelerde, müşterilerle doğrudan temasta olan ve onlarla ilişkide bulunan çalışanların inisiyatif kullanamaması, kararın üst kademelerde bulunanlar tarafından alınması, dolayısıyla iletişimin aksaması nedeniyle çabuk ve esnek hizmet verilememesi söz konusudur. Müşteriyle doğrudan ve birebir ilişkide olan alt kademedeki elemanlarının karar alabilecek tarzda yetiştirilmeleri, kurumun rekabet gücünün artmasını ve daha başarılı olmasını sağlayacaktır.<sup>1</sup>

Bugün işletmelerin, değişen çevre koşulları karşısında işgörenlerinden eskiye göre daha çok beklentileri vardır. Müşterilerin artan ihtiyaçlarını göz önüne alma, gün geçtikçe yükselen küresel rekabet karşısında yaratıcı olma, karmaşık ve ileri derecedeki teknolojilere uyum sağlama bunlardan sadece birkaçıdır.

---

<sup>1</sup> Necla Şimşek, “Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimi Dalı Doktora Tezi, İstanbul 2004

Günümüz iş ortamı, geleneksel emir komuta yapısına çok da uygun değildir. Bunların yerine, çalışanlar artık kuruluştaki bireysel olarak girişimde bulunabilmeyi, özgür, esnek bir şekilde çalışmayı ve sorumluluk üstlenmeyi arzu etmekte, bir başka deyişle çalışanlar, güçlendirilmek istemektedirler.<sup>2</sup>

Yönetim bilimi etkin bir bilimdir, o halde iş çevresinin değişimiyle birlikte, yönetim bilimi de bu değişime uyum sağlayacak biçimde gerekli adımları atıp ileri yönetim kavramları oluşturacak ya da var olanları daha etkili duruma getirecek değişiklikleri yapacaktır. Yönetim uygulamalarının kapsamı da ekonomik gelişimiyle beraber değişmektedir.<sup>3</sup>

Gün geçtikçe yaşanan hızlı değişimin getirdiği yenilikler, kurumlar ve doğal olarak onları yönetenler için de yeni sorunlar doğurmaktadır. Kurumlar her ne kadar önceden hazırlıklı ve başarılı olurlarsa olsunlar, beklenmedik gelişen olaylar bir kriz durumunu tetikleyerek, işleyen yapıyı bozabilmektedir. Bu sebeple olası kriz durumlarında; yöneticiler önemli problemlerle uğraşırken, işgörenlerin hizmet verirken karşı karşıya kaldıkları bir takım sorunları ya da kurumun gelişmesi için oluşturabilecekleri fikirlerin ve olanakların üzerinde yeterince duramamaktadırlar.<sup>4</sup>

Bu durum karşısında artık işletmeler güçlendirmenin önemini farkına varmış ve bu konuda çalışmalara başlamıştır. Fakat genelde bu çalışmalar ya eksik kalmakta ya da başarılı olamamaktadır. Bunun esas sebebi de kurumdaki işgörenlerin ve yöneticilerin güçlendirme anlayışına yeterince sahip olmamalarıdır.<sup>5</sup> Oysa günümüz piyasa koşullarında müşteri ihtiyaçlarına en hızlı biçimde yanıtlamanın ve yukarıda da bahsettiğimiz gibi rekabet üstünlüğünü sağlamak için, karar verme yetkisinin müşteriyle doğrudan temas halinde olan personele yönlendirilmesi ve aktarılmasıdır.<sup>6</sup>

Konu ile ilişkili literatüre bakıldığında, personel güçlendirme ile ilgili farklı tanımlara rastlanmaktadır.

---

<sup>2</sup> Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2006, s. IX.

<sup>3</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Nisan 2010, s. 13.

<sup>4</sup> Doğan, a.g.e. s. 1.

<sup>5</sup> Selin Arda, **Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

<sup>6</sup> Selen Doğan, **Personel Güçlendirme, Rekabette Başarının Anahtarı**, Kare Yayıncılık, 2006, Ankara, s. 2.

Bazı çalışmalar personel güçlendirmeyi, "göreve özgü güdüleme" olarak tarif ederken, bazıları "çevre-insan kaynakları uyumunu yansıtan güdüleme" olarak tanımlamaktadır.<sup>7</sup>

Literatürde güçlendirmeyi algılar ile tanımlayan çalışmaların yanı sıra, "amaçlara dayalı kararlar" olarak tanımlayan çalışmalara da rastlanmaktadır. Öte yandan kimi araştırmacılar ise güçlendirmeyi, işin yapısını bakarak "otorite veya gücün transferi" şeklinde açıklamışlardır. Diğer yandan "kaynakların veya bilginin paylaşılması gibi tanımlar da mevcuttur."<sup>8</sup> Her ne kadar personel güçlendirme yönetim ve liderlik çabalarına bağlı olarak tarif edilebilecekse de, bilgi ve eğitim faaliyetleri veya ödüllendirme sistemleri gibi insan kaynakları bağlamında da betimlenebilmektedir.<sup>9</sup>

Herrenkohl ve diğerlerine göre güçlendirme; personele süreci iyileştirmek için inisiyatif kullanma, kendi kararlarını alma konusunda cesaret sağlamaktır.<sup>10</sup>

Özellikle kriz ve çalkantılı zamanlarda güçlendirme; üretim artışı sağlamak, personelin moralini iyileştirip yüksekte tutmak, sonuç olarak da kurumun uzun vadedeki hedeflerine ulaşmak için önemli bir anahtardır. Güçlendirme; çalışan, yönetici, firma ve müşteri için kazan-kazan durumu yaratmak için yegane yoldur.<sup>11</sup>

Güçlendirme Conger ve Kanungo'nun görüşüne göre; örgütlerde güçsüzlüğü artıran şartların tespit edilmesi ve bu güçsüzlükleri gidermekle kurumda çalışanların özgüveninin yükseltilmesini sağlamaktır.<sup>12</sup>

"İnsan kaynaklarının organizasyonun bütün girdilerini paylaşmalarıdır" der Bowen ve Lawer güçlendirme konusunda.<sup>13</sup>

---

<sup>7</sup> Ceren Giderler Atalay, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında)** Detay Yayıncılık Ltd. 1. Baskı, Ankara, 2010, s. 1.

<sup>8</sup> Atalay, a.g.e., s. 1.

<sup>9</sup> Murat Akçakaya, "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", **Karadeniz Araştırmaları**, sayı 25, 2010, s. 145-174.

<sup>10</sup> Roy C. Herrenkohl ve diğerleri, "Defining and Measuring Employee Empowerment", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 35 No. 3, 1999, p. 373-389 (çevrimiçi) <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021886399353008>, 18.06.2016.

<sup>11</sup> Diane Tracy, **Ten Steps to Empowerment**, Published by Harper Paperbacks, New York, 1992

<sup>12</sup> Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3 (Jul., 1988), pp. 471-482, (çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/258093>, 05.06.2016.

Hales ve Klidas ise güçlendirmeyi; gücün ve bilginin alt kademedekilerle paylaşarak tabana yayılması şeklinde tanımlanmıştır.<sup>14</sup>

Cunningham ve arkadaşları ise güçlendirmeye şöyle bakmaktadırlar; karar verme yetkisinin, yetkisi olmayan bireyleri de içine alacak biçimde tekrardan paylaşmasıdır.<sup>15</sup>

Spreitzer ise güçlendirme ile ilgili farklı tanımlar yapmaktadır. İlk tanımına göre; insan kaynaklarının kendisinde olduğu güç, yetki ve kontrolün, kendisinden zayıf olan çalışanlarla paylaşılması ve onlara aktarılması olarak betimlerken, ikinci tanımda ise; personelin işe bağlılıklarını arttırmak ve çalıştıkları kurumda işe yönelik duygularını yükseltmek olarak tarif eder.<sup>16</sup>

Özden'e göre güçlendirme veya yetkilendirme; "üstün, ast tarafından yerine getirilmesi gereken ve getirilebilecek sorumlulukları kendisinin üstlenmesidir."<sup>17</sup>

Özden'in tanımını üzerinde biraz duracak olursak, güçlendirme sayesinde yöneticilerin kendi yükünü astlarıyla paylaşarak hem kendi enerjilerini daha verimli kullanması hem de alt kademedekilerin cesaretlerini arttırılarak işe bağlılıklarının güçlenmesi sağlanabilir.

Jones'e göre güçlendirme; insan kaynaklarına, kurum içinde karar alma yetkisinin verilmesidir. Bunun sonucu aldıkları kararlarla ilgili sorumlulukları kabul edip üstlenmeleridir.<sup>18</sup>

Güçlendirme ile ilgili incelemiş olduğumuz farklı tanımlara bakıldığında genel olarak; bilgi, eğitim, güç ve gücün paylaşılması, inisiyatif kullanarak karar

---

<sup>13</sup> David A. Bowen ve Edward E. Lawler, "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How, And When", **Sloan Management Review**, Vol. 33, N.3, 1992.

<sup>14</sup> Güner Çöl; **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 35-46, 2008 "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", Balıkesir Üniversitesi, Erdek Meslek Yüksekokulu.

<sup>15</sup> G. Çöl., a.g.e., s. 36.

<sup>16</sup> Gretchen Marie Spreitzer, "Psychological Empowerment In The Work Place; Dimentions, Measurment and Validation", **The Academy Of Management Journal**, vol.39, N2, 1995, çevirimiçi: <http://psycnet.apa.org/record/1996-16205-001>, 12.10.2017.

<sup>17</sup> Yüksel Özden, **Eğitimde Yeni Değerler**, 6. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, 2008, Ankara, s. 95.

<sup>18</sup> Atalay a.g.e, s. 3.

alma, çalışana cesaret verme, sorumluluk gibi kavramlar etrafında şekillendiğini söyleyebiliriz.

Bahsettiğimiz bütün güçlendirme tanımlarını iki başlık altında toplayarak “Davranışsal Boyut” ve “Bilişsel Boyut” olmak üzere açıklayan yaklaşımlar da mevcuttur.<sup>19</sup>

Davranışsal boyuta göre güçlendirme; kısaca bilgi paylaşımı ve ona kolayca ulaşılmalarının sağlanması, iki yönlü iletişim, yetki devri, gücün bölüştürülmesi ve alt kademelere aktarılması, özgürlük ve sorumluluk verme gibi kavramları içermektedir.

Bilişsel boyutta ise; gerçek personel güçlendirmede sadece bunlarla yetinilmemesi gerektiğine ve bunların yanı sıra işin psikolojik yönü ve işgörenlerin özgüven, motivasyon ve güçlendirilmeleriyle ilgi bakış açılarına dikkat çekmektedir.

Personel güçlendirme, katılımcı yönetimin bir bölümü olup yönetilmesi ve uygulanması çok zor bir kavramdır. Personel güçlendirme uygulamalarının başarısızlığa uğrama sebepleri, başta yönetenlerin ve sonra da çalışanların bu kavramı gerektiği kadar anlayamamaları ile ilgilidir.<sup>20</sup>

Çalışanlarını nasıl güçlendireceğini bilen örgütler, günümüzün başarılı işletmelerdir. Aslında pek çok kurumun fark etmesi gereken, güçlendirilmiş personelin müşteri hizmetleri için gerekli olduğudur. Yöneticiler kurumdaki personelin kurallara bağlı olup yalnızca kurumun strateji ve kurallarını izlemelerini istedikleri müddetçe, organizasyonlarda tam anlamında personel güçlendirmeden söz etmek mümkün olmayacaktır. Gerçek güçlendirme, çalışanların müşteriler ile ilgilenirken, gerek duyulduğunda kural ve stratejileri ihlal edebilmeleridir.<sup>21</sup> Kurumlar ve yöneticileri; işletmede çalışan personelin kendisini geliştirmesini ve

---

<sup>19</sup> Tamer Bolat, ”Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:17, Sayı: 3-4, Yıl:2003, s. 199-219.

<sup>20</sup> Ceren Giderler Atalay, **Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Bir Araştırma**, Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2009, Kütahya.

<sup>21</sup> M. Turan Çuhadır, Türk Kamu Yönetiminde personel Güçlendirme; Sorunlar ve Çözüm Önerileri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, Temmuz-Aralık 2005, ss

işinde ilerlemesini istiyorsa, onların karşılığını bulabileceği hizmet ve faaliyetlerin değer görüldüğü bir personel güçlendirme plan ve stratejisini hayata geçirmelidir.<sup>22</sup>

Bu durumda diyebiliriz ki güçlendirme; personelin bilgi ve birikimlerine olan güvenlerinin yükseldiği, kendilerini daha iyi hissettikleri, işlerinde inisiyatif kullanarak kurumun hedefleri paralelinde anlamlı buldukları uygulamaları ve işleri yerine getirmeleridir.<sup>23</sup>

Kısaca güçlendirme, personelin çalışma sahaları içinde herhangi birinden onay ve izin almaksızın karar vermesidir.<sup>24</sup>

Her ne kadar güçlendirmenin olumlu yanlarına odaklandıysak da, güçlendirmenin negatif etkilerinin olabileceğini de göz ardı etmemek gerekir. Özellikle güçlendirmenin kişilerde aşırı güvene yol açabileceği ve bunun sonucunda ast seviyedekilerin bazılarının yaptıkları hatalar konusunda ısrarcı olabilecekleri ve stratejik hatalara yol açabileceklerini unutmamamız gerekir. Gelecekte, araştırmacılar güçlendirmenin olumsuz etkilerini en aza indirmek için gerekli çalışmaları yaparak bu yönde uygun sistemler geliştirebilirler.<sup>25</sup>

Bütün bu yaklaşım ve betimlemeleri gözden geçirdikten sonra özetle denilebilir ki, başarılı bir personel güçlendirme için; işgörenlerin kapasitelerini üst seviyelere çıkarabilmek için gereken bilgi edinme olanakları sağlanmak, onların kendi değerlerini en üst düzeye çıkabilmeleri için gereken eğitim ve geliştirme tecrübeleri kazandırmak, çalıştıkları kurumlarda gelişmeleri için durum, ortam ve fırsatlar yaratmak, onlara özgürlük tanımak, işletmenin personeli olarak görmek yerine daha çok ortağı olarak görmek gibi yol ve yöntemlerden söz edilebilir.

## **1.2. Personel Güçlendirme Tarihçesi**

Personel güçlendirmenin tarihine bakıldığında oldukça eskilere uzandığı söylenebilir. Sanayi Devriminin başlangıç senelerinde yönetim katı bir hiyerarşik

---

<sup>22</sup> Doğan, a.g.e. s 26

<sup>23</sup> M. Akçakaya. a.g.e, s. 147

<sup>24</sup> Doğan a.g.e. s 22

<sup>25</sup> Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practic", The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3 (Jul., 1988), pp. 471-482, (çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/258093>, 05.06.2016.

yapı üzerine kurularak, üstlerin astlarını denetlemesi verimliliği arttıran en önemli etken olarak görülmüştür. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte güçlendirmeye olan bakış açısı da değişmiştir. 1920'li yıllarda insanı adeta bir makine parçası gibi gören Taylorist görüş hakimken, daha sonraları Elton Mayo ve arkadaşları tarafından öne sürülen ve Taylorist görüşün göz ardı ettiği, insan ögesini önemseyen İnsan İlişkileri Yaklaşımı, bu kavram yönelik atılmış olan ilk adımlardandır. Bu görüş her ne kadar verimlilik üzerinde pozitif sonuçlar oluşturmuşsa da; işe yabancılaşma, işgücü dönüşüm oranının artması, devamsızlığın artması gibi olumsuz neticelere neden olmuş ve bu yüzden eleştirilerin hedefi haline gelmiştir. 1950'li yıllara gelindiğinde insan unsuru ön plana çıkmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda beyin fırtınası ve kararlara katılma söz konusu olup 1970'li yıllarda ise yönetime katılma hakkı da doğmuştur. 1980'li yıllarda personelin verilen kararlara daha çok katılmasıyla birlikte kalite çemberi kavramı önemsenmiştir.

Personel güçlendirme konsept ve kavramının esas çıkış yerinin Amerika (A.B.D) olduğu bilinmektedir. Özellikle 1920 yılları ve sonrasında yaşanan siyasi, sosyal ve ekonomik şartlar, bu süreci hızlandırmıştı. 1970 yılından sonra başlayan uluslararası rekabetin A.B.D ekonomisini olumsuz yönde etkilemeye başlamış, dolayısıyla işletmeler geleneksel yönetim yaklaşımlarının yerine yeni alternatif aramaya çıkmış, böylece müşteri odaklı yönetim biçimi söz konusu olmuştur.<sup>26</sup>

Personel güçlendirme tam anlamıyla, 1980 yıllardan sonra konuşulmaya başlanmıştır. Peters ve Schonbergerin bu konuya yoğun ilgi gösterirken 1983 senesinde Harrison ve Kanter, 1985 yılında Bennis ve Naus, 1986 senesinde Burke ve Neilsen bu konuya odaklanmışlar, bunların devamında da personel güçlendirme kavramıyla ilgili inceleme ve araştırmalar yapılmaya, yazılar yazılmaya ve kitaplar basılmaya başlanmıştır.<sup>27</sup>

Aşağıdaki tabloda, personel güçlendirmenin ilerleyiş oluşumunda yaşanan gelişmeler, dönemleri ile birlikte sunulmuştur.

---

<sup>26</sup> Ahmet Faruk Işın, **Personel Geliştirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, s 15-17, 2009, İstanbul.

<sup>27</sup> Doğan, a.g.e. s. 6-8.

**Tablo 1:** Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

1930'lu senelerde	Elton Mayo ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı	Çalışanın daha iyi hissetmesi ve işinde daha başarılı olabilmesi için işini iyi yapabilmesi için yakın gözetimin ihtiyaç olmadığını fark edilmesi
1950-1960'lı Seneler	İş Zenginleştirme	Ölçülü seviyede kontrol, geri besleme ile çalışanlara anlamlı ve motive edici işler sunma
1970'li Seneler	Endüstriyel Demokrasi	Personelin yönetime ve alınan kararlara katılmaya esas alan bir anlaşma ve yaklaşım
1980'li Seneler	Çalışanların Katılımı	Burada yeni bir ortak anlaşma ya da katılımdan ziyade, çalışanın katılım şekilleri söz konusudur
1980'li Senelerin Sonu	Güçlendirme	Personel güçlendirme çağdaş anlamıyla

**Kaynak:** Işın, 2009: s. 14.<sup>28</sup>

### 1.3. Personel Güçlendirmenin Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi

Personel güçlendirme kavramı incelendiğinde katılım, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme ile benzer ilişkisi olduğu görülmektedir. Ancak bu kavramlardan farkı, güçlendirme olayının daha detaylı bir anlam taşıması ayrıca uygulanmasının diğerlerinden daha zor olmasıdır.

#### 1.3.1. Katılmalı Yönetim

Katılmalı yönetim kavramı Hawthorne'un 1930'lu yıllarda gerçekleştirilmiş olduğu araştırmalarına dayanmaktadır. Katılmalı yönetim, bir kurum içerisinde çalışanların iyileştirme önerilerinde bulunmaları, hedef belirleme, planlama ve

<sup>28</sup> Işın, a.g.e., s. 14.



performansı izlemeyi, işlerin ve uygulamanın ne şekilde yapıldığı konusunda düzenli olarak verilen kararlara katılmalarını içeren yönetim tarzıdır.

Katılımın çoğalması ve yükselmesi, işgörenlerin motivasyonunu, yaptıkları işe yönelik davranışlarını, başarı kavrayışını ve işin anlamını pozitif yönde değiştirmesini sağlamaktadır. Personel güçlendirme bu biçimiyle, personelin planlara, kararlara ve uygulamalara daha çok katılmalarına sağlayan işlem ve uygulamadır.<sup>29</sup>

Personel güçlendirme yaklaşımı ile katımlı yönetim sık sık karıştırılabilmektedir.<sup>30</sup>

Katımlı yönetimde, çalışanlar karar verme sürecine aşağıdan yukarıya doğru katılmakta birlikte, bu konuda kesin söz sahibi değildirler. Personel güçlendirmede ise çalışanların çalışmalarda ve alınan kararlarda aktif olarak yer almaları ve katılmaları söz konusudur.

Katılımcı yönetimin, uygulandığı kurumlarda, grup tartışmalarıyla sağlıklı çözüm yolları bulunmasına yardımcı olur. Ayrıca ekonomik açıdan da, örgütte maliyetlerin düşmesini sağlayarak verimliliğin artmasına, üretim kalitesinin iyileşmesine ve işgörenlerin motivasyon ve çalışma isteğinin artmasına da neden olmaktadır.

**Tablo 2:** Katımlı Yönetimle Personel Güçlendirme

Geleneksel Yönetim	Katımlı Yönetim	Personel Güçlendirme
Yöneticiler kararları kendileri vermektedirler.	Kalite çemberleri yardımıyla insan kaynaklarına kararlara katılım ve öneri getirme fırsatı verilmektedir.	Yöneticiler ve insan kaynakları birlikte karar almaktadırlar.

**Kaynak:** Atalay, 2009: s.15<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Koçel, a.g.e., s. 409-412

<sup>30</sup> Atalay, a.g.e, s. 14.

### 1.3.2. Yetki Devri

Yetki, her kademedeki işgörenin işinin çerçeveleri dahilinde sahip olması gereken güç ve otoritedir. Araştırmalar göstermektedir ki kurumlar rekabet avantajı sağlamak, müşterilerin isteklerine daha çabuk yanıt verebilmek, ayrıca çalışanın işinde daha başarılı ve mutlu olmasını sağlamak için belli sınır ve ölçüler içinde personeline rahat hareket etme ve serbestlik tanımları gerekir.

Yöneticilerin çoğu yetki devrine çok sıcak bakmamaktadır. Ancak her şeyden önce yetkiyi devretmek isteyen yönetici, bu uygulamanın kendisi ve kurumu için gerekli ve faydalı olduğunu inanmalıdır.<sup>32</sup>

Yetki devri, yöneticinin kendisine verilmiş olan yaptırım ve karar verme yetkisini, kendi isteğiyle belirli koşullar içinde bir astına devretmesi, ancak gerekli gördüğünde de yeniden geriye almasını kapsar.<sup>33</sup>

Yöneticilerin işinde, görevlendirme aşamasından daha temel bir durum belki de yoktur. Eğer "iş başkaları aracılığıyla yapmak" yönetimin genel tanımlarından olarak kabul edilirse, yöneticiyi, yönetici olmayanlardan ayırt eden unsur görevlendirme yetkisi olur.<sup>34</sup>

Dikkat edilecek olan önemli bir husus da, yetki devrinde yönetici kendi yetkisini devredebilir ama sorumluluğunu devredemez. Öyleyse o işteki sorumluluğu devam etmektedir.

Personel güçlendirme ve yetki devri kavramlarına baktığımızda; birbirine yakın kavramlar gibi gözükseler de, daha derin ve detaylı incelendiğinde birbirinden farklı oldukları anlaşılmaktadır. Yetki devrinde, yönetici belirli bir konuda belirli şartlar altında sınırlı süre için yetkisini ast veya astlarına devreder, ancak sorumluluğunu devretmez. Burada yetki, üst tarafından geri alındığında işgören tekrar eski durumuna gelmektedir. Güçlendirmede ise amaç, işgöreni iş sahibi haline getirmek olduğundan güçlendirmenin sürekliliği söz konusu olup iş hayatı boyunca devam eder.

---

<sup>31</sup> A.g.e., s. 15.

<sup>32</sup> Şimşek, a.g.t., s. 16.

<sup>33</sup> Koçel, a.g.e. s. 409.

<sup>34</sup> R. G. Wells, **Yetki Devri**, çeviren: Vedat Üner, Rota Yayıncılık Ltd. 1.bsk 1993, İstanbul, s. 12.

Yetki devri, güçlendirme olayının esaslarını şekillendirse de tanımlara bakıldığında ikisinin farklı olduğu görülmektedir.<sup>35</sup>Güçlendirme kavramında yetki devri yanı bulunmaktadı, fakat olayın esası ve anlayışı ayrıdır. Bunun nedeni yetki devri, esas şekliyle hiyerarşik bir çalışma ve yapı kavramıdır; hiyerarşik yapılar da özü itibarıyla kurumun ürününü özlük ve nitelik bakımından denetleme hedefiyle şekillenmiştir. Üstte çalışanlar iş yapma ve görev belirleme, seçim yapma olanağı, yöntem ve prosedürleriyle işgörenleri yönetir. Kurumun ürün ve çıktısının niteliğini ve özlüğünü yönlendirir. Halbuki güçlendirmenin anlayışı daha farklıdır, yani işi bizzat yapan çalışanın yöneticilere kıyasla işi daha iyi bildiğiyle ilgilidir. Öyleyse güçlendirmenin amacı işi yapan kişiye geçici bir yetki vermek değil, onu işin sahibi haline getirmektir.<sup>36</sup>

Kurumlar rekabet dünyasında öne geçip başarılı olmak istiyorlarsa, işgörenlerin etkin bir şekilde oluşumlarına katılmalarına olanak tanınmalı, onların bilgi, eğitim, kişisel gelişim, kendi inisiyatifleriyle karar verebilme ve sorumluluk alma gibi konularda gelişmeleri için fırsatlar ve uygun ortamlar hazırlamalıdır.

Burada önemli olan güçlendirme ile yetki devrinin birbiriyle karıştırılmamasıdır. İkinin arasındaki ana fark; yetki devrinde yönetici herhangi bir konuda kendi yetkisini bir süreliğine bir astına devreder fakat güçlendirmedeyse yetki işi fiilen yapan kişidedir zaten.<sup>37</sup>

Yetki devrinde yönetici kendi yetki hakkını bir astına belirli bir sürede ve geçici bir şekilde devrederken, güçlendirmenin temelinde ise, işi bizzat yapan bireyin deneyimlerini arttırmak, işe yönelik olumlu tutum geliştirmesini oluşturmak, fırsatlardan yararlanması sağlamak, kısacası bireyi işin sahibi haline getirmek yatmaktadır. Her şeye rağmen, birçok kurum hala personel güçlendirmenin önemine gerektiği gibi sahip olmayıp ancak yeni yeni öğrenme aşamasındadır. Oysa çalışanları güçlendirmek ve onların yönetime ve kararlara katılmalarını sağlamak hem performansı hem de verimliliği arttıracaktır.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Ebru Zencir, **Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme, Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**, Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Hotel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2004, Eskişehir.

<sup>36</sup> Koçel, a.g.e. s. 409-411.

<sup>37</sup> A.g.e. s. 409-415.

<sup>38</sup> Arda, a.g.t, s. 14-25.

Güçlendirme; kurumlarda maliyetin düşüşüne, verimliliğin yükselmesine, karar süreçlerinin iyileşmesine, çevre koşullarına daha hızlı ve olumlu yönde uyum sağlanmasına yardımcı olur.<sup>39</sup>

İşgören; müşteri ve pazarla bire bir temasta ve ilişkide olduğundan dolayı kararları daha hızlı verebilmekte, bu durum da hem zaman kaybının azalmasını ve hem de maliyetlerin düşmesini sağlamaktadır.

Güçlendirme sayesinde hem işletmenin çevreye uyum gücü ve hızı yükselmekte hem de rekabet avantajı yaratılarak örgüt içi bilgi alışverişi daha çabuk ve etkin olmakta, bunların yanında yönetici sayısından da tasarruf sağlanmaktadır.<sup>40</sup>

Güçlendirme sayesinde zaman tasarrufu ve maliyetin düşmesini sağlamak ile birlikte çalışanın işine karşı duyduğu sorumluluğunu arttırmak yanı sıra kurumuna ve yöneticisine daha çok güven duymak dolayısıyla işini daha iyi yapmak, kişisel mutluluk ve memnuniyetinde katkı sağlanmak mümkündür.

### 1.3.3. İş Zenginleştirme

Personel güçlendirmenin alt kümelerinden biri de iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme de, daha önce bahsedilen katılım ve yetki devri gibi gerekli olan ancak yeterli olmayan bir eylemdir.

İş zenginleştirme, işgörene yaptığı işle bağlantılı olarak planlama yapabilmesi, daha sonra da organizasyon ve denetim yapabilmesi hususunda sorumluluk ve yetki verilmesidir.<sup>41</sup>

İş zenginleştirme ile ilgili başlıca örnekler; planlama ve organizasyon yapma, özkontrol (kendi kendini kontrol) ve denetim yapma, öneri sunma ve geliştirme, grup çalışması, kalite çemberi takımları oluşturma ve karar verme olarak sayılabilir.

İş zenginleştirme; personelin yaptıkları işlerin niteliğinden sorumlu olma, yanlışlarını düzeltme, çalışma biçim ve hızını belirtme, kullanacakları araçları seçme imkanının tanınması anlamına gelir. İş zenginleştirmeyi uygulamakla işin kapsamını değiştirerek, işgörene başarı ve daha fazla sorumluluk getirip, işleri onun için daha

<sup>39</sup> Wells, a.g.e, s. 12-18.

<sup>40</sup> Bülent Denkdemir, **Coğrafi Temelli Bölümlendirilmiş Organizasyon Yapılarında; Personel Güçlendirmenin Karar Hızına Etkisi ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, İstanbul, s. 70.

<sup>41</sup> Abdullah Soysal, "İş Yaşamında Stress", **Çimento İşverenler Dergisi**, Cilt:26, Sayı:3, 2009 (çevrimiçi) <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf>, 17.05.2017.

heyecan verici ve çekici yaparak daha anlamlı bir duruma getirmek amaçlanmaktadır.

İş zenginleştirme, çalışanı bir konumdan başka bir pozisyona geçmesini oluşturmakla onun sorumluluklarının yükselmesini sağlamak anlamındadır.

Her ne kadar ilk görüşte bu iki kavramın bazı yönleriyle birbirine benzer görünse de güçlendirme ile iş zenginleştirme temelden ayrıdır. Baştaki fark ise; iş zenginleştirme çalışanların yaptıkları işle kısıtlı kalırken, güçlendirme işgörenin bütün hayatını içine alan detaylı bir işlemdir. İş zenginleştirmede çalışana yapması için türlü çalışmalar verilirken, güçlendirmede zenginleşen çalışmaları yapabilmek için kendisine yetkinlik ve bilgi aktarılmasıdır.

Bir başka deyişle, iş zenginleştirmede işgörene balık verilirken, personel güçlendirmedeyse ona nasıl balık tutulması gerektiği öğretilir.

#### **1.3.4. Motivasyon**

Personel güçlendirmeye benzer bir diğer kavram da motivasyondur. Motivasyon en sade anlamıyla bir şeyi yapma isteğidir.

Motivasyonun anlamı; bir ya da daha çok kişiyi belirli bir yöne veya hedefe doğru hareket etmeleri için yapılan çalışma ve çabalarıdır.

Motivasyonda, çalışanın başarımını artırmak için müsait koşulların sağlanması yatmaktadır. Aynı zamanda insan kaynaklarının ne şekilde denetleneceği ve yönlendirileceği de önemlidir. Güçlendirme kavramındaysa, kontrol ve denetleme insandadır. Örgütün temel hedefi, kişinin kendini yetiştirme sonucu olarak başarılı olmak için kendi kararlarını vermesidir. Motivasyonda; güvenlik, maaş, ödül, terfi vb. önemsenirken, personel güçlendirmede ise üstün meziyetler (özgüven, ilerleme arzusu, risk üstlenme, öz gelişim, değişime ayak uydurma ve olumlu bakabilme, farkındalık, bağımsız çalışabilme vb.) söz konusudur.

Kısaca personel güçlendirmede kontrol ve denetim insanın kendisindeyken, motivasyonda yönetimin yönlendirmesi söz konusudur.

Motivasyon olayının özünde; işgörenin sahip olduğu yetenek ve beceriyi işine aktarması için, organizasyon yönünden müsait durum ve ortamların yaratılması söz

konusudur. Yani temel olan, davranışın ne şekilde denetleneceği veya yönlendireceğidir, öyle ki motivasyon teorileri, bireylerin davranışlarının ne şekilde yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikleri açıklamaktadır. Buna karşılık güçlendirmenin başlangıç noktası, “işgörenin kendisini yetiştirme ve geliştirme, sonuç olarak işini daha iyi yapabilmesi için kurum neler yapmalıdır?” sorusudur.<sup>42</sup>

Yetki devri, motivasyon, katılım ve iş zenginleştirme kavramları personel güçlendirmeyle benzerlik göstermelerine rağmen, personel güçlendirme bunların, eksikliklerini gidererek tamamlayan, tümünden daha yararlı ve gelişmiş olan bir tekniktir. Bu işlemlerin her biri sadece bir yönde yararlı iken, işgörenin geliştirilmesini amaçlarken, personel güçlendirme güçlendirmenin bütün bunları içerip daha fazlasını hedeflediğini söylemek mümkündür.<sup>43</sup>

Sonuç olarak kısaca diyebiliriz ki personel güçlendirme bir bütündür, diğerleri ise birer parça. Başka bir deyişle personel güçlendirme bunların (iş zenginleştirme ve genişletme, katılım, motivasyon ve yetki devri) hepsini içerir ama onlar tek başlarına sadece personel güçlendirmenin parçalarını oluşturur.

#### **1.4. Güç kavramı**

Güç, bir kişinin diğerlerinin davranışlarını istenilen biçimde etkileme yeteneğidir. Diğer bir deyişle, bir kişinin başkalarının davranışını kendi arzu ettiği yönde yönlendirmesi yeteneğidir. Öyleyse güç, ilintili bir kavram olup bireyler arasındaki ilişkileri belirler. Yalnız başına ve diğerleriyle değerlendirip kıyaslamadan biri için “güç sahibidir” denemez.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Köçel a.g.e, s. 410

<sup>43</sup> Gülcan, 2007: s. 237

<sup>44</sup> Köçel, a.g.e. s. 553.

**Tablo 3:** Personel Güçlendirme ve Güç Arasındaki Fark

GÜÇ	PERSONEL GÜÇLENDİRME
Dışsal kaynak	İçsel kaynak
Az sayıda kişi sahip olabilir	Güçlendirilen herkes sahip olabilir
Diğerlerine arzu ettiğini yaptırma yeteneği	Diğerlerine arzu ettiklerini yapmaları oluşturma yeteneği
Rekabete sebep olmaktadır	İşbirliği sağlamaktadır

**Kaynak:** Şenel, 2006<sup>45</sup>

Güçlendirme; güç verme, güç aşılama demektir. Ancak güçlendirme bu açıklamaların dışında farklı anlamlara da gelebilmektedir. Yasal anlamda güç, iktidar ve otorite anlamındadır. O halde güçlendirme muktedir ya da yetkili olma manasına da gelmektedir. Yanı sıra bahsettiğimiz gibi güç, enerji verme anlamına da gelmektedir. Bu durumda güçlendirme diğerlerini enerjik ve etkin hale getirebilme şeklinde açıklanabileceğine göre dolayısıyla, günümüzdeki motivasyon anlamındaki güçlendirmeyi de içermektedir.

Güç; A kişinin kendi arzu ve isteklerini yerine getirmesi ve kendisiyle işbirliği yapması için B kişi üzerine bırakmış ve yapmış olduğu etkidir.<sup>46</sup>

İki güç şekli vardır; biri “formal veya resmi güç” diğeriye “informal veya kişisel güç”tür. Formal veya resmi güç; zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü ve yasal güç olarak özetlenebilir. Formal güç; personelin, örgütün veya liderin zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmemekten dolayı cezalandırma kaygı ve korkusunu içerir. Şayet A, B'nin rütbesini veya pozisyonu alabilecek veya onu işten uzaklaştırabilecek yetkiye sahipse, bu durumda A'nın, B'nin üzerine zorlayıcı gücü vardır. Ayrıca bir

<sup>45</sup> Özlem Şenel, **Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, İzmir.

<sup>46</sup> Stephen P. Robbins&Timothy A. Judge, **Organizational Behaviour (15. Edition)**, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2013.

organizasyonda biri kilit bilgi ve kaynaklara sahipse bu durumda diğerlerinin ona bağılılıkları söz konusu olduğundan, bu onun diğerlerine karşı zorlayıcı gücünün olduğu anlamına gelir.

Ödüllendirme gücü ise zorlayıcı gücün tersidir. Yani birileri ödüllendirme gücüne sahipse diğerlerine göre daha güçlüdür. Bu ödüllendirme finansal veya finansal olmayan biçimde olabilir. Finansal güç; maaş, prim vb. ödeme unsurların kontrolü iken, finansal olmayan güç; ilginç çalışma görevleri, teşvik, uygun çalışma saatleri, tercih edilen satış bölgeleri şeklinde olabilir. Yasal güç ise, resmi güçler arasında en önemli güçtür ve kişinin pozisyonuna göre organizasyonel kaynakların kullanımı yetkisi ile ilgilidir. İnfomal veya kişisel gücün iki şekli vardır; biri uzmanlık gücü diğeriye takdir ve saygı gücü. Uzmanlık gücü kişinin bilgisi ve özel yeteneklerine bağılıdır, taktir ve saygı gücü ise kişinin arzu edilen kaynaklar ya da kişisel özellikler, hayranlık uyandırıcı sıfatlar veya karizmatik bir dinamizmden dolayı sahip olduğu güçtür.<sup>47</sup>

O halde bir yönetim kavramı olarak “güç” farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Personel güçlendirmenin amacı işgörenleri bu güçler aracılığıyla güçlü hale getirmektir.

### **1.5. Personel Güçlendirme Uygulamalarını Ortaya Çıkaran Nedenler**

Günümüz çalışma dünyasında örgütlerin rekabet avantajını yakalamak, gerekli bilgiyi elde etmek, müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmak gibi isteklerinin yanında, kurumların da demokratikleşmeye önem vermeleri sebebiyle, güçlendirme uygulamalarının hızlandığı bir süreç karşımıza çıkmaktadır.

Koçel güçlendirmeye olan ihtiyacın nedenlerini kısaca şöyle sıralamıştır:

- Genel anlamıyla toplumsal, özel anlamıyla örgütsel düzeylerde demokratikleşme eğilimlerinin yükselmesi,
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli ‘rekabet avantajı’ kaynağı olduğu gerçeğinin farkına varılması,

---

<sup>47</sup> a.g.e. s. 414-415.



- Bilgi aktarma ve işleme teknolojisindeki gelişmeler,
- Kurumlarda hiyerarşiye dayanan emir-komuta felsefesinin zayıflaması ve pasifleşmesi,
- Uluslararası rekabetin yükselmesi ve müşteri memnuniyetini sağlamak için müşterilerin isteklerine hızlı şekilde yanıt verme zorunluluğu,
- Dış çevrenin sürekli değişmesi ve küreselleşme.<sup>48</sup>

İşletmeler hem yönetim sürecinin etkin olması, hem de piyasada daha iyi rekabet edebilmek için güçlendirme uygulamalarına gereken önemi vermelidir.

#### **1.6. Personel Güçlendirme Sürecinde Yöneticilerin Davranışları**

Günümüzde, gelecekteki yöneticilerin nasıl özelliklere sahip olmaları için, geleneksel yönetici kavramından daha ayrı ve değişik tanımlar yapılmaktadır.

Böylece geleceğin yöneticileri, işgörenlere kendilerini tanıtmaları ve gelişmeleri için fırsatlar tanıyan, onları kontrol etmekten çok yönlendirici olan, doğru kararlar verebilmeleri için destek veren, risk alabilmeleri için özgüven aşıl原因, motivasyonlarının artırılması için onlara gereken eğitim koşulları, para, araç-gereç ve örgütün sınırlı olan kaynaklarına (bilgi vb.) ulaşılabilme kolaylığı sağlayan, güzel davranışları takdir edip gerektiğinde ödüllendiren, çalışanlara mentorluk ve koçluk yapan, onlara ilham kaynağı olup olumlu davranışlarda bulan yöneticilerdir.

Yöneticilerin personel güçlendirmenin uygulanması aşamasında daha detaylı olarak yapmaları gereken davranışları şöyle sıralayabiliriz:

- Yöneticinin kendini sürekli yenilemesi ve bilgi eksikliklerini tamamlaması, başka bir deyişle liderin işgörene doğru bilgi aktarması ve ilham kaynağı olabilmesi için her şeyden önce kendini bilgilendirmesi, eksik yanlarını tamamlaması gerekmektedir.

---

<sup>48</sup> Koçel, a.g.e, s. 412-413.

- Yönetici kurumun üretmiş olduğu çıktı ve vermiş olduğu hizmetler hakkında genişçe bilgiye sahip olurken, yanı sıra personele önderlik ve detaylı açıklama yapabilecek düzeyde deneyimli ve birikimli olmalıdır.
- Yöneticinin personel güçlendirmenin sağlayacağı avantaj ve faydaları, açık bir şekilde çalışana anlatması gerekmektedir.
- Yöneticiler, işgörenlerin aidiyet duygusunu arttırarak kuruma bağlı olmalarını ve ona sahip çıkmalarını istiyorlarsa, çalışanların kişilikleri, ilgi alanları ve kısaca onlarla alakalı olan her konu hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.
- Yöneticiler; işgörenlerin işle ilgili öneriler sunma ve alınan kararlarda söz sahibi olmalarına olumlu yaklaşmalı, bu konularda çalışanlara cesaret verip başarılı olmaları için gereken kaynaklara ulaşabilmelerinde kolaylık sağlamalıdır.
- Yönetici, çalışanın örgütte huzurlu çalışması için uygun bir zemin hazırlamalı, personeline güvenmeli ve geleneksel yönetim anlayışında yer alan üstten aşağıya giden sistemi kaldırıp çalışanın motivasyonu için gereken koşulları sağlamalıdır.<sup>49</sup>

Sonuç olarak duygusal zekası yüksek olan yönetici, işgörenler arasında düşünsel, kültürel farklılıklara karşı daha duyarlı olan, personelle arasında yeni ve çift yönlü açık iletişim kanalları oluşturan, değişim kültürüne inanan ve yaratan, değişimi sağlayan yaratıcılığı ve farkındalığı önemseyen, farklılıkları benimseyen ve onlarla yaşanması gerektiğini bilen, empati yapabilen, her zaman ve her koşulda umut, moral ve motivasyon aşılacaktır.

### **1.7. Personel Güçlendirmenin Kapsamında Yer Alan Unsurlar**

Güçlendirme çalışmaları, kurumun sahip olduğu nerdeyse bütün varlıklardan etkilenmektedir. Tabi ki buradaki en önemliler güçlendirilmek istenen işgören ve güçlendirmeyi uygulayan yöneticilerdir. Personel güçlendirmenin geniş içerikli

---

<sup>49</sup> Zencir, a.g.t. s. 55

olmasından dolayı diğer önemli unsur olan, örgüt unsurunun da ele alınması gereklidir.<sup>50</sup>

### **1.7.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

Personel güçlendirmenin diğer önemli öğelerinden biri olan katılım, güçlendirilmiş personelin kararlara ve yönetime katılımı şeklinde bilinmektedir. Burada amaç, çalışanları işe daha çok motive etmek, kurumun sadece bir çalışanı değil aynı zamanda bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlayarak kuruma olan bağlılıklarını arttırmak ve dolayısıyla daha üretken, mutlu ve başarılı olmalarını sağlamaktır.

Araştırmalar, işgörenlerin büyük bir kısmının kurumun kalitesini ve performansını yükseltme konusunda kişisel olarak sorumluluk almak istediğini göstermektedir. Yöneticinin personeline danışmak istemesi, onlara güvenip iş yükünü dağıtarak astlarına iş yapma yetkisi verebilmesi, işgörenlerin katılımı yönünden önemlidir.<sup>51</sup>

### **1.7.2. Yenilikçilik Anlayışı**

Örgütlerin uluslararası rekabette varlık gösterebilmeleri, yenilikçilik kavramını benimseyip uygulamalarından geçer.

Girişimcilik, özgürlük, değişim, esneklik ve risk alma da yeniliği etkileyen faktörlerdendir.

Güncel hayatta “değişmeyen tek şeyin değişim” olduğu sözünü sık sık duymaktayız. Yenilik kavramının değişimin boyutundaki en önemli etkeni ise yaratıcılıktır. Yaratıcılık beraberinde yeniliği de getirir. Öyleyse başarılı olma ve kalıcılığı yakalama arzusunda olan kurumlar, çalışanlarının yaratıcılık potansiyellerini ortaya koyabilmeleri için gereken ortam ve koşulları hazırlamaları gerekmektedir. Güçlendirme, yenilikçiliğin desteklendiği durumlarda daha kolay bir

---

<sup>50</sup>Yalkım Allazarof, **Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Kültürler Arası Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2008, Kayseri.

<sup>51</sup>Başaran 2004, s. 105.

biçimde gerçekleşir. Organizasyonlarda birçok yeniliğin fiilen işgörenin tarafından gerçekleştiği görülmektedir.<sup>52</sup>

Buna göre çalışanların araştırmacı ve yenilikçi olmaları için yöneticiler tarafından gereğince desteklenmeleri oldukça önemlidir.<sup>53</sup>

### 1.7.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilindiği gibi bilgi bütün başarıların alt yapısıdır. Geleneksel kurum yapılarında bilgi, daha çok üst kademelerde olup ona ulaşabilmek için çeşitli prosedürlere bağlı olunmasından dolayı, yöneticilerin onayı ve izni olmadan paylaşılması mümkün değildir. Bu durum da zaman kaybı demektir. Zaman kaybıysa maliyetin yükselmesi anlamına gelmektedir. Müşteriyle doğrudan temasta olan işgörenlerin, müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri ve onların ihtiyaçlarını anında yanıtlayabilmeleri için, ihtiyaç duyulan bilgiye anında ulaşmaları gerekmektedir. Bu koşullar ve kolaylıklara dikkat edip uygulayan kurumlar, personel güçlendirme şartlarının önemli faktörlerinden birini sağlamış olurlar.

Personeli güçlendirme uygulamalarında başarının ilk şartı, bilgi paylaşımını sağlayacak kolay bir sisteminin yaratılarak kullanılabilmesidir.<sup>54</sup>

### 1.7.4. Güven ve Risk Alma

Güvenin sözcük anlamı, birine inanma ve bağlanma duygusudur.

Türk Dil Kurumuna göre güven: “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” olarak tanımlanmıştır.<sup>55</sup>

Her şeye rağmen, güven olayı yaşam ilişkilerinde vazgeçilmez olsa dahi sürekli olarak risk unsurunu ve kuşkuyu kendisiyle taşımaktadır.<sup>56</sup>

Risk, gelecekte arzu edilmeyen olasılıklar konusunda birtakım anlamsızlık ve belirsizlikleri ifade eder. Kişiler riskten zarar görmemek için ona karşı tedbir alırlar. Risk almak beraberinde birçok sonuçlar getirebilir. Güvenmek bir risk alma işidir.<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> Akçakaya, s. 157.

<sup>53</sup> Yahya Fidan, “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, **Verimlilik Dergisi MPM Yayını**, Sayı: 1996/2 , 1996, Ankara.

<sup>54</sup> Akçakaya, s. 157-158.

<sup>55</sup> <http://www.tdk.gov.tr/>, 15.05.2017.

<sup>56</sup> Mehmet Ferhat Özbek, "Güven, Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım" **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı 15, 2008, , İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat/ Kırgızistan, (çevrimiçi) <http://www.akademikbakis.org>, 06.05.2016.

Güven, insan ilişkilerinde sadece etkileşimi sağlamak değil aynı anda ruh sağlığı ve gelişim için de gereklidir. Aynı zamanda güven, işgören-işveren ve sosyal değişimler açısından da önemli bir rol oynar.

Güven; bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgütsel veya kurumsal düzeyde oluşabilmektedir. Luhmann's kurumsal güven kavramını, işgörenlerin işletmeye kuvvetli bir bağlılık arzusuyla bağlanmaları, organizasyonun hedef ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlar. Greenberg de kurumsal güven kavramını, çalışanların organizasyona duygusal olarak bağlaşıklık olmaları, kurumun hedef ve değerlerini paylaşmaları, organizasyonda çalışmaya arzulu olmaları biçimde betimler. Karşılıklı güvenin olması ilişkiler arasındaki bağları güçlendirirken aynı zamanda performansı, iş tatminini, motivasyon ve iletişimi de pozitif yönde etkiler. Yönettiği kurumda bu yararlı sonuçları almak isteyen yönetici, işgörenine verdiği kararlar ve risk almaları konusunda güvenmelidir.<sup>58</sup>

Güvenin olduğu yerde doğal olarak huzur ve mutluluk da olacaktır. Dolayısıyla motive olmuş personelin huzurlu bir iş ortamında çalışması başarıyı da olumlu yönde etkileyecektir. Öyleyse yöneticiler kurumlarının başarısını ve personelin kuruma bağlılıklarını arttırmak istiyorlarsa; güven aşılایıcı davranışlar sergilemeli, örgütte güvenli bir çalışma ortamı hazırlamalıdır. Aynı zamanda işgörenlerin özgüvenlerinin olumlu yönde etkilenmesi için; onlara risk alma konusunda destek vermeli, risk aldıkları konuların sonuçlarında da işgörenin arkasında olmalıdırlar.

### 1.7.5. Sorumluluk

Türk Dil Kurumu sorumluluğu: “kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet” şeklinde tarif edilmiştir.<sup>59</sup> Başka bir deyişle bireyin üstüne aldığı, yapmak zorunda kaldığı ya da yaptığı bir davranış için gerekirse hesap verme durumuna sorumluluk denir.

---

<sup>57</sup> Özbek, a.g.e.

<sup>58</sup> Hüseyin Yılmaz, Atila Karahan, "İKY Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, 2011, s. 95-118. (çevirimiçi) <http://www.isgucdergi.org>, 25.03.2016.

<sup>59</sup> <http://www.tdk.gov.tr/>, 17.05.2017.

Çalışana sorumluluk ve yetki tanınmanın temel gayesi onların yönetim aşamalarına katılımını sağlamaktır. Bu durum, herkesin arzu ettiğini yapması manasında değildir.

İşgörenler, organizasyona yarar sağlayacağına inandıkları durumlarda kişisel inisiyatif kullanmada güçlendirilmekte ve oluşan neticelerden sorumluluk duymaktadırlar. Buradaki gaye, onlara ceza vermek veya kısa sürede onları değerlendirmek değildir. Aksine onların kuruma ve birbirlerine karşı sorumlu davranmaları, ortak hedeflere odaklanıp bu amaçlara yönelik çalışmalarını oluşturmak ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için zemin sağlanmaktadır. İşgörenler üstlendikleri sorumlulukların bilincinde olup onlara sahip çıktığı müddetçe, yönetim onları güçlendirmeye devam edecektir.<sup>60</sup>

#### **1.7.6. Ortak Hedeflere Yönelme**

Personel güçlendirmenin kapsamında yer alan unsurlardan biri de, ortak hedeflere yönelmedir. Kurumların başarısını etkileyen önemli konulardan biri de; yöneticilerle personelin işbirliği, ortak hedeflerde buluşabilmeleri ve odaklanmalarıdır.

Güçlendirilen takımlar; amaçlarına odaklanıp, onları gerçekleştirmeye çalışırlar. Amaçlar belli olduğunda, işgörenler planlar çerçevesinde bireysel ya da takım çalışmaları olarak etkin bir biçimde yönlendirilebilir. Bununla beraber güçlendirilmiş takımlar; kurumun öncelikleriyle, değer, misyon ve vizyonuyla birleşmelidirler. Çalışan takımları bu unsurlarla özdeşleştirmeden onları güçlendirmeye çalışmak kurumda karışıklığa sebep olabilmektedir.<sup>61</sup>

#### **1.7.7. Çalışanları Ödüllendirme**

Personel güçlendirme uygulamasında ödüllendirme sistemleri de önemli bir rol oynar. Personel güçlendirme çalışmalarından başarı bekleniyorsa, kurumlar ve yöneticiler güçlendirilmiş davranışın farkına vararak, onu ödüllendirmelidirler. Bundan dolayı bir ödüllendirme sistemi kurmalıdırlar.

---

<sup>60</sup> Hüseyin Özgen ve Murat Türk, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar", **Endüstri&Otomasyon Dergisi**, Sayı No. 17, 1998, İstanbul, s. 143.

<sup>61</sup> Doğan a.g.e., s 28

Ödüllendirme sisteminde, çalışanların yetkinlik ve özelliklerinin tanınması sonrasında uygun bir ödüllendirmeye, çalışanların kendilerini işlerine daha fazla vererek mutlu ve motive olmalarını sağlayarak verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır.

### **1.7.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme**

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki yalnızca sorumluluk ve yetki vermekle personeli güçlendirmek doğru değildir. Bunların yanı sıra çalışanın eğitimi ve yeteneklerin geliştirilmesi de önemlidir. İşgören eğer yeterince bilgi ve yeteneğe sahip değilse, verilen sorumluluk ve yetkinin başarılı olmada pek fazla yararı olmamaktadır.

Bu sıkıntı yalnızca eski ya da mevcut teknolojilerle yürütülen organizasyonlarda var olan bir sorun değildir, belki aynı anda hızlı teknolojik araçlarının olduğu işletmelerde de hassas bir konudur.<sup>62</sup>

Personel güçlendirmeyi doğru ve yerinde uygulayabilmek için, personelin yetkin olmaları şarttır. Yetkinlik işle ilgili ya da görev doğrultusunda özel bilgilere sahip olmanın üstüindedir. Burada işle ilgili fonksiyonel yeteneklerin yanı sıra, kişinin örgüte ya da birlikte çalıştığı gruba olumlu katkı sağlayacak niteliklere sahip olmasını ifade etmektedir.<sup>63</sup>

### **1.7.9. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi**

Personel güçlendirmenin diğer önemli öğelerinden birini de işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesini oluşturmaktır. Burada başta yapılması gereken konu, çalışana personel güçlendirmenin anlamı ve amacını açıklamak, parametreleri hakkında bilgilendirmektir. Eğitim bütün çalışma alanlarında en temel taşlardan birini oluşturmaktadır. Eğitim kişiyi başına gelebilecek muhtemel hata ve kazalara karşı korurken aynı anda kişinin özgüveninin artmasını sağlar. Elbette çalışanın mutlu ve motive olmasında da katkıda bulunur. Tabi bunun sonucu hem performansı hem de verimliliği artarken işiyle veya kendisi ile ilgili kararlarını daha rahat bir şekilde verir. Aynı zamanda diğer işlerle ilgili faaliyetlerinde daha başarılı olur.

---

<sup>62</sup> Akçakaya, s. 158.

<sup>63</sup> Doğan, a.g.e., s. 30-33.

O halde etkili bir güçlendirmenin sağlanması için bireylerin eğitilmesi önemli bir koşuldur, ancak buradaki amaç yalnızca onların bilgi seviyelerini arttırmak değil, aynı zamanda davranış ve tutumlarında değişimin sağlanabilmesidir.

#### **1.7.10. Açık Bir İletişim Ortamı**

Bilindiği gibi iletişim kurmak insanların en önemli ihtiyaçlarından birisidir. Güçlü bir iletişim güçlü bir ilişkiyi de beraberinde getirir. Bu iletişim-ilişki karması hem dış müşteri hem de iç müşteri açısından önemlidir. Ne kadar iyi bir iletişim ortamı hazırlar, açık ve çift yönlü iletişim ağı kurarsak diyebiliriz ki, ilişkimiz de o denli etkili olur. Öyleyse denilebilir ki ilişki gücünü iletişimden almaktadır.

Çağımız iletişim çağı olduğundan, günümüzün en önemli başarı ve rekabet üstünlüğü koşullarından biri de anında iletişim sağlayabilmektir. Bu sebeple kurumlar personeli güçlendirmek istiyorlarsa, ancak bu oluşumu koruyucu iletişim ortamını sağlamakla ve gerekli iletişim araçlarından yararlanmakla başarılı olabilirler.

Şeffaflığa değer veren ve önemseyen yöneticiler, açık bir iletişim ağı sağlamalıdır. Yöneticilerin personeli ile açık, karşılıklı ve sağlıklı bir iletişim kurarak, personelin kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamayı hedeflemesi gerekmektedir.<sup>64</sup>

#### **1.7.11. Performansla İlgili Geribildirim**

Personel güçlendirmede başarının diğer yollarından biri de geribildirimdir.

Özellikle zamanında yapılan geribildirimler (feedback) personeli aktif bir hale getirerek, onların yaptığı işe karşı daha da heyecan duymalarını, kendilerini önem verilmiş değerli hissetmelerini sağlarken, çalıştığı kuruma ve yöneticilerine karşı saygı ve bağlılıklarını yükseltmektedir.

Bu geribildirimlerden biri de performansla ilgili geribildirimlerdir.

İşlerle bağlantılı davranışlar ve performans konusunda geribildirimlerin yapılması personelin motive olması ve işletme için anlamlı olduklarını düşünmeleri açısından önem arz eder. Böylece yapılan çalışmalar pozitif yönde gelişir. Yapıcı ve

---

<sup>64</sup> Gözde Aras, **Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması; Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği**, Gümüşhane Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimi Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013, Gümüşhane.



zamanında geribildirimler çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyip onlara yeni özellikler ve yetenekler kazandırabilir.<sup>65</sup>

### **1.7.12. Kaynaklara Ulaşılabilirlik ve Kolaylaştırma**

Daha önce de bahsedildiği gibi geleneksel kurumlarda sıkça görülen, sadece üst kademelerde çalışanların sahip olduğu bilgi ve kaynağa, astların da kolayca ulaşılabilmesi, personel güçlendirmenin önemli unsurlarından biridir.

Personelin faaliyetlerini ve işlerini rahatça yapabilmesi için ihtiyacı olan para, araç, makineyi vb. sağlanmanın yanı sıra, onların bilgi ve kaynağa kolayca ulaşmaları da zaman tasarrufunun yanında, maliyetlerin düşmesini sağlarken çalışanları işlerinde daha başarılı hale getirir.

### **1.7.13. Takım Çalışması**

Personel güçlendirmenin diğer önemli etkenlerden biri de işbirliği ya da takım çalışmasıdır.

Yöneticiler; kurumların işlevsel hareketlere bağdaşım sağlamaları açısından personel güçlendirmede takım çalışmalarına önemsenip böylece takımlar oluşturmalı ve bu takımların üyelerine kurumsal hedefleri yerine getirmede görev ve sorumluluklar vermelidirler.

## **1.8. Personel Güçlendirmenin Başarılı Olma Koşulları**

- İşbirliği, iletişim ve bilgi paylaşımı: Daha önce de bahsettiğimiz gibi başarının önemli koşullarından biri bilgi paylaşımına olanak tanıyan bir bilgi tertibatının dizaynı ve oluşturulmasıdır. Kurumun bütün bireyleri arasında güçlü bir iletişimin desteklediği işbirliği kurulması gerekmektedir.
- Eğitim ve Geliştirme: Kurumlar işgörenlerin eğitimlerini destekleyerek bu konuda gerekli ortam ve imkanları sağlamalıdır.
- Kaynakların sağlanması ve kaynaklara ulaşılma kolaylığı: Bireye ihtiyacı doğrultusunda kullanması gereken kaynaklar oluşturulmalıdır. Özellikle araç,

---

<sup>65</sup> Tamer Bolat ve diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon, Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara 2008, s. 89.

makine ve mali kaynakların temin edilmesi, personel güçlendirme uygulamasının başarısı artacaktır.<sup>66</sup>

- Geribildirim (feedback): Zamanında etkili bir şekilde yapılan performans değerlendirme ve geribildirim güçlendirmenin uygulanabilmesi için gereklidir. Personele hedeflerini belirlemeleri ve onlara ulaşabilmeleri için kolaylıklar sağlamak, personel güçlendirme konusunda oldukça önemlidir.

### 1.9. Personel Güçlendirmedeki Uygulama Sorunları

Personel güçlendirme işgören ve örgüt için gerekli olup birçok yararı var olmasına rağmen, uygulanması çok da kolay değildir.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi, güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı şartı bilginin ve sınırlı olan kaynakların paylaşılmasıdır. Örgüt içerisindeki durumların farkında olmayan, vizyon ve misyondan habersiz bireylerin güçlendirilmesi beklenemez.

Burada vizyon tanımı kısaca “içimizdeki değerlerin çizdiği gelecek tasarımı” ve misyona “vizyonu gerçekleştirmek için üstlenilen görevdir”.<sup>67</sup>

Güçlendirme sürecinin önüne set oluşturulan ve bireylere güçsüzlük hissi veren kimi etkenler aşağıda olduğu gibidir:

**a) Organizasyonel Etkenler:** Bazı organizasyonel değişiklikleri, risk taşıyan girişimler, açık iletişim ortamının olmaması, iletişim kopukluğu veya iletişimin zayıf olması ya da sınırlı ağ sistemleri, transferler, aşırı rekabetin olması ve onun doğurduğu baskılar, bürokratik işlemler, sadece yöneticiler tarafından kullanılabilen örgütsel kaynaklar.

**b) Yönetici Tarzı:** Yönlendirmeye değil de gereğinden fazla kontrole dayalı otoriter tavır ve olumsuz tutumlar, hatalar üzerine odaklanma, haddinden fazla süreçler veya sonuçlar üzerine odaklanma, biçimindeki tutarsız davranışlar güçlendirmeyi olumsuz yönde etkileyen faktörlerdendir.<sup>68</sup>

**c) Ödüllendirme Sistemleri:** Daha önce de belirttiğimiz gibi personeli motive etmesi ve performansın yükselmesini etkileyen faktörlerden biri de ödüllendirmedir.

---

<sup>66</sup> Çuhadır, a.g.e

<sup>67</sup> Özden, a.g.e., s. 38.

<sup>68</sup> Aras, a.g.e. s. 42.

Farklı ödül çeşitleri (sözlü teşvik ve prim) ve ödüllendirme sistemleri (mesleğe, yeteneğe bağlı veya saat başı/maaş şeklinde ödeme) çalışanların örgüte katılımı ve verimli çalışmalarını sağlayacağı gibi tam tersi ödüllendirmenin olmadığı durumlarda ise güçlendirmeyi olumsuz yönde etkiler.<sup>69</sup>

**d) İş Tasarımı:** Güçlendirmeyi olumsuz yönde etkileyen bir başka faktör de uygun olmayan iş dizaynı ve tasarımıdır. Eğitim, bilgi ve teknoloji yetersizliği, rol belirsizliği, gerçek dışı amaçlar, iş tasarımı ile ilgili olan problemlerden birkaçıdır.<sup>70</sup>

Güçlendirme uygulanmasında genel olarak yaşanan sorunların yanında; güçlendirme sürecinde giderilmesi gereken ana problemlerden biri de, yöneticilerin kendi değişimi ve eğitimi konusunda duyarlı davranmamaları, bu konuda kararsız tutumları ve hatta kimi zaman olumsuz bakmalarıdır.

Nasıl ki tek bir yönetim tarzı dünyadaki tüm kurumlara uygulanamıyorsa veya uygulandığında farklı başarı veya başarısızlıklar elde ediliyorsa, aynı şekilde personel güçlendirme uygulamalarının tüm organizasyonlarda olumlu sonuç vereceği söylenemez.

Organizasyonun dış çevresi tutarlı ve tahmin edilebilirse, organizasyonda sıradan teknolojiler kullanılıyorsa, müşterilerle kısa vadeli ilişkiler kuruluyorsa, işgörenlerin gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeyi fazla değilse, güçlendirmenin uygulanmaya konulması yerinde olmayabilir.<sup>71</sup>

Çalışanlar güçlendirmeye olumlu yaklaşırsa bile, bu kesin başarıyı her zaman ve her yer için taahhüt etmez. Nasıl ki yöneticiler her zaman iyi kararlar verememekte, güçlendirilmiş çalışan da ara sıra iyi olmayan kararlar verebilmektedir.

Öte yandan yetenekli ve istekli olmayan çalışan güçlendirildiğinde, yanlış kararların ve başarısızlığın meydana gelmesi de olasıdır.

Öyleyse güçlendirme uygulamasında çalışanın istekliliğine ve kapasitesine dikkat edilmelidir. Şayet çalışan bu konuda istekli ve ilgili olmasa güçlendirildikten sonra ondan yüz de yüz başarı beklemek doğru olmaz. O halde güçlendirmenin ancak uygun koşullarda, uygun, bilgili, istekli kişilerce ve doğru şekillerle başarıya ulaşılabileceği göz önüne bulundurulmalıdır.

---

<sup>69</sup> Aysun Erginer, "İş Yaşamının Niteliği" **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**, ed. Cevat Elma ve Kamile Demir, Anı Yayıncılık, 2003, Ankara. s. 206.

<sup>70</sup> Yılmaz ve Karahan, a.g.e

<sup>71</sup> Koçel, a.g.e., s. 418.

### 1.10. Personel Güçlendirmenin Yararları

Daha önce de diğer bölümlerde bahsettiğimiz gibi güçlendirilmiş personel, örgütte doğru kararlar verip harekete geçen, yaratıcı düşünceler üretip uygulayabilen, etkin, istekli, heyecanlı, çalışmayı seven, işbirliği ve grup çalışmalarına yatkın olan, sorun çözme yetenekleri gelişmiş, yaratıcılığa, yeniliğe ve değişime önem veren, kendini geliştiren, çevresiyle barışık ve saygılı bireylerdir.

Personel, örgüt ve yönetici açısından personel güçlendirmenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışana güvenilmesi
- Yöneticinin yetkisini devretmekle aslında daha da güçlü olması
- Açık ve çift taraflı iletişim
- Yönetici açısından zaman tasarrufu ve daha önemli işlere odaklanma fırsatı.
- Üretkenlik ve yenilik ve değişim için yaratıcılık ifadesi
- Kişilerin gelişmesi için fırsat ve ortamın sağlanması.
- Birinin yokluğunu bir diğerinin hemen doldurabilmesi
- Çalışırken öğrenmeye fırsat tanınması
- İşletmede sorumluluk ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi
- Güvenliğin artması sonucunda iş kazası ve sigorta ödemelerinin azalması
- Örgütte bağlılık duygusunun geliştirilmesiyle beraber işten ayrılma veya çıkarılmalarda azalma sağlanması
- Çalışanın çeşitli konularda beceri elde edilmesi
- İç ve dış müşteri tatmininin yükselmesi<sup>72</sup>

Personel güçlendirmenin çalışana faydalarından, onların işletmeye olan bağlılıklarının olumlu yönde etkilenmesidir. Karar verme yetkinlikleri yüksek olan bireylerin kuruma güveni ve özgüven hissi yükselmektedir.<sup>73</sup>

<sup>72</sup> İlkay İlsu, **Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans.Tezi, 2012, Niğde

Güçlendirilmiş ve eğitimli çalışanların yönlendirilmesi daha kolay olup yönetici ile onlar arasında yaşanabilecek muhtemel sorunları en az indirmektedir. Keza personelin bilgilerini yükseltmek, ürettikleri iş ve projeleri incelemek yöneticilerin de yararına olup kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır.

O halde gerek toplumsal çapta gerekse kişisel düzeyde demokratikleşme eğilimlerinin yükselmesi, müşteri isteklerinin hızlı yanıtlanması, rekabet ortamının yoğunlaşması ayrıca insan kaynakları ve bilginin en önemli rekabet unsuru haline gelmesi ve kurumların bu rekabet ortamlarında kalabilmeleri gibi sebepler, personel güçlendirmenin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Özet olarak güçlendirme; günümüz organizasyonlarında, niteliği değişen çalışanın tatminini sağlayarak arzulanan tutum ve tavrın ortaya çıkmasını sağlamakla birlikte bireysel potansiyeli ortaya çıkarmaktadır. Böylece personeli motive ve mutlu etmenin en önemli ve yararlı uygulamalardan biridir.

Bu bölümde güçlendirme konusu üzerinde durulmuş, ikinci bölümdeyse duygusal zeka kavramı ve yöneticilerin duygusal zekaları üzerinde durulacaktır.

---

<sup>73</sup> Atalay a.g.e. s 25-28

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA

#### 2.1. Zeka kavramı

İnsan zekası, tarih süresince psikolojide önemli bir araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

Türk Dil Kurumu zekayı şöyle tanımlar: “Ruh bilimi. İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset”<sup>74</sup> olarak tanımlanmıştır.

Anlam olarak zeka; insanın nesnel gerçekleri kavrama, düşünme, fikir yürütme, değerlendirme, karar verme ve neticeye varma yeteneklerinin tümüdür.

İnsanın kendi zekası ile ilgili düşünceleri uzun bir tarihi geçmişe dayanır. Bu tarihi süreç bilinçsizce yapılan gözlemleri, felsefi varsayımları ve son yüzyıllarda yapılan bilimsel çalışmaları da içine almaktadır.

Kısaca psikolojide zeka; öğrenme, soyutlama, yeni koşul ve durumlara uyma yeteneklerinin toplamı olarak söz edilmektedir.

Kavram olarak zeka, akıl aracılığıyla manevi ya da maddi unsurlar aralarında olan ilişkiyi anlayabilme, düşsel düşünme, yargılama ve bu zihinsel fonksiyonları bir ahenk içinde bir hedefe doğru olarak kullanabilme özellikleri ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin gerek sorunlarla karşılaşp onları çözerken gerek etrafıyla uyum sağlarken elindeki tüm beceri ve yeteneklerini kullanabilmesini anlatır. Örnek olarak zeka düzeyleri birbirlerinden farklı olan öğrencilerden biri matematik problemini iki dakikada çözebilirken, başka bir öğrenci on dakikada çözebilmekte veya bir başkası hiç çözememektedir. Bu durum bize zeka düzeyinin yarattığı farkı ortaya koymaktadır.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> <http://www.tdk.gov.tr>, 06.08.2017.

<sup>75</sup> Türkiye Zeka Vakfı, (çevrimiçi) <http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir>, 05.03.2016

Zeka ile ilgili önemli bir soru ise; zekanın acaba doğuştan var olup olmadığı, öğrenip öğrenilemeyeceği veya geliştirilip geliştirilemeyeceğidir. Bu konuda çoğu görüşün birleştiği nokta, zeka üzerinde biyolojik yapının da etkili olmasının yanında zekanın geliştirilebilecek bir yetenek ya da potansiyel olduğudur.

**Tablo 4:** Zekaya İlişkin Eski ve Yeni Algılayışın Kıyaslaması

ESKİ ALGILAYIŞ	YENİ ALGILAYIŞ
Zekanın doğuştan gelmesi, yani bırakıtlarla gelir, değişmez ve sabittir.	Bırakıtlarla gelen zeka iyileştirilebilir, geliştirilip değiştirilebilir.
Zeka nicelik olarak ölçülüp tek bir sayıya indirgenebilir.	Zeka herhangi bir üründe, performansta veya problem çözümede sergilenebildiğinden sayısal olarak hesaplanamaz.
Zeka tekildir; standart testlerle ölçülebilir.	Zeka çoğuldur; çeşitli yollarla gösterilebilir.
Zeka, eğitim görenleri belli düzeylere göre sınıflandırmak ve gelecekteki başarılarını tahmin etmek için kullanılır.	Zeka, eğitim görenleri sahip oldukları kapasite ve potansiyeli fark ettirmede ve başarılı olmanın farklı yollarını göstermede kullanılır.

**Kaynak:** Özden, 2008: s. 84<sup>76</sup>

Böylece zeka; kişinin doğduğu günden beri sahip olduğu, kalıtım ve mirasla nesilden nesle geçen ve merkezi sinir sisteminin işlevlerini içeren; eğitim, öğrenim, deneyim ve çevredeki olaylarla biçimlenen bir olgudur.<sup>77</sup>

Zeka birçok zihinsel yeteneğin farklı durumlarda kullanılmasını içerir. Gardner'ın 1997 yılında önermiş olduğu son öğeyle beraber, çoklu zeka kuramına göre sekiz farklı türü şöyledir:<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Yüksel Özden, **Eğitimde Yeni Değerler**, 6. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, 2008, Ankara, s. 74.

<sup>77</sup> Türkiye Zeka Vakfı, (çevrimiçi) <http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir>, 05.03.2016

**Dil bilimsel (Linguistic) veya Dile Ait Zeka:** Bu zeka tipinde dilin etkili bir iletişim aracı olarak kullanılması söz konusudur. Sözel (öykücü, siyasetçi, konuşmacı gibi) olarak ya da yazılış yeteneği (editör, şair veya oyun yazarı) olarak kendini gösterebilir.

**Mantık-Matematiksel Zeka:** Bu zeka türü, matematikçiler, bilgisayar programcıları ve muhasebeciler gibi bireyin, mantıksal düşünme, sorunları bilimsel yollarla çözümlenme, sayıları etkili kullanma, kavramlar arası ilişkiyi kurma ve fark etme, tümdengelim, tümevarım, hesaplama gibi yeteneklerinin varlığını içerir.

**Uzamsal Zeka (Spatial Intelligence):** Üç boyutlu bir objenin biçim ve şeklini ne kadar hayal edebildiğimiz, onları görüntü ve grafiklerle ne derece ifade edebildiğimizle ilgilidir. (Gardner'e göre bu zeka türünün ruşendillerde (görme engelli) de biçimlenmektedir.) Bu zeka türünün; avcı, izci, rehber, mimar, ressam veya tasarımcılık gibi işlerle uğraşanlarda yüksek olduğu düşünülebilir.

**Sosyal Zeka:** Sosyal zekası yüksek olan insanların empati ve sempati yapa bilme, iyi iletişim kurabilme ve davranış ve durumları yorumlayabilme yeteneği söz konusudur. Politikacılar, turizmciiler, öğretmenler, aktörler vb. meslek gruplarında bu zeka türünün yüksekliğinden bahsedilebilir.

**İçedönük Zeka (Intrapersonal Intelligence):** İçedönük zeka, kişinin kendisini idrak etmesiyle ilgili, bilgi yeteneğini ifade eder. Kim ve ne olduğumuzu, hangi hisleri niçin duyduğumuz içedönük zekamızla bağlantılıdır. Bu zekaya sahip olan kişiler; yüksek özgüven, kendini tanıma, dengeli ve disiplinli olma, hedefleri oluşturmada becerikli ve sorunları çözmeye başarılıdırlar.

**Ritmik-Müziksel Zeka:** Bu zeka türü duygularını aktarmada müzik ve musikiyi bir araç olarak kullanan insanlarda görülmektedir. Bu kişilerde iyi bir müzik kulağı olmasının yanı sıra ritim, melodi, makam ve perdeleri teşhis edebilme duyarlılığı vardır. Şarkıcılar, müzik adamları, enstrüman çalanlar, orkestra şefleri gibi.

---

<sup>78</sup> Nilay Talu, "Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitime Yansımaları", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 15, Ankara, 1999, Sayfa 164-172, (çevirimiçi)  
<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/1161-published.pdf>, 25.04.2016



**Kinestetik-Bedensel Zeka:** Bu zeka türü, kişinin vücudunu ve hareketlerini kullanım şekli ile ilgilidir. Kinestetik-bedensel zeka türüne sahip olan insanların fiziki yapıları, esneklik, denge, hız ve el becerileri gelişmiştir. Dansçılar, aktörler, sporcular, cerrahlar, heykeltıraşlar bu zeka türü yüksek olan kişiler olarak örnek verilebilir.

## 2.2. Duygunun Tanımı ve Duygusal Zihnin Önemi

Dilbilim açısından duygusal zeka tanımlamasına baktığımızda ilk bileşen "Duygu" kavramı olacaktır. Kişi içinde bulunduğu durumu ifade ederken duygularının da etkisi olduğu göz önüne alındığında, duygu kavramının üzerinde durulması kaçınılmazdır. Duygu, duygusal zeka kavramının esasıdır.

Doğru bakıldığında duyguların aslında ruhumuzla ilgili olduğunu görmekteyiz, ancak insanların asırlar boyunca sürekli "akıl" ile alakadar olmuş, akli sadece zekayla eleştirerek duyguları fazla dikkate almamışlardır. Duygular insanın zayıf yanı olarak görülmüş, bu sebeple akıl erkeklere, duygu kadınlara yakıştırılmıştır.<sup>79</sup>

Felsefeciler ve psikologlar duygu kavramının kesin anlamı üzerinde uzun bir zamandır tartışmaktadırlar. Felsefe, idealizmi bir felsefi okul olarak görürken, tam aksine nerdeyse duygu ve düş üzerine dayanan romantizmi bir felsefi okul olarak görmemekte ve onu edebiyat okulları kategorisinde değerlendirmektedir.

Türk Dil Kurumuna göre duygu; "belirli nesne, olay ya da bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim", "his" olarak tanımlanır.<sup>80</sup>

Goleman'a göre duygu, bir his ve bu hisse mahsus olan bilinen düşünceler, yaşamsal ve ruhsal haller ve bir seri eyleme meyil, anlamındadır.<sup>81</sup>

Duygu, "özel olarak yaşanan duygusal bir durumun dışavurumu olan gözlenebilir bir davranış yapısı" şeklinde de tanımlanabilir. En bilinen duygularımız üzüntü, coşku, korku, kızgınlık, zevk ve özlem olarak sıralanabilir. Duygunun dışa

<sup>79</sup> Erdal Atabek, **Bizim Duygusal Zekamız**, Altın Kitaplar Yayınevi 1999, İstanbul, s. 11.

<sup>80</sup> <http://www.tdk.gov.tr/> 26.03.2017

<sup>81</sup> Daniel Goleman, **Duygusal Zeka Neden IQ'den Önemlidir**, Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 34. Baskı, Ağustos 2011, İstanbul, s. 370-380.

vurumu ise; ses tonu, yüz ifadesi, beden dili veya bedensel hareketlerdeki değişimlerle gözlemlenebilir.<sup>82</sup>

Cooper ve Sawaf'a göre duygu; kişinin içinden gelenleri harekete geçiren ve davranışlarına yön veren enerji akımı etkisidir.<sup>83</sup>

Araştırmacılar, hangi hislerin asıl olarak tanımlanabileceği, duygu ve his karışımlarını oluşturan asıl duyguların varlığına dair ortak bir düşünce ortaya koyamamakla birlikte bazı teorisyenler temel duyguları aşağıda olduğu gibi sıralamıştır:

Öfke: Türk Dil Kurumu öfkeyi “Engelleme, incinme veya gözdağı karşısında gösterilen saldırganlık tepkisi, kızgınlık, hışım, hiddet, gazap” şeklinde betimlemektedir.<sup>84</sup>

Üzüntü: Mutluluğun karşıtı olarak bilinen, acı, keder, yalnızlık, yoksulluk, hayallerin gerçekleşmemesi ya da hoş olmayan olaylardan doğan ruh huzursuzluğu,

Korku: Tasa, kuruntu, gerçek bir tehlikenin ya da bir tehlike olasılığı düşüncesinin uyandırdığı kaygı duygusudur,

Zevk: Ruhsal veya bedensel olarak duyulan keyif, mutluluk, heyecan ve hoşnutluktan doğan his,

Sevgi: Duyguların temeli diyebileceğimiz insanın en önemli ve değerli duygusu olarak bilinen, onu bir kimseye ya da nesneye karşı, dostluk, iyilik, tutku ve heyecanla bağlayan içsel bir his,

Şaşkınlık: Şok, hayret, merak,

Utanç: Utanma, suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı veya küçük düşme duygusu olarak tanımlanabilir.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Goleman, a.g.e. s. 372.

<sup>83</sup> Kaan Kılıç, **Duygusal Zekanın Gemi Adamalarının İş Performansına Etkisi**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Deniz Ulaştırma ve İşletme Müh. Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013, İstanbul.

<sup>84</sup> <http://www.tdk.gov.tr/> 26.06.2017

<sup>85</sup> Goleman, a.g.e., s. 373-374.

Ekman'ın araştırmasına göre heyecan, korku, öfke, üzüntü, mutluluk, tiksinti biçimindeki altı duygu, ağız bölgesinde, alında, yüzde, kaşta ve göz kapaklarında değişikliklere yol açmaktadır. Ekman dört yüz ifadesini; korku, kızgınlık, keyif ve üzüntü duyguların evrenselliğini gösterdiğini ileri sürmüştür.

Duygular duyarlı ve ileri bir içsel kılavuz şeklinde kişilere hizmet edip insan doğasına yönelik karşılanmayan gereksinimler olduğunda kişiyi uyarır. Nitekim kişi korktuğunda kendini korumaya çalışır, saklanır, kaar veya saldırır ya da yalnızlık hissettiğinde diğer insanlarla ilişki kurmaya çalışır.

ağlar süresince akılla duygu arasındaki çekişmeler hem edebiyat, hem felsefe hem de bilimin konusu olmuştur. Başarılı insan bu ikisinin de harmanından yararlanan insandır. Duygularını yönetemeyen kişi aklını da ynetememektedir. Aklın yönetimi de bilindiği gibi bir zeka bölümünün birbiriyle uyumlu ve dengeli çalışmasıyla başarılır. Günümüz iş hayatında yaşanan sıkıntıların bir bölümü de, duygularını tanımayıp yönetemeyen çalışanlardan ileri gelmektedir.

İnsanların davranışlarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyen ögelerden biri de duygulardır. Mutlu olan veya olmayan insanın, motivasyon eksikliği hisseden kişinin ruh durumu onun davranışlarına da yansıtacaktır. Yaptığı işten zevk alan kişi, mutlu olmakla beraber, doğal olarak bu mutluluğu iş yaşamına, çevresine, hayatına yansıtacak ve gittikçe daha da başarılı olacaktır.

Eğer düşüncelerimi söylersem beni tanıyacaksın, eğer duygularımı söylersem beni anlayacaksın! İnsanın o anki his ve duygu hali, onun düşünce durumuna bağlıdır. Kötü tohumlu düşünceler, meyvesi çürük olan düşünceler ve iyi tohumlu düşünceler de meyvesi güzel olan düşünceler sunar bize! Düşünce en önemli olgulardandır. Düşünce hem duyguyu etkiler hem de durumu değiştirir. Onun için durumumuz ve dolaysıyla duygu ağacımızın iyi olabilmesi için onu besleyen ve büyüten düşünce kaynağımıza dikkat etmemiz gerekir!

Tarihe baktığımızda nerdeyse bütün inançlar, din ve düşünceler bizi iyi düşünmeye davet etmiştir. Zerdüşt yüz yıllar evvel günümüz psikolojisinde de ana kavramlar olarak kabul edilen "iyi düşün, iyi de ve iyi davran" ilkelerini sunar

bizlere. Gandhi, “söylediklerine dikkat et düşüncelere dönüşür, düşüncelerine dikkat et duygularına dönüşür, duygularına dikkat et alışkanlıklarına düşünür, alışkanlıklarına dikkat et değerlerine dönüşür, değerlerine dikkat et karakterine dönüşür ve karakterine dikkat et kaderin olur” demiştir.

Günümüzde, özellikle yaygın olan birçok psikoloji ve öz gelişimle ilgili kitaplara baktığımızda, düşüncenin, onun etkisinin ve gücünün üzerinde yoğunlaştıklarını görmekteyiz. Çoğunda; mutlu olmak, zengin olmak ya da iyi bir hayat ve duruma sahip olabilmek için, düşüncelerimize dikkat etmemiz gerektiğinden bahseder. Doğal olarak iyi bir duruma sahip olduğumuzda, onu fark eden ve yaşayan iyi düşünceler de kendini olumlu yönde çoğaltır. Dolayısıyla gittikçe daha da iyi bir duruma ve ortama sahip olabiliriz. Burada asıl mesele ve belki de zor olan, iyi olmayan durumları nasıl iyi düşüncelerle iyiye çevirmemizdir. İyi iyiyi, para parayı ve mutluluk mutluluğu getirir ve ya çeker misali! Yazar Rhonda Byrne, Farsça çevirisini yapmış olduğum<sup>86</sup> ‘The Secret’ kitabında<sup>87</sup> şöyle bir önerisi vardır: Durumumuz iyi olmadığında (ki onu da daha önce beslediğimiz olumsuz düşüncelerin sebebi olarak görmektedir), yapmamız gerekenler arasında mümkün oldukça mutlu olmak, iyi ve olumlu konu ve nesnelere düşünmektir. Düşüncemizin iyi olmadığını veya iyi olduğunu fark edebilmek için de duygularımızın durumuna bakmamız gerekir. Eğer kendimizi iyi hissetmiyorsak, bu o anda iyi düşünmediğimiz demektir, şayet kendimizi iyi hissediyorsak, o halde iyi düşünce halindeyizdir, şeklindedir. Düşüncemizi etkileyen duygularımızı olumluya dönüştürebilmek için bizi mutlu eden sevdiğimiz konulardan bir liste yapıp onları yapmamızdır. Örneğin bizi mutlu eden aktiviteler yapmak, sevdiğimiz bir müziği dinlemek, spor yapmak, sevdiğimiz pozitif ve neşeli düşünceli kişilerle buluşmak ya da değişik sosyal faaliyetlerinde bulunmak vb. gibi.

Bir başka düşünceyse olaya başka bir açıdan bakıp şöyle der: bir olay meydana gelir ve ondan sonraki olaylar ona bağlı olarak devam eder.

---

<sup>86</sup> Rhonda Byrne, **The Secret**, çeviren: Behruz Dijurian, Çınar Yayınları, 1. Baskı, 2008, İran

<sup>87</sup> Rhonda Byrne, **The Secret**, çeviren: Can Üstünuçar, Butik Yayınları, 1. Baskı, 2007, İstanbul.

Duygular, insanın çok fazla bilinçli bir şekilde kontrolü altında değildir. Eğer duygular akla yatkın bir biçimde açıklanabilseydi, çoğu problem ortadan kalkardı.<sup>88</sup>

Düşünceler yazarak ve konuşarak dile getirilir. Halbuki duygular vücut diliyle ifade edilir. Günümüzde beden ve vücut dili uzmanları ona bakarak bireyin hangi hislerde olduğunu kestirebilmektedir. Sosyal ruh bilimciler uzun seneler sürdürdükleri incelemelerin neticesine göre, bireylerin birbiriyle yüz yüze görüşmelerde sözsüz mesajların etkileme oranı nerdeyse yüzde doksan civarındadır. "Bir görüşte aşık olmanın" iş hayatındaki anlamı "ilk izlenimdir". İnsanlarla ilk görüşmemizde onlar üzerinde bıraktığımız ilk etkileşme nerdeyse ilkin dakika içinde oluşmaktadır, bu zamanı etkili ve doğru kullanabilmek bireye bağlıdır.<sup>89</sup>

Beden dili bize duygularımızı kontrol etmemizde fayda sağlar. Duygu ve beden iç içe geçmiş birbirleriyle sıkı bir bağ halindedir. Bu ikili arasında karşılıklı ilişki ve iletişim mevcuttur. İnsanın ruh halindeki değişimler bedenini, bedenindeki değişiklikler de ruh halini etkiler.

Kişi, mutsuz bir insanın duruşunu ve yüz ifadesini de içermek üzere bütün karakteristik özelliklerini taklit etmeyi deneyip buna bir müddet devam ederse, mutsuz olmaya başladığını görür. Tam tersi çok mutlu olduğunda nasıl davranıyorsa tam öyle davranmaya çalıştığında hislerdeki değişim göze çarpmaktadır. Duygu, düşünce ve davranış içi içe olduğundan değişik davranarak veya değişik düşünerek duygular değiştirilebilir.<sup>90</sup>

İçinde buldukları kültürün ve toplumun isteklerine göre bireyler benzer biçimde davranmaya yönlendirilirler. Aslında insanlar tek ve benzersizdir. Çok küçük yaşlardan itibaren, nasıl davranılacağı, nasıl konuşulacağı hatta nasıl hissedilmesi gerektiği bireye içinde yaşadığı toplum ve çevre tarafından telkin edilmektedir.

---

<sup>88</sup> Jack Trout, Steve Rivkin, **Yeni Konumlandırma, Dünyanın Bir Numaralı İş stratejisindeki en son gelişmeler**, çeviren: Ahmet Gürsel, 1. Baskı, Profilo Yayınları, 1999, İstanbul, s. 32.

<sup>89</sup> Zuhâl&Acar Baltaş, **Bedenin Dili: Bedenin Sessiz Dili**, Remzi Kitapevi, 45. Baskı, 2010, İstanbul.

<sup>90</sup> Harry Alder, **Yöneticiler için NLP**, çeviren: Tefik Ertan, Sistem Yayınları, 2008, İstanbul, s. 163-165.

Toplum insanlara aynı değerleri empoze etmeye çalışsa da (moda, siyasi yönlendirmeler vb.) kişiyi bireysel olarak başka insanlardan farklı yapan unsur duygularıdır, arabası, işi, giysileri değil.<sup>91</sup>

Duygulu insan; duygularını değerli kılan, onları tanıyıp önemseyendir. Duyarlı ve hassas insan; etrafının farkında olan olup bitene ilgi duyan, ve sorumluluk hissedendir. Duygusal insan ise; duygularını ön plana alan, onları yeterince ölçmeyip tanımayan, onlara göre hareket ve davranışta bulan insan olarak tanımlanabilir. O halde duygusal bir insan olmanın yerine, hassas ve duyarlı bir insan olmak, kendini bilen ve farkında olan insan karakterine sahip olmak daha önemlidir. Sahip olduğumuz bütün duygularımızın içinde, özet olarak diyebiliriz ki; sorumluluk, sevmek ve sadakat duyguları, özel ve genel hayatımızın en önemli üç duygusunu teşkil etmektedir. Onları fark ederek uygulamaya geçerse mutluluk, huzur ve başarının zirvesine ulaşabiliriz.

### **2.3. Duygusal Zekanın Tanımı (Emotional Intelligence)**

Duygusal zeka deyimini birçok kişiye göre zıtlıkların birleşimidir. Gerçekten de duygu ve zeka genellikle birbiriyle uyuşmayan öğelerdir. Duyguların karışık oluşu, çalışma, düşünme ve karar verme yöntemleriyle örtüşmediği ve hatta ona zarar vereceği sanılmaktadır.

İngilizcedeki karşılığı “Emotional Intelligence” sözcüğünün kısaltılmış hali olan EQ kavramı, yakın yıllarda duygusal zeka ile birlikte anılmaya başlanmışsa da kökeni aslında XX. yüzyılın başlarına dayanır. 1920 senelerinde Amerikalı ruh bilimci Edward Thorndike ‘Sosyal Zeka kavramından bahsetmiş, sonrasında da, IQ testlerin öncüsü olarak bilinen David Wechsler bu konuda araştırmalar yapmıştır.

Ruh bilimci Dr. Reuven Bar-On ise, 1980 senelerin başında duygusal zekaya odaklanmış, bu kavramı geliştirmeye başlamıştır. O, duygusal zekayı, bireyin çevre

---

<sup>91</sup> Goleman, a.g.e. s. 375.

koşullarına aldırmaksızın başarılı olabilmek için bireysel, sosyal ve duygusal yeteneklerinin ortaya konması tarzında belirtmiştir.<sup>92</sup>

Duygusal zekanın meydana gelme sebebi akılın etkisinin düşmesi değil, insan duygularının ön plana çıkmasıdır. Duygusal zeka, IQ gibi kişilerin doğuştan gelen yetenekleri olmayıp, doğuştan sonra da değiştirilebilir ve geliştirilebilir bir kavramdır<sup>93</sup>

Daniel Goleman, 1995 yılında çıkmış olan *Duygusal Zeka* adlı eserinde, duygusal zekayı "kişinin kendi duygularını anlayabilme, başkalarının duygularına empati besleyebilme ve duygularını yaşamı zenginleştirecek şekilde düzenleyebilme yetisi" şeklinde betimlemiştir.<sup>94</sup>

Goleman, beynin düşünen bölümünün, beynin duygusal bölümünden beslendiğini söyler. Beynin düşünen kısmı ve duygusal bölümü neredeyse her durumda beraber çalışmaktadır. Ona göre; her alanda, özel ya da iş hayatında mutlu olmak kişilerin duygusal zeka yeteneği ile ilişkilidir.<sup>95</sup>

Weisinger ise, duygusal zekayı "duyguların akıllıca kullanılmasıdır" şeklinde tanımlamaktadır.<sup>96</sup>

Duygusal zeka bize, hem diğerlerinin ve hem de kendimizin neler duyduğunu bilmemize ve hislerimizi tanımamıza yardımcı olur, ayrıca duyguların enerjisini ve onlara yönelik bilgileri günlük hayatımız, iş ve özel ilişkimize etkili bir biçimde yansıtarak doğru tepkiler göstermemizi sağlar.<sup>97</sup>

---

<sup>92</sup> Bar-on, a.g.e.

<sup>93</sup> Ayşegül Erdoğan, "Adam Olacak Çocuk" 2001 (çevrimiçi) <http://www.milliyet.com.tr/2001/08/07/yasam/yas05.html>, 05.12.2015

<sup>94</sup> Goleman, a.g.e. s. 370

<sup>95</sup> A.g.e. s. 370-380

<sup>96</sup> Hendrie Weisinger, **İş Yaşamında Duygusal Zeka**, çeviren: Nurettin Süleymangil, 1.Baskı, MNS Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 12.

<sup>97</sup> Robert K. Cooper, Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zeka**, Çeviren: Bedriye Ayman ve Banu Sancar, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık A.Ş, 1997, İstanbul, s.xii.

## 2.4. Duygusal Zeka Kavramının Gelişimi

Özellikle son senelerde yapılan araştırmalara göre, insanın IQ seviyesinin yaşamdaki başarısını fazla etkilemediğini belirtmektedir. Yüksek IQ'ya sahip olmak; başarılı bir hayatın güvencesi olmamasına rağmen, eğitim sırasında veya akademik değerlendirmelerde oldukça önemsenmektedir. Maalesef günlük hayatımızda ve sosyal ilişkilerimizde önemli payı olan duygusal özelliklerimiz görmezden gelinmektedir.

Daha önce de değindiğimiz gibi; duyguların, bireyin kendisini ve başkalarını anlamada, düşünce ve davranışları değerlendirmede etkili bir rol oynamaktadırlar. Bugüne kadar duygularla ilgili birçok inceleme ve araştırma yapılmasına ve bilim insanları tarafından türlü fikirler oluşmasına rağmen, "duygusal zeka" kavramı ilk olarak Salovey ve Mayer (1990) tarafından ortaya atılmıştır. Akabinde, Goleman (1996) *Duygusal Zeka* adlı eserinde duygusal zeka üzerinde detaylıca bilgi vermiştir.

Milattan önce I. yüzyılda, Publilius Syrus "Duygularınızı denetleyiniz, yoksa duygularınız sizi denetler!" ifadesini kullanmıştır.<sup>98</sup>

Tarihe bakıldığında, duygusal zeka kavramı ve duygunun kontrolünün Aristo'ya kadar uzandığı görülmektedir. Aristo'ya göre "herkes kızabilir, bu kolaydır; fakat doğru insana, gerektiği ölçüde, doğru zamanda, doğru neden için ve doğru biçimde kızmak, işte bu kolay değildir!"<sup>99</sup>

Sokrates'in "Kendini Tanı" kavramı üzerine dururken; Platon, özdenetimle tarihsel süreçte biçim almıştır.

Son zamanlarda, kimi araştırmacılar bireyin zekasını ölçmek için eski yöntemlerin yeterli olmadığını belirtmiştir. Bu nedenle çoklu zeka kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram ilk defa Howard Gardner tarafından 1980'lerde IQ yaklaşımını incelemeye alırken ortaya atılmıştır. Gardner, *Frames of Mind* isimli eserinde bu

<sup>98</sup> Peter Salovey ve John D. Mayer, **Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality**, 9, 185-211, 1990. doi:0.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG.

<sup>99</sup> Aristoteles, **Nihomakos'a Etik**, Çeviren: Zeki Özcan, Sentez Yayıncılık, 2014, İstanbul.



olaya daha detaylıca bakılması gerektiğini, yaşamdaki başarının yalnızca bir zekaya bağlı olmadığını dolayısıyla zeka çeşitlerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması gerektiğini söylemiştir.<sup>100</sup>

Robert Sternberg de bu sahadaki öncü isimlerden biridir. Ona göre yüksek IQ insana akademik başarı getirebilir, ancak bu demek değildir ki insana günlük iletişim ve ilişkilerinde veya diğer amaçlarında başarılı kılar. Sternberg, sosyal ve pratik zekanın "güçlü ve güçlü olmayan yönleri ait farkındalığın ile güçlü yönleri avantaj olarak kullanmanın yanında aynı anda zayıflıkları da düzeltmek ve geliştirmek" olduğunu söylemiştir.<sup>101</sup>

1920 yılında Edward L. Thorndike tarafından oluşturulan sosyal zeka kavramı, 1990 senesinde New Hampshire Üniversitesi'nden ruh bilimci J. Mayer ve Harvard Üniversitesi'nden ruh bilimci P. Salovey o kavramdan yola çıkarak duygusal zekanın üzerinde yoğunlaşmalarına neden olmuştur.

Mayer ve Salovey'in araştırmaları devamında, duygusal zeka bilimsel ve akademik çevrelerin de dikkatini çekmiş, dolayısıyla bu kavram üzerindeki çalışmalar hızlanmıştır. Daniel Goleman 1995 yılında yayınlamış olduğu *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?* isimli eserinde bu kavrama olan ilgiyi arttırmıştır. Kavramın yaygınlaşmasıyla beraber duygusal zeka tanımlarında ve modellerinde farklılıklar oluşsa dahi, duygusal zeka duyguları esas alan bireysel ve sosyal becerilerin bütününe ifade etmektedir.<sup>102</sup>

## 2.5. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zekanın kavramsallaştırılmasıyla birlikte bu alanda değişik modeller ortaya atılmıştır. Bu modeller aşağıda olduğu gibidir.

---

<sup>100</sup> Howard Gardner, **Frames of Mind: the theory of multiple intelligences**, 1983, Basic Books, New York.

<sup>101</sup> Gaye Edizler, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri", **Journal of Yasar University**, 2010 18(5) 2970-2984 ,çevrimiçi, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/jyasar/article/view/5000066093>, 21.07.2017

<sup>102</sup> Daniel Goleman, **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?**, 1995, Bantam Books, New York.

### 2.5.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli

Mayer ve Salovey'in yaptıkları çalışmalar, duygusal zeka kavramının gelişmesini olumlu yönde etkilerken aynı zamanda diğer araştırmacıların çalışmalarına da ilham kaynağı olmuştur.

Mayer ve Salovey duygusal zekayı; sosyal zekanın bir biçimi görüp, kişinin kendine ve başkasına ait hisleri fark edebilme, aralarındaki farkı ayırt edebilme, bunların neticesinden çıkan bilgiyi de düşünce, davranış ve durumunda kullanabilme yeteneği olarak betimlemektedir. Mayer ve Salovey yaptıkları çalışmalarını daha da geliştirerek; duygusal zekası yüksek olanların, duygulara karşı duyarlı olduklarını ve sorunların çözümünde daha başarılı olduklarını söylerler. Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modelinde dört esas beceri olduğu öne sürülmektedir:

*Duyguları kavrama:* Bireyin kendi his ve duygularını izleyebilme yetisi, duygularını ve duygusal ihtiyaçlarını diğerlerine anlatabilme becerisidir,

*Duyguları özümseme:* Duyguları tanıyabilme ve birbirinden ayırt edebilme yeteneğidir,

*Duyguları anlama:* Bir duygudan başka bir duyguya geçişi tanımlayabilme ve karışık duyguları anlayabilme özelliğidir,

*Duyguları yönetebilme:* Hayatımızda başımıza gelen olaylara karşı geliştirdiğimiz duygularla nasıl davrandığımız, onları nasıl kontrol ettiğimiz ve yönlendirdiğimizi açıklar. Duyguların yönetimi bize sorunların kaldırılmasına yardımcı olurken kontrolün bizim elimizde olmasını sağlar.<sup>103</sup>

### 2.5.2. Reuven Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zeka konusunda incelemeler yapan bilim insanlarından biri de, onu ilk kez kullanan Bar-On'dur.

Bar-On, başarılı olan birçok kişinin karakterini psikoloji literatüründen araştırarak duygusal zekayı beş bölümde; bireysel yetenek, bireylerarası yetenekler,

---

<sup>103</sup> Selen Doğan ve Faruk Şahin, "Duygusal zeka tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), s. 231-252.

düzen, stresle başa çıkma ve olağan ruh hali şeklinde incelemektedir. Bu beş bölüm kendi aralarında alt bölümlere ayrılmaktadır.<sup>104</sup>

Bu model, başarımın kendisinden çok, onu bir potansiyel olarak göstermektedir ve süreç odaklı değil de sonuç odaklı olduğunu söylemektedir.

Özet olarak bu model, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygu ve hislerinin farkında olabilme ve açıklayabilme, onları denetleyebilme, duyguları yok etme veya bastırmaktan çok onları yönlendirebilme ve çözebilme yetkinlikleri içerir.

### 2.5.3. Cooper ve Sawaf'ın Modeli

Bu konudaki üçüncü model, Cooper ve Sawaf'a ait olan modeldir. Cooper ve Sawaf (2000) duygusal zekayı; his ve duygunun gücünü ve çabuk kavrayışını, bireyin enerjisini, becerisini, ilişkilerini hissetmesine ve onlara karşı duyarlı olmasına, aktif bir şekilde kullanma kabiliyeti olarak görmektedir.<sup>105</sup>

Cooper ve Sawaf'a göre yüksek duygusal zekaya sahip olan bireyler; güvenilirlik, birlik, empati, hoş görü gibi ahlaki değerlerin yanında iş ilişkilerinde güveni temel alan becerilerine sahiptirler.<sup>106</sup>

Cooper ve Sawaf 1997 yılında basılan *Executive EQ* isimli eserlerinde, dört alt bölümde duygusal zekayı incelemişlerdir:

- 1- **Duyguları Algılamak ve Öğrenmek:** Bireyin duygusal kapasitesini fark etmesi ve bu farkındalığı iletişimlerinde kullanmasıdır. Alt bileşenleri; duygusal sadakat, duygusal geribildirim, duygusal enerji ve pratik duyuştur.<sup>107</sup>
- 2- **Duygusal Dirilik:** Vücutta direniş, kuvvet ve esnekliğe sebep olur. Güven ve inancı olumlu yönde etkileyerek duyguları tanıma kabiliyetini yükseltir.
- 3- **Duygusal Derinlik:** Kişinin esas karakter ve dinamiğini oluşturup, dışsal ve içsel hedeflerini geliştirir.

<sup>104</sup> Reuven Bar-On, "The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)". *Psicothema*, 18,2005, suppl., 13-25 (çevrimiçi) [http://www.eiconsortium.org/reprints/bar-on\\_model\\_of\\_emotional-social\\_intelligence.htm](http://www.eiconsortium.org/reprints/bar-on_model_of_emotional-social_intelligence.htm) 05.02.2017.

<sup>105</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e. s. 12.

<sup>106</sup> Günşeli Girgin, "Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *KKTC Milli Eğitim Dergisi*, Cilt 3, 2009, s. 2.

<sup>107</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s. 3.

**4- Duygusal Simya:** Simyacılık işlemi veya simya; sıradan bir nesneyi, bir takım işlemler yapıldıktan sonra daha değerli bir madde ve element haline dönüştürme olayıdır. Duygusal simya da bu kavramdan yola çıkarak bu gibi değişimlerin insanın iş veya yaşamında mümkün olabildiğine işaret eder.<sup>108</sup>

#### **2.5.4. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli**

Goleman modeli bu konudaki son modeldir.

Goleman, Mayer ve Salovey'in modelinden ilham alıp onu geliştirerek, duygusal zekanın; kişinin kendi ve diğerlerinin duygularını fark edip tanınması, kendi kendini motive edebilmesi, içsel ve ilişkilerindeki duygularını kontrol edip iyi yönetebilmesi, yeteneklerinden bahsetmişlerdir.<sup>109</sup>

Goleman incelemelerinde duygusal zekanın beş birim olarak ele alır. Bunlar: 1- *özbilinç*, 2- *özyönetim*, 3- *motivasyon*, 4- *empati* 5- *ilişkilerde uzmanlık veya sosyal ilişkiler* şeklinde sıralanmaktadır. Bu beş unsur kendi aralarında da alt kısımlara bölünmektedir. Goleman'ın ileri hayat, eğitim alanı, danışmanlık ve iş dünyasında detaylı incelemeleri bu alanlarda yönde önemli katkılar oluşturmuştur.<sup>110</sup>

Goleman'ın Duygusal Zeka Modelini bireysel ve sosyal yeterlilik şeklinde iki grupta incelemek mümkündür.

#### **2.6. Duygusal Zeka Yeterlilikleri Çerçevesi**

Duygusal zeka yeterlilikleri, kişinin sahip olduğu duygusal zeka seviyesinin belirtkeleridir. Goleman (1996) *Duygusal zeka, Neden IQ'dan daha önemlidir?* ve *İşbaşında Duygusal zeka*<sup>111</sup> isimli eserlerinde Mayer ve Salovey'in modellerinden ilham alarak duygusal zeka yeterliliklerini beş açıda incelemiştir. Bunlar; *özbilinç* veya *kendini tanıma*, *hisleri yönetme* ve *kendini idare edebilme* veya *özyönetim*, *empati*, *motivasyon* ve *sosyal beceriler*dir. Duygusal zeka iki yeterliliğin bileşkesi olarak betimlenebilir. Birinci yeterlilik, kişisel yeterlilikler, ikinci yeterliliklerse

<sup>108</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e. s. 41-44.

<sup>109</sup> Goleman, a.g.e. s. 370.

<sup>110</sup> G. Edizler, a.g.m.

<sup>111</sup> Daniel Goleman, *İş Başında Duygusal Zeka*, Çeviren: Handan Balkara, Varlık Yayınları, 1. Baskı, 2000, İstanbul

sosyal yeterlilikler olarak tanımlanır. Her iki grup da, kendi içinde alt kısımlara bölünmektedir.<sup>112</sup>

**Tablo 5:** Duygusal Zeka Yeterlilikleri

Kişisel Yeterlilikler			Sosyal Yeterlilikler	
<i>Kendiyle İlgili Farkındalık</i> (Personal Compatace)	<i>Kendini Yönetme</i> (Self-Imposition)	<i>Motivasyon</i> (Motivation)	<i>Empati</i> (Empathy)	<i>Sosyal Beceriler</i> (Social Skills)
<u>Duygusal farkındalık</u> (Emotional Awareness)	<u>Kendini Kontrol</u> (Self-Control)	<u>Başarı güdüsü</u> (Achievement İncentive )	<u>Diğer İnsanları Anlamak</u> (Sempatisim)	<u>İletişim</u> (comunication)
<u>Kendini Değerlendirme</u> (Accurate Self-Assessment)	<u>Yeniliklere Açık olmak</u> (Innovation)	<u>Bağlılık</u> (Commitment)	<u>Başkalarını Geliştirmek</u> (Devloping Others)	<u>Etki yaratma ve Etkileme</u> (Influence)
<u>Özgüven</u> (Self-Confidence)	<u>Güvenirlilik</u> (Trustwortiness)	<u>Girişimcilik</u> (Initiative)	<u>Hizmete Yönelik Olmak</u> (Service	<u>Çatışma Yönetimi</u> (Conflict
		<u>İyimserlik</u>		

<sup>112</sup> “The Emotional Compantence Framework”, çevirimiçi, [http://www.eiconsortium.org/pdf/emotional\\_competence\\_framework.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/emotional_competence_framework.pdf), 06.12.2016

	<u>Vicdanlı Olma</u> (conscientiousness)	(Optimism)	Orientation)	Management)
	<u>Uyum Yeteneği</u> (Adaptability)			<u>İşbirliği</u> (Collaboration and Cooperation)
				<u>Ekip</u> <u>Çalışmasına</u> <u>Yatkınlık</u> (Team Capabilities)
				<u>Liderlik</u> (Leadership)
				<u>İlişki Kurmak</u> (Building Bond)

**Kaynak:** Goleman, 2011.<sup>113</sup>

<sup>113</sup> Daniel Goleman, **Duygusal Zeka Neden IQ'den Önemlidir**, Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 34. Baskı, Ağustos 2011, İstanbul, s. 335.

## 2.7. Duygusal Zeka ve Yöneticilik

Tarihsel sürece baktığımızda, yöneticilikle bağlantılı yaklaşımlarda, duygu boyutunun önemsenmediğini görüyoruz. Günümüzde ise yöneticilik, işletme biliminin yanında psikoloji biliminin de dikkatini çekmiş bu iki kavram arasında ilişki araştırılmaya başlanmıştır. Yöneticinin içinde bulunduğu koşullar, ortam, yöneticinin kişiliği ve ona inanıp takip eden kitlelerin özellikleri, yönetici ve yöneticiliği etkileyen özelliklerdir. Yöneticiliğin kapsamlı ve çok boyutlu oluşu, tam olarak tarif edilmesini zorlaştırmaktadır. Daha önce de denildiği gibi duygusal zeka; bireyin hem başkalarının hem de kendisinin hislerini fark edip, bu his ve duyguları idare edebilme ve sosyal ilişkiler kurabilme yeteneğidir. Öyleyse içinde birçok beceriyi, özelliği ve yeteneği taşıması nedeniyle, duygusal zeka ve liderlik kavramı benzerlikler göstermektedir. .

Duygusal zekanın en önemli yönlerinden biri, duyguları yönlendirme ve kontrol edebilme becerisidir. Başarılı yöneticilerin birçoğuna baktığımızda, duygularını denetleyebildiklerini görmekteyiz.

Baltaş'a göre; duygular hedefe yönelik kullanıldığında, oldukça faydalı, yol gösterici ve etkilidir. Duygusal zekası yüksek olan lider; verdiği kararlarda duygularından faydalanırken olumlu olmayan duygularının kendisine zarar vermesine müsaade etmez, umutsuzluk ve karamsarlığa kapılmadan kolaylıkla empati kurup karşısındakini etkileyerek süreci yönetir.<sup>114</sup>

Amerika'da 1990 yılında yapılan bir incelemede; çalışanların iş değiştirip başka bir alanda çalışmak istemelerinin ilk sebeplerinden biri olarak patronu ya da birlikte çalıştığı yöneticiyi sevmemesi, olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, duyguların iş hayatıyla ne kadar yakından ilgili olduğunu göstermektedir.<sup>115</sup>

Duygusal zeka ve yönetimin alt unsurlarının ilişkilerini incelediğimizde, *özbilinç* boyutunun kişinin içsel süreçleriyle ilgili olduğunu görmekteyiz. Özbilinci yüksek olan yöneticiler, daha esnek olup kendilerinden emin olarak, duygularını

---

<sup>114</sup> Acar Baltas, "Ekip Liderinin El Notları" (çevrimiçi) <http://www.baltasgrubu.com/Makaleler/ekip-liderinin-el-notlari.html>, 09.12.2016.

<sup>115</sup> Louis E. Boone, David L. Kurtz, **Contemporary Business**, International Edition, 8th ed, Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace&Company, 1996, s. 210.

daha rahat, akıcı ve açık ifade edebilirler. Dolayısıyla inançlarını, ideallerini ve hedeflerini oluştururken daha özgür, bağımsız ve güvende hissederler.

Yapılan araştırmalara göre, performansı yüksek ve başarılı olan yöneticiler; duygularının güçlü ve zayıf yanlarını bilen aynı zamanda yaptıkları hatalardan ders alan yöneticilerdir. Özbilincin yanı sıra özgüven de yönetimde önemli bir yer edinmektedir. Özgüven için kısaca diyebiliriz ki; sağlıklı bir özgüven bireyin kendine vermiş olduğu asıl değer ve kendini benimsemesi ile ilgilidir. Bir yazımda özgüven hakkında şairane ve felsefi bir bakışla şöyle demiştim: "Özgüven; ne de trajikomik bir kelime. Gerçekte tanımadığımız birine ne kadar güvenebiliriz ki!"

Göründüğü kadarıyla yöneticilerin belli bir kısmı, birlikte çalıştıkları personelin duygularına ve iç çatışmalarına önem vermemektedir. Yöneticiler başarılı olabilmeleri için, işgörenlerin memnuniyeti, iyimser tutum, yüksek moral gibi "olumlu" değerlere ilgi ile odaklanmalı, dolayısıyla onların özbilinç kazanmaları yönünde destek vermelidirler.<sup>116</sup>

Yüksek özgüvene sahip olan bireyler karizmatik bir kişilik sergileyerek, çevresindekilere de güvenç aşılamaktadırlar. Başarılı bir yöneticiyi diğerlerinden ayırt eden en önemli unsurlardan biri bahsettiğimiz özgüven unsurudur.<sup>117</sup>

Duygusal zekanın *özyönetimle* ilgili boyutuna baktığımızda şöyle diyebiliriz: yöneticinin hislerini kendine ve çevresindekilere faydalı olacak ve olumlu bir durum yaratacak şekilde yönetebilmesidir. Özyönetim yöneticinin; vicdanlı, özkontrollü, yenilikçi, uyumlu ve güvenli olmasıdır.

Özdenetim ya da özkontrol; zararlı duygu ve dürtüleri denetlemektir. Güvenirlilik veya güvenli olmak; doğruluğu savunmak, bireysel başarımın sorumluluğunu üstlenmektir. Vicdanlı olmak; verilen sözü tutup, hedeflerine karşı sorumlu davranmaktır.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Argyris, a.g.e., s. 113.

<sup>117</sup> Goleman, a.g.e., s. 83-89.

<sup>118</sup> A.g.e., s. 104-136.



Uyum, özyönetimin diğer önemli unsurlarından biridir. Uyum ve bütünleşme sağlama özelliğinden mahrum olan yöneticiler, kaygılı olup değişime karşı huzursuzluk hissederler. Sözelimi birçok yönetici sorumluluğun ve karar verme oluşumunun kurum içinde paylaşılmasında bağdaşım sağlayamamaktadır. Bağdaşım sağlayabilmek hoş görü ister, bu da soyut bir güce ve dolayısıyla duygusal zekaya bağlı olmaktadır.<sup>119</sup>

Duygusal zekanın diğer bir alt boyutu *Empati* boyutudur. Empatinin en basit anlamı; sen ben, ben sen olmaktır. Veya bir başka deyişle, birlikte hissetmek demektir.

Empati, yöneticinin yönettiği çalışanlarını anlama ve onlara yakınlık gösterme yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip olan yöneticiler, astlarının duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını daha kolay anlayabilir sonuç olarak gerekli durumlarda onlara yardımcı ve yol gösterici olabilirler.

Empati yeteneğinden yoksun olan veya onu önemsemeyip göz ardı eden yöneticiler, aslında çalışanlarının duygularını da göz ardı etmiş olurlar. Böylece güvenilirliklerini zedelerken, beceri ve enerjisini çalışma ortamına katamayan, duygularını bireysel hedefleri için dahi kullanmayan bir yönetici profili ortaya çıkmaktadır.<sup>120</sup>

Bütün bu ve benzer tariflere rağmen her ne kadar empati, kitaplarda ve derslerimizde sürekli karşılaştığımız ve günlük hayatımızda sıkça duyduğumuz ve kullandığımız bir kavram ise de, gerçek hayatta uygulamaya geldiğinde birçok insanın, hatta en ferasetli ve bilge kişilerin bile onu tamamen yapabileceği bir olay değildir. Bir başka insanın yaşadığı koşulların ve ortamının yerine kendimizi birebir koymamız olanaksız ise de gene de ona yakın bir davranışta bulunmamız sadece yönetici konumunda olanlar için değil belki herhangi bir mevkide olan bizler için insan olmamızın en önemli değerlerdendir.

---

<sup>119</sup> A.g.e., s. 124-126.

<sup>120</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s. 61-66.

*Motivasyon* boyutu ise yöneticinin amaçlarına ulaşmak için duygularını yönlendirebilmesidir. Başka bir deyişle kurumun ve kendisinin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran bir eğilimdir. Bu özelliğe sahip olan yöneticiler başarmak için risk alınması gerektiğini bilir, kendileri için yüksek hedefler kurup bu amaçlara ulaşmak için bilgilerini sürekli tazeleyerek performanslarını yüksek tutarlar.

Yöneticilikte duygusal zekanın diğer önemli alt boyutu ise *sosyal beceriler* boyutudur. Bu yetiye sahip olan yöneticiler; bilgi ve kurumun sınırlı olan kaynaklarını astlarıyla paylaşan, krizleri fırsata çeviren, ikna ve iletişim kabiliyetleri yüksek olan yöneticilerdir.

Yaşayan bir kurumun lider yöneticileri, başarılı yönetimi, işletmeyi canlı ve hareketli tutmayı en azından görevi devraldıkları andaki kadar sağlıklı bir biçimde kendilerinden sonrakilere bırakmak olarak algırlar. Lider yönetici bunu yapabilmek için açık olarak ifade edilmiş değerler çerçevesinde, çalışanların gelişmelerine imkan tanımalıdır. Lider yönetici her şeyden önce insanla ilgilenmeli, örgütün devamını önemseyerek, kurum politikalarına bağlılıktan önce eğitime, bilgiye, yaratıcılığa, yeni buluşlara saygı ve ilgi göstermelidir.<sup>121</sup>

Bir yönetici için yanındakileri motive etmenin etkili yolu; o işte kendisinin öncü olmasıdır. Yöneticinin bizzat yaptığı şeyleri, personel isteyerek ve inanarak yaparlar. Kurumun değer ve hedefleriyle çelişmeyen, yaptığı eylemlerde tutarlılık sergileyen yönetici inandırıcı olacaktır.<sup>122</sup>

Texaco Inc. Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Peter Bijur'un bir CEO gözünden liderliğe ilişkin yorumları şöyledir: lider yöneticide bulunması gereken ilk şart yaratıcılık olup ikinci ise güçlü ilişkilerdir. Üçüncü şartı ise; açık ve ikna edici iletişim kurabilmek iken dördüncü şartı da insanlara saygıyla davranmaktır.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Arie De Geus, "Yaşayan Şirket" **Harvard Business Review: Büyüme Stratijileri**, çeviren: Levet Cinemre, Mess Yayıncılık 1999, İstanbul, s. 106.

<sup>122</sup> Adnan Nur Baykal, **Yöneticiler için Yeni Bir Bakış: M. Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları**, 6. Baskı, Sistem Yayıncılık A.Ş., 1999, İstanbul, s. 175.

<sup>123</sup> G. William Dauphinais, Grady Means, Colin Price, **CEO'ların Bilgeliği: 29 Küresel Kuruluş Lideri Günümüz İş Dünyasının Öncelikli Sorunlarına Çözüm Arıyor**, çeviren.: Uğur Alpaykay, Gürol Koca, Gülden Şen, Erdal Topparmak, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık A.Ş., 2002, İstanbul, s. 185-193.

Günümüz koşullarda bir kurumun en ileri seviye yöneticisi, yalnızca bir yönetici değil, aynı zamanda bir iş lideri sayılmaktadır. Liderin duygusal zekası, sahip olduğu değerleri ve üstün karakteri, organizasyonda çalışanları etkileyip o işletmenin esas ve değer sistemini oluşturur. Geleceğin kurumları, yüksek duygusal zekaya sahip olan liderlerce yönetilecek, böylece yüksek duygusal zekalı personel ve kurumlar olacaklardır.<sup>124</sup>

O halde bu mücadelenin içinde görünüyor ki yöneticilerin duygusal zekalarının derecesi ve boyutu önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal zekası yüksek yöneticiler; öz farkındalıkta, daha iyi karar vermede, kendisinin ve başkalarının duygularını anlamada ve onları yönetmede, stresle başa çıkmada, iletişim ve ilişkilerde, yaratıcı problem çözümünde, kendini kabullenme ve diğerlerini ikna etmede, kendine güvende, kendini kabul ettirmede, kişisel sorumlulukta, krizi fırsata çevirmede, fırsatı değerlendirmede, duygusal öğrenmede, devamlı öğrenmede, başarılı takım ve grup dinamikleri kurmada ve liderlik konularında başarılı olacaktır.

## **2.8. Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki**

Daha önceki bölümlerde personel güçlendirmenin kapsamında yer alan; katılım ve karar verme yetkisi, yenilikçilik, güven ve risk alma, bilgiye ulaşma ve bilgilerin bölüşmesi, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, ödüllendirme, yeterlilik ve becerileri geliştirme, personel eğitimi ve geliştirilmesi, çift taraflı ve şeffaf iletişim ortamının oluşturulması, başarıyla ilgili geribildirim, kaynaklara ulaşılabilirlik ve kolaylaştırma, takım çalışması gibi unsurları ele alarak incelemiştik.

Kurumlar ve yöneticiler tarafından bu unsurlar dikkate alınıp uygulanırsa, çalışanlar tarafında daha fazla fırsat, güç, sorumluluk, otorite ve özgürlük gibi içsel motivasyon ve mutluluk sağlanarak, verimlilikleri de olumlu artacaktır. Bu uygulamaların bir bütünlük içinde birbirine bağlı olarak yerine getirilmesi, hedeflenen başarıya ulaşılmasına yardımcı olacaktır.

---

<sup>124</sup> Acar Baltas, “Şirketlerin Duygusal Zekası”, 10 Ekim 2013, [www.acarbaltas.com/sirketlerin-duygusal-zekasi/](http://www.acarbaltas.com/sirketlerin-duygusal-zekasi/), 09.03.2016

Bu noktada duygusal zeka içeriklerinden olan; davranış, duygu, düşünce vb. gibi tutumları düzenli bir hale getiren duygusal zeka kavramı en önemli aktör olarak ön plana çıkmaktadır.<sup>125</sup>

Küreselleşme, dış çevrenin değişimi ve bilginin durmadan gelişmesiyle birlikte rekabet koşullarının zorlaştığı dünyada en önemli unsurlardan biri de insan kaynaklarıdır. İnsan kaynağını doğru biçimde yönlendirmek, kurumda verimliliği arttıracak, çalışanın işine ve iş ortamına karşı olan sorumluluğunu yükselterek, güven ve bağlılığını pekiştirecektir. Bu konuda da personel güçlendirme ve duygusal zeka kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin olduğunu görmekteyiz. Bu iki kavram arasında ilişkinin boyutunu görmek için, iki kavramın içeriklerini kısaca hatırlatmak gerekir.

Personel güçlendirme daha önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi iki boyut altında değerlendirmek mümkündür: 1. Davranışsal boyut, 2. Psikolojik boyut.

Davranışsal boyuta göre güçlendirme; çift yönlü açık iletişim, kaynak ve bilgi paylaşımı ve onlara kolayca ulaşılmasının sağlanması, yetki devri, gücün bölüştürülerek alt kademelere aktarılması, otorite, özgürlük, sorumluluk verme gibi kavramları içermektedir.

Bilişsel boyut ise; personel güçlendirmeye psikolojik açıdan yaklaşarak, işgörenlerin motivasyon ve özgüvenlerinin yüksek tutulması üzerinde durur.

Duygusal zekanın alt boyutlarından bahsedecek olursak bunlar; öz farkındalık, özyönetim, özdenetim, motivasyon, empati besleme ve sosyal yetkinlikler şeklinde ifade edilmektedir. Bu yetkinlikleri gelişmiş olan yönetici ve liderler aynı zamanda özgüveni yüksek olan yöneticilerdir. Kendine ve bilgisine güvenen insan doğal olarak yaşamdan ve başarısızlıktan korkmaz, başarı için risk alınması gerektiğini bilir, kriz zamanlarda daha sakin ve olgun davranarak yönettiği kurum ve çalışanlarına bu durumun çalışma hayatında karşılaşılabilecek bir durum olduğunu, sabır, sakinlik, çaba ve çalışmakla problemlerin üstesinden gelinebileceğini hatırlatır.

---

<sup>125</sup> Abdulkadir Ertaş, “Duygusal Zekanın Personel Güçlendirme Üzerinde Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz 2018, Yıl 3, Sayı: 6, s: 22-34, Çevrimiçi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/593919>, 17.12.2018

Kendine ve bilgisine güvenen, yüksek duygusal zeka yetkinliğe sahip olan yönetici, başarı ve mutluluk için çalışanlara güvenilmesini ve onlara başarıları için destek verilmesi gerektiğini bildiğinden, personel güçlendirmenin alt boyutlarından biri olan yetki devrine sıcak bakıp, yetki devrinin onun pozisyonu için bir tehlike oluşturmadığı, aksine önemli işlere odaklanmak ve yeni stratejiler oluşturmak için zaman yaratarak fırsat kazandırdığını bilir.

Kendine güvenen yüksek duygusal zekaya sahip olan yönetici, iyi performans gösteren çalışanını takdir etmesini ve dolayısıyla personel güçlendirmenin olmazsa olmazlarından ödüllendirme sistemlerin kurulmasına sıcak bakar.

Kendine güvenen yüksek duygusal zekaya sahip olan yönetici rahatlıkla empati yapıp kendini astlarının yerine koyarak, onların davranışlarında yaşamış oldukları koşulların ve duygularının etkisinin olduğunu bilerek tepkilerini ona göre değerlendirir.

Duygusal zekası yüksek olan yönetici, yönetim şeklini işgörenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olarak değiştirir.<sup>126</sup>

Özfarkındalığı yüksek olan bir yönetici, insanların arasında aslında farklılıktan çok benzerliklerin olduğunu, o halde farklılıktan çok farkındalığın önemli olduğunu bilir.

Özfarkındalığı ya da özbilinci yüksek olan yönetici özbilinci, duyguların çatışması değil, daha çok duyguların duyarlı ve tarafsız halleri olduğunu fark etmiştir.<sup>127</sup>

Duygusal zekası yüksek olan yönetici bu kavramın alt bileşenlerinin (sosyal becerilerin, işbirliği, ekip çalışması, vd.) başarı, motivasyon ve mutluluk için gerekli olduğuna inanır. Dolayısıyla çalışanlara bu durumları sağlamak için elinden geleni yapar.

---

<sup>126</sup> A.g.m, s. 30

<sup>127</sup> Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zeka**, Çeviren: Handan Balkara, Varlık Yayınları, 1. Baskı, 2000, İstanbul, s. 66

Önceki bölümde de belirttiğimiz gibi iletişim kurmak insanların en önemli ihtiyaçlarından biridir. Nasıl ki yeni keşiflere ve yaratıcılığa sebep olan olgulardan biri ihtiyaç ise, yeni iletişim kanalları kurmak ve yaratmak da bir ihtiyaçtır. Çağımız iletişim çağı olduğundan, günümüzün en önemli başarı ve rekabet üstünlüğü koşullarından biri de anında iletişim sağlayabilmektir. Ne kadar iyi bir iletişim ortamı hazırlar, açık ve çift yönlü iletişim ağı kurarsak ilişkimiz de o denli güçlü olur. Bu bağlamda güçlü bir iletişim güçlü bir ilişkiyi de beraberinde getirir. Bu durumda diyebiliriz ki ilişki gücünü iletişimden almaktadır. Ve şayet bu kadar teknik terim ve akademik değerlendirmeler arasında hayatımızın en değerli kelimesi “aşkı” da katmak istersek, denilebilir ki bu iletişimin en doruk noktası aşktır. Bu sebeple kurumlar ve dolayısıyla duygusal zekası yüksek olan yöneticiler, personelin aralarında ve müşteriyle sağlıklı ve yararlı ilişki kurup anında hizmet için iletişimin günümüz çalışma ortamında ne denli önemli olduğunu bilir, personelin güçlendirilmesi için, gerekli iletişim araç ve ortamının oluşturulmasının sağlanması gerektiğini inanır.

Sonuç olarak yüksek duygusal zekaya sahip olan başarılı yöneticiler, personel güçlendirmeye gerekli önemi verirler. Bu çerçevede stratejik planlar geliştirerek, çok işi vasat yapmaktansa, az işi tam yapmayı tercih ederek kendilerine daha çok zaman ayırırlar. Personelin özgüven ve memnuniyetini arttırmak, örgüte güven duyarak daha çok bağlı olmalarını sağlamak için personel güçlendirme uygulamalarını detaylı ve layıkıyla kurum yapısına katarlar.

Bu bölümde duygusal zeka kavramını, yöneticilerin duygusal zekalarının önemini ve personel güçlendirme ile olan ilişkisini detaylıca ele aldık. Üçüncü bölümde ise konu ile ilgili yapılmış olan bir saha araştırmasının incelenmesi ve değerlendirilmesi yapılacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKALARININ PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Literatür çalışması kapsamında incelenen, yönetici, güçlendirme, güçlendirme tarzı, yönetici ve güçlendirme ilişkisi ve duygusal zeka konusundaki tanımlamaların ardından bu bölümde, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, güçlendirmeye olan etkisi irdelenmeye çalışılacaktır. Bu bölümde ilk önce araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın modeli, daha sonra da araştırmanın hipotezleri, anakütle ve örnekleme, verilerin analizinde izlenen yöntem, araştırmada kullanılan ölçekler, söz konusu örneklem grubuna ait demografik özellikler ile bu örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi incelenerek araştırma sonuçları değerlendirilecektir.

#### 3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Daha önce de belirttiğimiz gibi güçlendirme uzun senelerdir üzerinde çalışılan bir konu iken, insan davranışlarını açıklamak için zeka kavramının yanında duygunun da önemsenmesiyle beraber, duygusal zeka kavramı da son zamanlarda ön plana çıkmıştır.

Duygular içgüdülerden beslenen enerji kaynaklarıdır. Bu enerjiyle yaptıklarımız iyi ya da kötü, akıllıca ya da akıl dışı, yanlış veya doğru olabilir. Ancak duygular kendi başlarına iyi ya da kötü, ahlaki ya da ahlak dışı değildir. Duygular sahip olduğumuz en kuvvetli kaynaklardır, bizi kendimize, başkalarına ve çevreye bağlayan bireysel farkındalığımıza ve kendimizi korumaya yardımcı olan hayat bağlarıdır. Bireysel değerler, istekler, motivasyon sağlayan ihtiyaçlar, bireysel kontrol ve kararlılık gibi hayatımızdaki en önemli konularla ilgili bizi bilgilendirirler.<sup>128</sup>

Bilindiği gibi duygusal zeka hakkında birçok araştırma yapılmış, birçok eser yazılmıştır. Bunlardan, Caruso ve Salovey ile Daniel Goleman tarafından yazılan, iş

---

<sup>128</sup> Christine Mockler Casper, **From Now on with Passion: A Guide to Emotional Intelligence**, 2001, s. 15-16.

hayatı, yöneticiliği ve duygusal zekayı birlikte inceleyen iki eserden yola çıkarak çalışmanın hedefi belirlenmiştir. Caruso ve Salovey tarafından yazılan *Yönetimde Duygusal Zeka* adlı kitapta, başarılı liderliğe giden yoldaki ana anahtarın, düşünce ve duygunun bir arada kullanılması olduğu savunulmaktadır. Doğru kararlar verebilmek, duygusal ve beraberinde mantıksal beceriler gerektirir. Ancak herhangi birinin fazlalığı ya da ikisinden birinin eksik veya yanlış uygulanması problemlere sebep olabilir.<sup>129</sup>

Bir liderin veya yöneticinin duygularının, insanları ve işgörenlerini ne şekilde ve ne ölçüde etkilediği, liderliğin ve yöneticiliğin özünü oluşturur. İş yaşamına bakıldığında duyguların neredeyse bütün olaylarda; karar vermede, yaratıcı sorun çözümede, iş tatmininde, bireyler arasındaki ilişki ve iletişimde etkisi vardır. Bütün bu olanları anlamlandıran veya anlamsızlaştıran, yaratıcı duyguların oynadığı rolün farkında olup bu bilgi ile ne yapılması gerektiğini bilip bilmemektir. Duyguların doğru belirtilmesi, karar vermek ve eyleme geçmek için lazım olan esas duygusal bilgiyle neticelenir. Bu veri ve bilgi kaynağı olmadan, doğru kararların verilmesi ve uygun adımların atılması beklenemez.<sup>130</sup>

Goleman tarafından yazılan *İşbaşında Duygusal Zeka* adlı kitapta ise, duygusal zeka yeteneklerini teşvik etmenin, bütün kurumların yönetim anlayışında gerekli ve önemli bir kavram olduğundan bahsedilmektedir. Rekabetin, artık sadece ürünler konusunda değil, insanların ne kadar iyi kullanıldığı ile ilişkili olduğuna ve tüm yönetici eğitim programlarının içerisinde, duygusal zeka kavramının olduğuna değinen kitap, iş yaşamında duygusal zekanın ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.<sup>131</sup>

Hayattaki mutluluk, memnuniyet ve başarının yalnızca okulda yüksek notlar edinmekle oluşmadığı gerçeğini gören uzmanlar, zekanın sosyal alandaki yetenekler ile duygusal alandaki yetenekleri de kapsaması gerektiğini kabul etmiştir. Böylelikle duygusal zeka kavramı gündeme gelmiştir. Duygusal zekanın akademik zekadan, yani IQ'dan farklı olan, fakat onu tanımlayan özellikleri betimler. "Akademik açıdan

---

<sup>129</sup> D.R. Caruso ve P. Salovey, **Yönetimde Duygusal Zeka**, Crea Yayıncılık, 2. Baskı, 2010, İstanbul, s. 31.

<sup>130</sup> A.g.e., s. 39

<sup>131</sup> Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zeka**, Çeviren: Handan Balkara, Varlık Yayınları, 1. Baskı, 2000, İstanbul, s. 15.



zeki ama duygusal zekadan yoksun olan pek çok kişinin sonu, IQ'ları daha düşük ama duygusal zeka yetenekleri mükemmel olan kişilerin emri altında çalışmak olur.”<sup>132</sup>

Bir işletmede çalışanları seçimi sırasında, ödül verme ve terfi konusunda, kimlerin daha başarılı olduğunu belirtmek yalnızca IQ seviyelerine bakıp değerlendirmekle artık doğru olmadığı bilinmektedir. Çünkü yapılan araştırmalar, IQ derecesinin de yüksek olmayan bireylerin de hayatta ve iş alanında da başarılı olabileceğini göstermiştir. Burada önümüzde "Duygusal Zeka" kavramı çıkmaktadır.

Bu çalışmada da değinildiği gibi şimdiye kadar duygusal zeka için birçok tanım yapılmıştır. Bireyin kendi duygularını kavrayarak, başka bireyin duygularını algılayıp bu duyguları denetleyebilme becerisi, kendi kendini motive edebilmesi, duygusal zekanın esasını oluşturan becerilerdir. Yapılan bütün bu tanımları ortak bir cümlede özetlemek istersek duygusal zekayı: *zekanın (aklın) duygusalca ve duygunun zekice (akıllıca) kullanımı* şeklinde betimlemek mümkün olacaktır.

Bu çalışma, etkili bir yönetici olabilmenin, duygularımızı ne şekilde kontrol etmemizin ve iş alanında onlarla birlikte ne şekilde çalışmamız gerektiğinin, verilen kararların etkili olabilmesi için duygularla işbirliği yapmanın önemine değinen yukarıda sözü geçen iki kitaptan (*Yönetimde Duygusal Zeka ve İşbaşında Duygusal Zeka*) yola çıkarak yapılmıştır. Çalışmanın amacı, yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile güçlendirmeye bakış açılarının, öğrenim durumu, eğitim alanı, mesleki kıdem ve yöneticilik düzeyi bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı ve yöneticilerin sahip oldukları duygusal zeka düzeylerinin, personel güçlendirmeye bakış açıları ve tutumlarının üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

“Personel Güçlendirme Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekalarının Önemi ve Bir Araştırma” adlı çalışmamızla birlikte, yöneticilerin duygusal zekalarının üzerinde durularak, bu zeka türünün yüksekliğinin personel güçlendirmeye olan etkisi ve bu etkinin yöneticilerin demografik değişkenlerine göre farklılaşma gösterip göstermediği açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece yönetim alanında personel güçlendirmeye farklı bir açıdan bakılarak duygusal zekanın bu süreçteki önemine vurgu yapılacaktır ve bu alandaki eksiklik bir nebze de olsa giderilmeye çalışılacaktır.

---

<sup>132</sup> Daniel Goleman, **Duygusal Zeka Neden IQ'den Önemlidir**, Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 34. Baskı, Ağustos 2011, İstanbul, s. 393

Böylece yaptığımız çalışmayla birlikte bu konuda çeşitli araştırma yapmak isteyenlere bir fikir vererek araştırmacıların çalışmalarına katkıda bulunması hedeflenmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları

Araştırmanın kapsamını, Türkiye çapında çeşitli sektörlerde çalışan kurumların (kamu ve özel) orta ve üst seviye yöneticileri oluşturmaktadır.

Bireylerin sürekli beklenti ve yeni arayışlar içinde olmaları, kendi pozisyonlarını koruyabilme kaygısı yaşamaları, güçlendirme yapılırken kullanan yöntemler kaygılandırmaktadır. Bu sebeple bireye, güçlendirme yaklaşımı ve güçlendirme davranışlarında bulunurken kullanılan yöntemler önem kazanmaktadır.<sup>133</sup>

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, her ne kadar personel güçlendirmenin örgütlerinde uygulanması için geçerli sebepleri olsa dahi, personel güçlendirme her kurum veya yöneticinin tercih ettiği bir işlem değildir.

İletişimin önemi ve zorluğu, uygulamaların kesinlik kazanmamış olması, çalışanlar arasında yoğun rekabete sebep olması, personelin güçlendirilmesi için gereken eğitim zorluğu ve maliyeti gibi nedenlerle, yöneticilerin kurumlarında personel güçlendirmeyi tercih etmemeleri mümkündür. Her ne kadar sektörden sektöre bazen farklılık gösterse de (örneğin otelcilik ve turizm alanında<sup>134</sup>), ki genelde hep aynıdır, yapılan araştırmalara veya daha önce güçlendirme ile ilgili çalışmalara bakıldığında, pratikte yöneticilerin personel güçlendirmeye olumlu yaklaşımlar bile, belirtilen nedenlerden dolayı uygulamaya olumlu yaklaşmadıkları görülmüştür.

Araştırma sürecinde anket yollanan bazı kurum ve yöneticilerin, anketi önemsememeleri ve ona zaman ayırmamaları, anketin cevaplama oranını etkilemiş ve bu durum araştırmanın sınırlılığını meydana getirmiştir.

---

<sup>133</sup> Selahattin Avşaroğlu ve Ömer Üre, “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başaçıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (18), 2007, s. 85-100 (çevrimiçi) <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/439/421>, 28.03.2018

<sup>134</sup> Zencir, a.g.t. s. 81

Başka bir kısıt ise, kurumların çalışma politikaları olmuştur. İşletme yöneticilerinin çalışma politikaları veya iş hızının azalacağını düşünceleri anketleri cevaplamamalarına veya geç cevaplamalarına neden olmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma "tarama modeli" şeklinde tasarlanmıştır. Tarama modellerinde, geçmişte olan veya hala mevcut bir olayın var olduğu şekliyle alınmasına ve tasvir edilmesine çalışılır. Olaylara herhangi bir müdahale edilmez.<sup>135</sup> Araştırmaya dair şematik model altta getirilmiştir:

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın modeli; yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin personel güçlendirme tutumu üzerinde etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın bağımsız değişkenini duygusal zeka, bağımlı değişkeni ise personel güçlendirmeye olan tutumlar oluşturmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin onların personel güçlendirme tutumları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

<sup>135</sup> Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 2003, İstanbul, s. 77.

**H<sub>1</sub>: Yöneticilerin Duygusal Zeka düzeyleri, Personel Güçlendirme uygulamasına yönelik tutumlarını etkilemektedir. .**

**H<sub>1a</sub>:** Yöneticilerin Özbilinç yetkinlikleri, Personel Güçlendirme uygulamasına yönelik tutumlarını etkilemektedir.

**H<sub>1b</sub>:** Yöneticilerin Özyönetim yetkinlikleri, Personel Güçlendirme uygulamasına yönelik tutumlarını etkilemektedir.

**H<sub>1c</sub>:** Yöneticilerin Empati Kurabilme yetkinlikleri, Personel Güçlendirme uygulamasına yönelik tutumlarını etkilemektedir.

**H<sub>1d</sub>:** Yöneticilerin Motivasyon yetkinlikleri, Personel Güçlendirme uygulamasına yönelik tutumlarını etkilemektedir.

**H<sub>1e</sub>:** Yöneticilerin Sosyal Beceri yetkinlikleri, Personel Güçlendirme uygulamasına yönelik tutumlarını etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>: Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri, Demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.**

**H<sub>2a</sub>:** Yöneticilerin Duygusal Zeka düzeyleri, onların Pozisyona göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2b</sub>:** Yöneticilerin Duygusal Zeka düzeyleri, onların Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2c</sub>:** Yöneticilerin Duygusal Zeka düzeyleri, onların Eğitim Alanına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2d</sub>:** Yöneticilerin Duygusal Zeka düzeyleri, onların Çalışma Sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutları, Yöneticilerin Pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3a</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Özbilinç, Yöneticilerin Pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3b</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Özyönetim, Yöneticilerin Pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3c</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Empati, Yöneticilerin Pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3d</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Motivasyon, Yöneticilerin Pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3e</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Sosyal Beceriler, Yöneticilerin Pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** **Duygusal Zeka Alt Boyutları, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.**

**H<sub>4a</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Özbilinç, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4b</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Özyönetim, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4c</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Empati, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4d</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Motivasyon, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4e</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Sosyal Beceriler, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** **Duygusal Zeka Alt Boyutları, Yöneticilerin Eğitim Alanına göre farklılık göstermektedir.**

**H<sub>5a</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Özbilinç, Yöneticilerin Eğitim Alanına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5b</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Özyönetim, Yöneticilerin Eğitim Alanına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5c</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Empati, Yöneticilerin Eğitim Alanına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5d</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Motivasyon, Yöneticilerin Eğitim Alanına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5e</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Sosyal Beceriler, Yöneticilerin Eğitim Alanına göre farklılık göstermektedir. .

**H<sub>6</sub>:** **Duygusal Zeka Alt Boyutları, Yöneticilerin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.**

**H<sub>6a</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Özbilinç, Yöneticilerin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6b</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Özyönetim, Yöneticilerin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6c</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Empati, Yöneticilerin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6d</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Motivasyon, Yöneticilerin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6e</sub>:** Duygusal Zeka Alt Boyutlarından Sosyal Beceriler, Yöneticilerin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7</sub>:** **Personel Güçlendirme Puanı Ortalaması, Demografik Özelliklerine göre farklılık göstermektedir.**

**H<sub>7a</sub>:** Personel Güçlendirme Puanı Ortalaması, pozisyona göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7b</sub>:** Personel Güçlendirme Puanı Ortalaması, öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7c</sub>:** Personel Güçlendirme Puanı Ortalaması, eğitim alanına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7d</sub>:** Personel Güçlendirme Puanı Ortalaması, mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8</sub>:** **Personel Güçlendirme Alt Boyutları Yöneticilerin Pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.**

**H<sub>8a</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Bilgi Paylaşımı Yöneticilerin Pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8b</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Karar Verme Yöneticilerin Pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8c</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarında Eğitim ve Kolaylaştırma Yöneticilerin Pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8d</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Katkı Yöneticilerin Pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8e</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Risk Alma Yöneticilerin Pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9</sub>: Personel Güçlendirme Alt Boyutları, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.**

**H<sub>9a</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Bilgi Paylaşımı, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9b</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Karar Verme, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9c</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarında Eğitim ve Kolaylaştırma, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9d</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Katkı, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9e</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Risk Alma, Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10</sub>: Personel Güçlendirme Alt Boyutları, Yöneticilerin Eğitim Alanına Göre farklılık göstermektedir.**

**H<sub>10a</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Bilgi Paylaşımı, Yöneticilerin Eğitim Alanına Göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10b</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Karar Verme, Yöneticilerin Eğitim Alanına Göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10c</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarında Eğitim ve Kolaylaştırma, Yöneticilerin Eğitim Alanına Göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10d</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Katkı, Yöneticilerin Eğitim Alanına Göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10e</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Risk Alma, Yöneticilerin Eğitim Alanına Göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11</sub>: Personel Güçlendirme Alt Boyutları, Yöneticilerin Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.**

**H<sub>11a</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Bilgi Paylaşımı, Yöneticilerin Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11b</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Karar Verme, Yöneticilerin Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11c</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarında Eğitim ve Kolaylaştırma, Yöneticilerin Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11d</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Katkı, Yöneticilerin Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>11e</sub>:** Personel Güçlendirme Alt Boyutlarından Risk Alma, Yöneticilerin Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine göre farklılık göstermektedir.

### **3.5. Anakütle ve Örneklem**

Önceden de bahsedildiği gibi araştırmanın anakütle ve evrenini, Türkiye çapında farklı alanlarda hizmet veren kurumlarının (kamu ve özel) orta ve üst seviye yöneticileri oluşturmaktadır. Söz konusu anket formu 180'e yakın kurum ve yöneticilerine yollanmıştır. 159 ankete cevap verilmiş, cevaplananlar arasında ise hatasız olarak doldurulan 143 anket göz önüne alınmıştır.

### **3.6. Verilerin Analizinde İzlenen Yöntemler**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 20.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, frekans, yüzde ve standart sapma gibi betimsel istatistiklerden faydalanmıştır. Normallik sınamasında Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri, güvenirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, karşılaştırmalar için ise non-parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. İlişki analizlerinde ise Spearman'srho Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin niteliğini ve yönünü belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Veriler normallik varsayımlarını sağlamadığı için araştırmada parametrik olmayan yöntemlerden yararlanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık için ise güven düzeyi %95 olarak alınmıştır.

### **3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada veri toplama aracı olarak "anket soru formu" kullanılmıştır. Kullanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların bireysel bilgilerini belirlemeye yönelik bireysel bilgi formu, ikinci kısımda Cooper ve Swaf'ın Duygusal Zeka Ölçeği, üçüncü bölümde ise Personel Güçlendirmeye Yönelik Tutumlar Ölçeğine yer verilmiştir.



**Duygusal Zekaya Yönelik Tutumlar Ölçeği;** Robert Cooper ve Ayman Sawaf tarafından geliştirilen EQ haritasının uyarlanmış hali olup *Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*<sup>136</sup> adlı tezden alınarak kullanılmıştır. Ölçek toplam 5 boyutu ölçen 30 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki soruların yanıtları göz önüne alındığında soruların anlaşılır ve açık bir şekilde sorulduğu anlaşılmıştır. Ölçeğin boyutları ve maddeleri altta getirilmiştir.

**Tablo 6:** Duygusal Zeka Ölçeği

Boyutlar	Maddeler
Özbilinç	1, 2, 3, 4, 6, 8
Özyönetim	5, 9, 11, 12, 13, 14
Empati	16, 18, 20, 22, 23, 24
Motivasyon	25, 26, 27, 28, 29, 30
Sosyal Beceriler	7, 10, 15, 17, 19, 21

Ölçek beş seçenekli likert olarak tasarlanmıştır. Katılımcıların 1- Kesinlikle katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum ve 5- Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde cevap vermesi istenmiştir.

Ölçeğin alt boyutlarına ait ifadelerde, *Özbilinç* boyutu kişinin özünü değerlendirmektedir. *Özyönetimle* ilgili boyutu; bireyin hislerini kendine ve çevresindekilere faydalı olacak biçimde yönetebilmesidir. *Empati* boyutu ise, diğer kişilere yakınlık belirtme, hisleri ve sözsüz mesajlarını kavrama yeteneğidir. *Motivasyon* boyutu kişinin hedeflere varmak için duygularını yönetebilmesidir. *Sosyal beceriler* boyutu ise kişinin, başkalarının davranışlarını kendi istediği yönde

<sup>136</sup> İlknur Yan, **Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, Afyon

yönlendirebilmesi ve onlarla iyi iletişim kurabilmesidir. Bu alanda puanı yüksek olan bireyler, insanlarla iletişim ve ilişki kurmada beceriklidirler.

**Personel Güçlendirmeye Yönelik Tutum Ölçeği:** Araştırmada kullanılan personel güçlendirme ile ilgili ölçek *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme, Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*<sup>137</sup> adlı tezden alınarak kullanılmıştır.

Ölçek toplam 5 boyutu ölçen 30 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki soruların yanıtları değerlendirildiğinde herhangi bir sorunun yanlış anlaşılma durumu görülmüştür. Ölçeğin boyutları ve maddeleri altta getirilmiştir.

**Tablo 7:** Personel Güçlendirme Ölçeği

Boyutlar	Maddeler
Bilgi Paylaşımı	1, 15, 17, 18,22
Karar Verme	11, 12, 13, 14, 16
Eğitim ve Kolaylaştırma	2, 23, 24
Katkı	3, 5, 6, 7, 9, 10, 26, 27, 28, 29, 30
Risk Alma	4, 8, 19, 20, 21, 25

Ölçek beş seçenekli likert şeklinde tasarlanmıştır. Katılımcıların 1- Kesinlikle Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum ve 5- Kesinlikle Katılmıyorum biçimde cevaplanması istenmiştir.

### 3.8. Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan yöneticilerin ölçekler vasıtasıyla elde edilen verilerin analizi neticesinde toplanan bulgular yer almaktadır. Bu bulgulara dayalı açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

<sup>137</sup> A.g.t., s. 78-85

### 3.8.1 Güvenilirlik Analizleri ve Normallik Testi

Ölçekte kullanılan maddelerin hepsine faktörler bazında güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan Cronbach's alfa yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem sayesinde, ölçekte yer verilen soruların homojen bir yapı ifade edip etmediği incelenir. Ölçekte yer verilen soruların varyansların genel varyansa oranı ile bulunur. 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arası ise yüksek güvenilirliktedir.

Aşağıdaki tabloda (tablo 8) Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçeklerine ait güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmiştir.

Ölçeklere ait güvenilirlik katsayılarının değerlendirilmesinde<sup>138</sup>;

Değer  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek "güvenilir değildir"

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek "düşük güvenilir"

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek "oldukça güvenilir"

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek "yüksek derecede güvenilir" kriteri ele alınmıştır.

**Tablo 8:** Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçeklerine ait güvenilirlik analizi

		Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
<b>Duygusal Zeka</b>	Özbilinç	,534*	6
	Özyönetim	,768	6
	Empati	,751	6
	Motivasyon	,685	6
	Sosyal Beceriler	,659	6
	Duygusal Zeka Toplam	,897	30
<b>Personel Güçlendirme</b>	Bilgi Paylaşımı	,712	5
	Karar Verme	,471*	5
	Eğitim ve Kolaylaştırma	,425*	3
	Katkı	,764	11
	Risk Alma	,536*	6

<sup>138</sup>Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitapevi, 2004, Eskişehir

\* Düşük Güvenirlik

Ölçeklerin analizlerine baktığımızda, Duygusal Zeka ölçeğinde 1 faktörün, Personel Güçlendirme ölçeğinde ise 3 faktörün güvenilirlik seviyeleri listenin altında kalmıştır. Ancak her iki ölçekte de genel güvenilirlik seviyesi yüksektir.

Çalışmamızdaki verilerde hem Duygusal Zeka hem de Personel güçlendirme ölçeklerine ait olan faktörlerin normal dağılmadığı varsayılmıştır.

### 3.8.2 Demografik Değişkenler

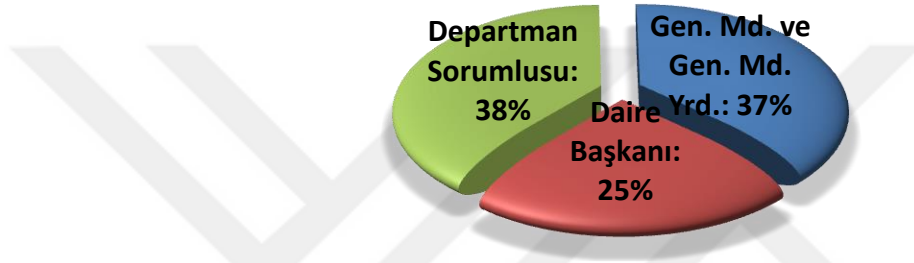
**Tablo 9:** Demografik değişkenler

<b>Pozisyon</b>	Frekans (n)	Yüzde (%)
Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd	53	37,1
Daire Başkanı	35	24,5
Dept. Sorumlusu	55	38,5
<b>Öğrenim durumu</b>	Frekans (n)	Yüzde (%)
Lisans ve altı	64	44,8
Lisansüstü	79	55,2
<b>Eğitim Alanı</b>	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletme	42	29,4
İktisat	23	16,1
Mühendislik	31	21,7
Diğer	47	32,9
<b>Bu kurumda çalışma süresi</b>	Frekans (n)	Yüzde (%)
1-3 yıl	43	30,1
4-6 yıl	54	37,8
7 +	46	32,2
<b>Total</b>	143	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışanların pozisyon, öğrenim durumları, eğitim alanları ve halen çalışmakta olduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre yüzde ve frekans dağıllımları getirilmiştir.

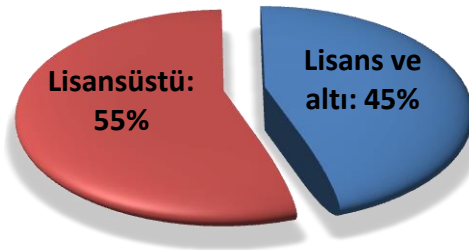
Buna göre araştırmaya katılanların %37,1'i genel müdür ve genel müdür yardımcısı, %24,5'i daire başkanı ve %38,5'i ise departman sorumlusudur.

**Grafik 1:** Pozisyona göre dağılım

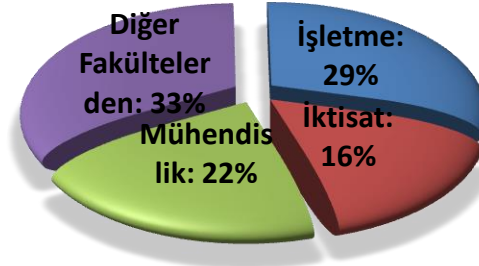


Araştırmaya katılanların, %44,8'i lisans ve altı mezuniyete, %55,2'si ise lisansüstü eğitime sahiptir. %29,4' işletme mezunu, %16,1'i iktisat, %21,7'si mühendislik ve %32,9'u ise diğer fakültelerden mezundur.

**Grafik 2:** ğrenim durumuna göre dağılım

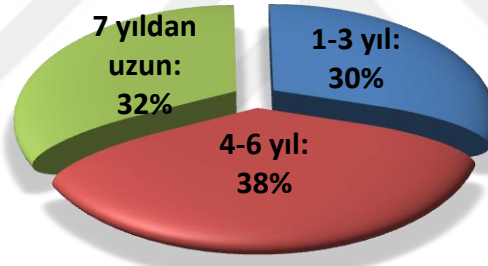


**Grafik 3:** Eğitim alanına göre dağılım



Katılımcıların %30,1'i 1-3 yıldır, %37,8'i 4-6 yıldır, %32,2'si ise 7 yıldan uzun süredir halen buldukları kurumda çalışmaktadırlar. Bunlar arasında en az çalışma süresi 1 yıl, en çok ise 25 yıldır. Ortalama çalışma süresi ise  $5,4 \pm 3,35$  yıldır.

**Grafik 4:** Mevcut işyerlerindeki çalışma süresine göre dağılım



### 3.8.3 Hipotezlere Yönelik Bulgular

#### 3.8.3.1 Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme Ölçeklerinin Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Aşağıdaki tabloda (tablo 10) Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçekleri ve alt boyutlarına ait standart sapma, ortalama, medyan, minimum ve maksimum değerler gösterilmiştir. Ek 1'deki tabloda Duygusal Zeka ölçeğine ait maddelerin, Ek 2'de ise Personel Güçlendirme ölçeğine ait maddelerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

**Tablo 10:** Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçekleri ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri

		N	Ort. ± S.S.	Medyan	Min.	Maks.
<b>Duygusal Zeka</b>	Özbilinç	143	4,56 ± 0,285	4,67	3,83	5,00
	Özyönetim	143	4,48 ± 0,389	4,50	3,33	5,00
	Empati	143	4,51 ± 0,330	4,50	4,00	5,00
	Motivasyon	143	4,47 ± 0,368	4,33	3,33	5,00
	Sosyal Beceriler	143	3,98 ± 0,338	4,00	3,00	4,50
	<b>Duygusal Zeka Genel</b>	143	4,40 ± 0,270	4,40	3,80	4,90
<b>Personel Güçlendirme</b>	Bilgi Paylaşımı	143	4,68 ± 0,312	4,80	4,00	5,00
	Karar Verme	143	3,90 ± 0,454	3,80	3,00	5,00
	Eğitim ve Kolaylaştırma	143	4,59 ± 0,315	4,67	4,00	5,00
	Katkı	143	4,52 ± 0,295	4,45	3,91	5,00
	Risk Alma	143	4,19 ± 0,425	4,33	2,50	5,00
	<b>Personel Güçlendirme Genel</b>	143	4,39 ± 0,280	4,47	3,63	5,00

Tabloya göre Duygusal Zeka ölçeğinde en fazla katılım Özbilinç faktörüne, en az katılım ise Sosyal Beceriler faktörüne olmuştur. Başka bir deyişle duygusal zekanın alt boyutlarında en fazla Özbilinç boyutu yüksek olduğu görülmüştür. Yine duygusal zekanın en düşük boyutunun ise çalışanların Sosyal Becerileri olduğu saptanmıştır.

Personel Güçlendirme ölçeğinde ise en fazla katılım Bilgi Paylaşımı faktörüne, en az katılım ise Karar Verme faktörüne olmuştur. Başka bir deyişle Personel Güçlendirme alt boyutlarında en fazla Bilgi Paylaşımı boyutu yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.8.3.2 Duygusal Zeka Puanının Ortalamasının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 11) araştırmaya katılan çalışanların Duygusal Zeka Puanı genel ortalamasını demografik değişkenlere göre: standart sapma, ortalama, medyan ve Kruskal Wallis test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 11:** Duygusal Zeka Puanı genel ortalamasının demografik değişkenlere göre karşılaştırılması

Duygusal Zeka Genel	N	Ort. ± S.S	Medyan	$\chi^2$	P
Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd.	53	4,47 ± 0,325	4,47	7,777	0,020*
Daire Başkanı	35	4,30 ± 0,282	4,13		
Dept. Sorumlusu	55	4,39 ± 0,186	4,43		
Lisans ve altı	64	4,35 ± 0,230	4,35	-1,516	0,130
Lisansüstü	79	4,43 ± 0,302	4,47		
İşletme	42	4,48 ± 0,305	4,50	6,804	0,078
İktisat	23	4,31 ± 0,323	4,13		
Mühendislik	31	4,39 ± 0,236	4,30		
Diğer	47	4,38 ± 0,229	4,43		
1-3 yıl	43	4,43 ± 0,224	4,43	1,097	0,578
4-6 yıl	54	4,39 ± 0,311	4,32		
7 ve üzeri	46	4,38 ± 0,274	4,38		

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Tabloya göre:

- Duygusal Zeka Puanı genel ortalaması, pozisyona göre farklılık göstermektedir (p<0,05). Gen. Md. ve Gen. Md. Yardımcılarının Duygusal Zeka genel ortalaması daire başkanlarından daha yüksektir (p<0,05).
- Duygusal Zeka Puanı genel ortalaması, öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir (p>0,05)
- Duygusal Zeka Puanı genel ortalaması eğitim alanına göre farklılık göstermemektedir (p>0,05)
- Duygusal Zeka Puanı genel ortalaması, mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir (p>0,05)

Böylece araştırmanın H<sub>2a</sub> hipotezi kabul edilirken H<sub>2b</sub>, H<sub>2c</sub>, H<sub>2d</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla H<sub>2</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.



### 3.8.3.3 Personel Güçlendirme Puanının Genel Ortalamasının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 12) araştırmaya katılan çalışanların Personel Güçlendirme Puanı genel ortalamasını demografik değişkenlere göre standart sapma, ortalama, medyan ve Kruskal Wallis test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 12:** Personel Güçlendirme Puanı genel ortalamasının demografik değişkenlere göre karşılaştırılması

Personel Güçlendirme Genel	N	Ort. $\pm$ S.S	Medyan	$\chi^2$	P
Gen. Md. ve Gen. Yrd.	53	4,34 $\pm$ 0,300	4,43	20,076	0,000**
Daire Başkanı	35	4,24 $\pm$ 0,191	4,17		
Dept. Sorumlusu	55	4,52 $\pm$ 0,256	4,53		
Lisans ve altı	64	4,40 $\pm$ 0,229	4,47	-0,399	0,690
Lisansüstü	79	4,38 $\pm$ 0,32	4,47		
İşletme	42	4,45 $\pm$ 0,386	4,67	7,051	0,070
İktisat	23	4,34 $\pm$ 0,239	4,27		
Mühendislik	31	4,33 $\pm$ 0,171	4,40		
Diğer	47	4,38 $\pm$ 0,243	4,50		
1-3 yıl	43	4,45 $\pm$ 0,243	4,50	5,012	0,082
4-6 yıl	54	4,39 $\pm$ 0,283	4,37		
7 ve üzeri	46	4,31 $\pm$ 0,302	4,42		

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Tabloya göre:

- Personel Güçlendirme Puanı genel ortalaması pozisyona göre farklılık göstermektedir (p<0,01). Departman sorumlularının Personel Güçlendirme Puanı genel ortalaması diğer çalışanlardan daha yüksektir (p<0,01).
- Personel Güçlendirme Puanı genel ortalaması öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir (p>0,05)
- Personel Güçlendirme Puanı genel ortalaması mezun olunan bölüme göre farklılık göstermemektedir (p>0,05)

- Personel Güçlendirme Puanı genel ortalaması, mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Böylece araştırmanın  $H_{7a}$ , hipotezi kabul edilirken  $H_{7b}$ ,  $H_{7c}$ ,  $H_{7d}$  hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla  $H_7$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### 3.8.3.4. Regresyon Analizi

“Regresyon analizi bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin niteliğini ve yönünü belirleyen bir analiz tekniğidir.”<sup>139</sup> Regresyon tek değişkenli doğrusal, tek değişkenli üstel ve çok değişkenli olabilir.

Çoklu regresyon analizi bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan teorik değişkenlerin gerçekten etkili olup olmadığını ve hangi değişkenlerin diğerine nazaran daha etkili olduğunu test etmeye yarayan bir analiz tekniğidir.<sup>140</sup>

Parametrik veriler için kullanılmakla birlikte, modele yapılan değişikliklere nonparametrik verilere de uygulanabilmektedir. Y bağımlı değişkeni x, z ve t bağımsız değişkenleri de gösterilmek üzere, çoklu regresyon denklemi şöyle gösterilebilir.

$$Y = \alpha + \beta x + \lambda z + \delta t$$

Burada  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\lambda$ ,  $\delta$  birer parametrik (katsayı) olarak her bir değişkenin bağımlı değişken üzerinde nispi ağırlığını gösterir. Parametrelerin anlamlı olabilmeleri, 0'dan farklı olmalarına bağlıdır. O halde söz konusu katsayıların 0'dan farklı olup olmadıkları test edilmelidir.

Burada araştırmanın bağımsız değişkenini duygusal zeka, bağımlı değişkeni ise personel güçlendirmeye olan tutumlar oluşturmaktadır.

SPSS paket programına veriler girilip çıktılar alınca şu tablolar elde edilir.

**Tablo 13:** Katsayılar tablosu

Model	Unstandardized	Standardized	t	P
-------	----------------	--------------	---	---

<sup>139</sup> İslamoğlu, a.g.e, s. 186.

<sup>140</sup> A.g.e, s. 188

	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit)	1,989	,257		7,753	,000
Özbilinç	-,306	,063	-,310	-4,847	,000
Özyönetim	,327	,054	,451	6,056	,000
Empati	,108	,071	,126	1,519	,131
Motivasyon	,327	,051	,427	6,431	,000
Sosyal Beceriler	,096	,063	,115	1,522	,130
Dependent Variable: Personel Güçlendirme Genel					

**Düzeltilmiş  $R^2=0,633$ ,  $F(5,137)=50,066$ ;  $p<0,01$**  Kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ). Bu değişkenler ile Personel Güçlendirme Genel ortalamasının %63'ü açıklanabilmektedir.

Yukarıdaki tabloya baktığımızda  $b_1$  (Özbilinç, -0.306),  $b_2$  (Özyönetim, 0.327),  $b_3$  (Empati, 0.108 ),  $b_4$  (Motivasyon, 0.327),  $b_5$  (Sosyal Beceriler, 0.096) olarak değerlerini görmekteyiz. Fakat Empati ve Sosyal Beceriler anlamlılık değeri sıfırdan farklı olduğundan anlamsızdır. Anlamsız oldukları için de denkleme katılmamıştır.

Genel olarak Duygusal Zekanın alt boyutlarının Personel Güçlendirme üzerindeki etkisine ayrı ayrı bakıldığında bu açıklama yüzdesini %63.3 olduğu görülmüştür.

Burada görüldüğü gibi bağımsız değişkenin alt boyutlarındaki katsayılarının (birinin dışında -Özbilinç- diğer hepsinde) pozitif olması dolayısıyla bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında olumlu yönde bir etki olduğunu görmekteyiz.

İlgili tablo (tablo 13) incelendiğinde Özbilinçteki artışın Personel Güçlendirmede azalmaya, Özyönetim ve Motivasyondaki artışın Personel Güçlendirmede artmaya sebep olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tablo 14'e göre modele ait katsayılar, standart hataları ve bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıkları gösterilmiştir. Buna göre model aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{Personel Güçlendirme Genel} = 1,989 - 0,306(\text{Özbilinç}) + 0,327(\text{Özyönetim}) + 0,327(\text{Motivasyon})$$

### 3.8.3.5 Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme Ölçeklerinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 14) Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçekleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiye ait Spearman'srho katsayı değerleri ve bunların anlamlılık seviyeleri gösterilmiştir.

**Tablo 14:** Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçekleri alt boyutları arasındaki ilişki

Spearman'srho			Duygusal Zeka					
			Özbilinç	Özyönetim	Empati	Motivasyon	Sosyal Beceriler	Duygusal Zeka Genel
Personel Güçlendirme	Bilgi Paylaşımı	R	,385**	,481**	,414**	,561**	,401**	,560**
	Karar Verme	R	0,0492	,387**	,366**	,556**	,419**	,479**
	Eğitim ve Kolaylaştırma	R	,305**	,498**	,462**	,469**	,336**	,523**
	Katkı	R	,187*	,588**	,536**	,619**	,498**	,617**
	Risk Alma	R	,150*	,539**	,628**	,570**	,419**	,588**
	<b>Personel Güçlendirme Genel</b>	<b>r</b>	<b>,233**</b>	<b>,634**</b>	<b>,596**</b>	<b>,686**</b>	<b>,536**</b>	<b>,688**</b>
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi, eğer ilişki varsa bu ilişkinin gücünü ve yönünü ölçmek hedefiyle kullanılan bir istatistiksel yöntemdir.<sup>141</sup> Bu analiz neticesinde, doğrusal ilişki olup olmadığını, eğer varsa bu ilişkinin düzeyini ve yönü korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Bu katsayı -1 ile +1 arasında değişmektedir. 0-1 arasında ise pozitif yönde ilişki, 0'dan küçük değerlerde olumsuz yönde ilişki vardır.

Tabloya (tablo 14) bakacak olursak: Karar verme faktörü ile Özbilinç faktörü arasında, Risk alma faktörü ile Özbilinç faktörü arasındaki çok zayıf olan ilişkiler hariç diğer tüm ilişkiler pozitif doğrusal ve anlamlıdır. Genel olarak Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçekleri alt boyutları arasında güçlü bir ilişki vardır.

Böylece araştırmanın, H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>1d</sub> ve H<sub>1e</sub> alt hipotezleri kabul edildiğinden H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.8.3.6. Duygusal Zeka Alt Boyutları ve Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

#### 3.8.3.6.1 Duygusal Zeka Alt Boyutlarının Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 15) araştırmaya katılanların Duygusal Zeka alt boyutlarının pozisyona göre standart sapma, ortalama, medyan ve Kruskal Wallis test sonuçları verilmiştir.

**Tablo 15:** Duygusal Zeka alt boyutlarının pozisyona göre karşılaştırılması

		n	Ort. ± S.S	Medyan	$\chi^2$	P
Özbilinç	Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd.	53	4,67 ± 0,285	4,67	14,760	0,001**
	Daire Başkanı	35	4,54 ± 0,292	4,50		
	Dept. Sorumlusu	55	4,47 ± 0,249	4,50		
Özyönetim	Gen. Md. ve Gen. Yrd.	53	4,49 ± 0,473	4,67	3,331	0,189

<sup>141</sup>Akademik İstatistik, çevrimiçi: <http://akademikistatistik.com/korelasyon-analizi/>, 11.03.2017

	Daire Başkanı	35	4,38 ± 0,372	4,50		
	Dept. Sorumlusu	55	4,53 ± 0,294	4,67		
Empati	Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd.	53	4,59 ± 0,331	4,67	7,170	0,028*
	Daire Başkanı	35	4,40 ± 0,334	4,17		
	Dept. Sorumlusu	55	4,49 ± 0,313	4,50		
Motivasyon	Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd.	53	4,58 ± 0,376	4,50	18,044	0,000**
	Daire Başkanı	35	4,26 ± 0,301	4,17		
	Dept. Sorumlusu	55	4,49 ± 0,353	4,50		
Sosyal Beceriler	Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd.	53	4,03 ± 0,358	4,00	2,091	0,351
	Daire Başkanı	35	3,92 ± 0,384	4,00		
	Dept. Sorumlusu	55	3,98 ± 0,284	4,00		

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Tabloya göre:

- Özbilinç faktörü pozisyona göre farklılık göstermektedir. (p<0,01) Genel müdür ve genel müdür yardımcılarının Özbilinç faktörü puanları ortalaması diğer çalışanlardan daha yüksektir (p<0,01).
- Özyönetim faktörü pozisyona göre farklılık göstermemektedir. (p<0,05)
- Empati faktörü pozisyona göre farklılık göstermektedir (p<0,05). Genel müdür ve genel müdür yardımcılarının Empati faktörü puanları ortalaması diğer çalışanlardan daha yüksektir (p<0,05).
- Motivasyon faktörü pozisyona göre farklılık göstermektedir. (p<0,01) Daire başkanlarının motivasyon faktörü puanları ortalaması diğer çalışanlardan daha düşüktür (p<0,01).
- Sosyal Beceriler faktörü pozisyona göre farklılık göstermemektedir (p<0,05).

Böylece araştırmanın H<sub>3a</sub>, H<sub>3c</sub> ve H<sub>3d</sub> hipotezleri kabul edilirken H<sub>3b</sub>, H<sub>3e</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla H<sub>3</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.8.3.6.2 Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Yöneticilerin Pozisyonuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 16) araştırmaya katılan çalışanların Personel Güçlendirme alt boyutlarının pozisyona göre ortalama, standart sapma, medyan ve Kruskal Wallis test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 16:** Personel Güçlendirme alt boyutlarının pozisyona göre karşılaştırılması

		n	Ort. ± S.S	Medyan	$\chi^2$	P
Bilgi Paylaşımı	Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd.	53	4,68 ± 0,368	4,80	1,795	0,408
	Daire Başkanı	35	4,62 ± 0,325	4,80		
	Dept. Sorumlusu	55	4,73 ± 0,232	4,80		
Karar Verme	Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd.	53	3,83 ± 0,364	3,80	32,610	0,000**
	Daire Başkanı	35	3,59 ± 0,327	3,60		
	Dept. Sorumlusu	55	4,15 ± 0,465	4,20		
Eğitim ve Kolaylaştırma	Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd.	53	4,61 ± 0,325	4,67	21,390	0,000**
	Daire Başkanı	35	4,38 ± 0,315	4,33		
	Dept. Sorumlusu	55	4,69 ± 0,239	4,67		
Katkı	Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd.	53	4,49 ± 0,321	4,45	8,732	0,013*
	Daire Başkanı	35	4,43 ± 0,275	4,45		
	Dept. Sorumlusu	55	4,61 ± 0,261	4,73		
Risk Alma	Gen. Md. ve Gen. Md. Yrd.	53	4,07 ± 0,441	4,17	26,895	0,000**
	Daire Başkanı	35	4,05 ± 0,352	4,00		
	Dept. Sorumlusu	55	4,40 ± 0,371	4,33		

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Tabloya göre:

- Bilgi Paylaşımı faktörü pozisyona göre farklılık göstermemektedir. (p<0,05)

- Karar Verme faktörü pozisyona göre farklılık göstermektedir. ( $p<0,01$ ) Tüm çalışanlar arasındaki fark anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Karar verme faktörü ortalaması en düşük çalışanlar, daire başkanlarıdır.
- Eğitim ve Kolaylaştırma faktörü pozisyona göre farklılık göstermektedir. ( $p<0,01$ ) Genel müdür ve genel müdür yardımcılarının ve departman sorumlularının Eğitim ve Kolaylaştırma faktörü puanları ortalaması daire başkanlarından daha yüksektir. ( $p<0,01$ )
- Katkı faktörü pozisyona göre farklılık göstermektedir. ( $p<0,05$ ) Departman sorumlularının Katkı faktörü puanları ortalaması diğer çalışanlardan daha yüksektir. ( $p<0,05$ )
- Risk Alma faktörü pozisyona göre farklılık göstermektedir. ( $p<0,01$ ) Departman sorumlularının Risk Alma faktörü puanları ortalaması diğer çalışanlardan daha yüksektir. ( $p<0,01$ )

Böylece araştırmanın  $H_{8b}$ ,  $H_{8c}$ ,  $H_{8d}$  ve  $H_{8e}$  hipotezleri kabul edilirken,  $H_{8a}$  hipotezi kabul edilmemiştir. Dolayısıyla  $H_8$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.8.3.6.3 Duygusal Zeka Alt Boyutlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 17), araştırmaya katılan çalışanların Duygusal Zeka alt boyutlarının öğrenim durumuna göre ortalama, standart sapma, medyan ve Mann-Whitney U test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 17:** Duygusal Zeka alt boyutlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılması

		n	Ort. $\pm$ S.S	Medyan	Z	P
Özbilinç	Lisans ve altı	64	4,47 $\pm$ 0,296	4,50	-2,829	0,005**
	Lisansüstü	79	4,63 $\pm$ 0,257	4,67		
Özyönetim	Lisans ve altı	64	4,45 $\pm$ 0,311	4,50	-1,468	0,142
	Lisansüstü	79	4,5 $\pm$ 0,444	4,67		
Empati	Lisans ve altı	64	4,53 $\pm$ 0,295	4,50	-0,974	0,330
	Lisansüstü	79	4,49 $\pm$ 0,357	4,33		
Motivasyon	Lisans ve altı	64	4,4 $\pm$ 0,354	4,33	-1,851	0,064



	Lisansüstü	79	4,52 ± 0,372	4,50		
Sosyal Beceriler	Lisans ve altı	64	3,92 ± 0,295	4,00	-2,020	0,043*
	Lisansüstü	79	4,03 ± 0,363	4,20		

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Tabloya göre:

- Özbilinç faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir. (p<0,01) Öğrenim durumu lisansüstü olan çalışanların Özbilinç faktörü puanı ortalaması diğer çalışanlardan daha yüksektir.
- Özyönetim faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Empati faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Motivasyon faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Sosyal Beceriler faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir. (p<0,05) Öğrenim durumu lisansüstü olan çalışanların Sosyal Beceriler faktörü puanı ortalaması diğer çalışanlardan daha yüksektir.

Böylece araştırmanın H<sub>4a</sub>, H<sub>4e</sub> hipotezleri kabul edilirken H<sub>4b</sub>, H<sub>4c</sub>, H<sub>4d</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla H<sub>4</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### 3.8.3.6.4 Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğin Yönelik Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 18) araştırmaya katılan çalışanların Personel Güçlendirme alt boyutlarının öğrenim durumuna göre ortalama, standart sapma, medyan ve Mann-Whitney U test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 18:** Personel Güçlendirme alt boyutlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılması

		N	Ort. ± S.S	Medyan	Z	P
Bilgi Paylaşımı	Lisans ve altı	64	4,67 ± 0,296	4,70	-0,964	0,335
	Lisansüstü	79	4,7 ± 0,325	4,80		
Karar Verme	Lisans ve altı	64	3,87 ± 0,391	3,80	-0,234	0,815

	Lisansüstü	79	3,91 ± 0,501	3,80		
Eğitim ve Kolaylaştırma	Lisans ve altı	64	4,59 ± 0,283	4,67	-0,032	0,975
	Lisansüstü	79	4,58 ± 0,34	4,67		
Katkı	Lisans ve altı	64	4,52 ± 0,251	4,45	-0,027	0,979
	Lisansüstü	79	4,52 ± 0,328	4,55		
Risk Alma	Lisans ve altı	64	4,28 ± 0,392	4,33	-2,877	0,304
	Lisansüstü	79	4,12 ± 0,441	4,17		

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Tabloya göre:

- Bilgi Paylaşımı faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Karar Verme faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Eğitim ve Kolaylaştırma faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Katkı faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Risk Alma faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)

Böylece araştırmanın H<sub>9a</sub>, H<sub>9b</sub>, H<sub>9c</sub>, H<sub>9d</sub> ve H<sub>9e</sub> alt hipotezlerinin tümü reddedildiğinden H<sub>9</sub> hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.3.6.5 Duygusal Zeka Alt Boyutlarının Yöneticilerin Eğitim Alanına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 19) araştırmaya katılan çalışanların Duygusal Zeka alt boyutlarının alınan eğitim alanına göre ortalama, standart sapma, medyan ve Kruskal Wallis test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 19:** Duygusal Zeka alt boyutlarının eğitim alanına göre karşılaştırılması

	N	Ort. ± S.S	Medyan	$\chi^2$	P	
Özbilinç	İşletme	42	4,58 ± 0,286	4,67	6,799	0,079

	İktisat	23	4,43 ± 0,296	4,50		
	Mühendislik	31	4,63 ± 0,267	4,67		
	Diğer	47	4,55 ± 0,280	4,67		
Özyönetim	İşletme	42	4,42 ± 0,520	4,67	0,758	0,859
	İktisat	23	4,46 ± 0,383	4,50		
	Mühendislik	31	4,49 ± 0,247	4,50		
	Diğer	47	4,53 ± 0,334	4,67		
Empati	İşletme	42	4,62 ± 0,354	4,83	7,327	0,062
	İktisat	23	4,41 ± 0,386	4,17		
	Mühendislik	31	4,49 ± 0,280	4,50		
	Diğer	47	4,46 ± 0,293	4,33		
Motivasyon	İşletme	42	4,70 ± 0,276	4,83	26,812	0,000**
	İktisat	23	4,33 ± 0,384	4,17		
	Mühendislik	31	4,34 ± 0,293	4,33		
	Diğer	47	4,41 ± 0,388	4,50		
Sosyal Beceriler	İşletme	42	4,06 ± 0,347	4,00	4,346	0,226
	İktisat	23	3,90 ± 0,392	4,00		
	Mühendislik	31	3,98 ± 0,389	4,00		
	Diğer	47	3,96 ± 0,254	4,00		

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Tabloya göre:

- Özbilinç faktörü alınan eğitim alanına göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Özyönetim faktörü alınan eğitim alanına göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Empati faktörü alınan eğitim alanına göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Motivasyon faktörü alınan eğitim alanına göre farklılık göstermektedir. (p<0,01) İşletme eğitimi alan çalışanların Motivasyon faktörü puanı

ortalaması diğer tüm (iktisat, mühendislik ve diğer) çalışanlardan daha yüksektir. ( $p < 0,01$ )

- Sosyal Beceriler faktörü alınan eğitim alanına göre farklılık göstermemektedir. ( $p > 0,05$ )

Böylece araştırmanın  $H_{5d}$  hipotezi kabul edilirken,  $H_{5a}$ ,  $H_{5b}$ ,  $H_{5c}$ ,  $H_{5e}$  hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla  $H_5$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.8.3.6.6 Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Yöneticilerin Eğitim Alanına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 20) araştırmaya katılan çalışanların Personel Güçlendirme alt boyutlarının alınan eğitime göre ortalama, standart sapma, medyan ve Kruskal Wallis test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 20:** Personel Güçlendirme alt boyutlarının eğitim alanına göre karşılaştırılması

		N	Ort. $\pm$ S.S	Medyan	$\chi^2$	p
Bilgi Paylaşımı	İşletme	42	4,70 $\pm$ 0,348	4,80	9,473	0,024*
	İktisat	23	4,74 $\pm$ 0,221	4,80		
	Mühendislik	31	4,77 $\pm$ 0,310	5,00		
	Diğer	47	4,59 $\pm$ 0,301	4,60		
Karar Verme	İşletme	42	4,10 $\pm$ 0,494	4,10	12,579	0,006**
	İktisat	23	3,75 $\pm$ 0,436	3,60		
	Mühendislik	31	3,77 $\pm$ 0,410	3,80		
	Diğer	47	3,87 $\pm$ 0,399	3,80		
Eğitim ve Kolaylaştırma	İşletme	42	4,63 $\pm$ 0,277	4,67	7,749	0,052
	İktisat	23	4,45 $\pm$ 0,277	4,33		
	Mühendislik	31	4,63 $\pm$ 0,398	4,67		
	Diğer	47	4,58 $\pm$ 0,290	4,67		
Katkı	İşletme	42	4,59 $\pm$ 0,392	4,82	11,059	0,011*
	İktisat	23	4,48 $\pm$ 0,230	4,45		
	Mühendislik	31	4,39 $\pm$ 0,198	4,36		
	Diğer	47	4,57 $\pm$ 0,248	4,64		

Risk Alma	İşletme	42	4,21 ± 0,600	4,50	1,773	0,621
	İktisat	23	4,19 ± 0,403	4,33		
	Mühendislik	31	4,19 ± 0,191	4,33		
	Diğer	47	4,19 ± 0,369	4,17		

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Tabloya göre:

- Bilgi Paylaşımı faktörü alınan eğitim alanına göre farklılık göstermektedir. (p<0,05) Mühendislik eğitimi alan çalışanların Bilgi Paylaşımı faktörü puanı ortalaması diğer (işletme, iktisat ve mühendislik eğitimi dışında) çalışanlardan daha yüksektir. (p<0,05)
- Karar Verme faktörü alınan eğitim alanına göre farklılık göstermektedir. (p<0,01) İşletme eğitimi alan çalışanların Karar Verme faktörü puanı ortalaması iktisat ve mühendislik eğitimi almış olan çalışanlardan daha yüksektir. (p<0,05)
- Eğitim ve Kolaylaştırma faktörü alınan eğitim alanına göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Katkı faktörü alınan eğitim alanına göre farklılık göstermektedir. (p<0,05) Mühendislik eğitimi alan çalışanların Katkı faktörü puanı ortalaması iktisat ve diğer (işletme ve diğer eğitim alanları) eğitimi almış olan çalışanlardan daha düşüktür. (p<0,05)
- Risk Alma faktörü alınan eğitim alanına göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)

Böylece araştırmanın H<sub>10a</sub>, H<sub>10b</sub>, H<sub>10d</sub> hipotezleri kabul edilirken, H<sub>10c</sub> ve H<sub>10e</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla H<sub>10</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.8.3.6.7 Duygusal Zeka Alt Boyutlarının Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 21) araştırmaya katılan çalışanların Duygusal Zeka alt boyutlarının şimdiki işyerinde çalışma süresine göre ortalama, standart sapma, medyan ve Kruskal Wallis test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 21:** Duygusal Zeka alt boyutlarının mevcut işyerinde çalışma süresine göre karşılaştırılması

		N	Ort. ± S.S	Medyan	$\chi^2$	P
Özbilinç	1-3 yıl	43	4,59 ± 0,24	4,67	2,077	0,354
	4-6 yıl	54	4,52 ± 0,314	4,50		
	7 +	46	4,58 ± 0,291	4,67		
Özyönetim	1-3 yıl	43	4,51 ± 0,348	4,67	0,353	0,838
	4-6 yıl	54	4,45 ± 0,394	4,50		
	7 +	46	4,47 ± 0,425	4,67		
Empati	1-3 yıl	43	4,54 ± 0,321	4,50	1,276	0,528
	4-6 yıl	54	4,52 ± 0,327	4,50		
	7 +	46	4,47 ± 0,345	4,33		
Motivasyon	1-3 yıl	43	4,5 ± 0,318	4,50	0,718	0,698
	4-6 yıl	54	4,44 ± 0,393	4,33		
	7 +	46	4,46 ± 0,388	4,33		
Sosyal Beceriler	1-3 yıl	43	4,03 ± 0,311	4,00	3,334	0,189
	4-6 yıl	54	4,01 ± 0,371	4,00		
	7 +	46	3,91 ± 0,318	3,83		

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Tabloya göre:

- Özbilinç faktörü şu anki işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Özyönetim faktörü şu anki işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Empati faktörü şu anki işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Motivasyon faktörü şu anki işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)
- Sosyal Beceriler faktörü şu anki işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)

Böylece araştırmanın, H<sub>6a</sub>, H<sub>6b</sub>, H<sub>6c</sub>, H<sub>6d</sub> ve H<sub>6e</sub> alt hipotezleri reddedildiğinden H<sub>6</sub> hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.3.6.8 Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Aşağıdaki tabloda (tablo 22) araştırmaya katılan çalışanların Personel Güçlendirme alt boyutlarının şimdiki işyerinde çalışma süresine göre ortalama, standart sapma, medyan ve Kruskal Wallis test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 22:** Personel Güçlendirme alt boyutlarının şu anki işyerinde çalışma süresine göre karşılaştırılması

		N	Ort. ± S.S	Medyan	$\chi^2$	P
Bilgi Paylaşımı	1-3 yıl	43	4,69 ± 0,297	4,80	0,543	0,762
	4-6 yıl	54	4,7 ± 0,305	4,80		
	7 +	46	4,65 ± 0,336	4,80		
Karar Verme	1-3 yıl	43	3,98 ± 0,424	4,00	3,121	0,210
	4-6 yıl	54	3,89 ± 0,489	3,80		
	7 +	46	3,83 ± 0,436	3,80		
Eğitim ve Kolaylaştırma	1-3 yıl	43	4,63 ± 0,335	4,67	2,018	0,365
	4-6 yıl	54	4,58 ± 0,325	4,67		
	7 +	46	4,55 ± 0,283	4,67		
Katkı	1-3 yıl	43	4,59 ± 0,274	4,64	5,675	0,059
	4-6 yıl	54	4,53 ± 0,29	4,45		
	7 +	46	4,44 ± 0,307	4,41		
Risk Alma	1-3 yıl	43	4,31 ± 0,356	4,33	4,513	0,105
	4-6 yıl	54	4,21 ± 0,352	4,33		
	7 +	46	4,06 ± 0,525	4,17		

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Tabloya göre:

- Bilgi Paylaşımı faktörü mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)

- Karar Verme faktörü mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. ( $p>0,05$ )
- Eğitim ve Kolaylaştırma faktörü mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. ( $p>0,05$ )
- Katkı faktörü mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. ( $p>0,05$ )
- Risk Alma faktörü mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. ( $p>0,05$ )

Böylece araştırmanın,  $H_{11a}$ ,  $H_{11b}$ ,  $H_{11c}$ ,  $H_{11d}$  ve  $H_{11e}$  alt hipotezleri reddedildiğinden  $H_{11}$  hipotezi reddedilmiştir.



## SONUÇ

Birinci bölümde “personel güçlendirme” kavramı detaylıca incelenip güçlendirmenin tanımı, kapsamı, tarihçesi, diğer kavramlarla olan ilişkisi ele alınmıştır. Ayrıca güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenler, personel güçlendirme sürecinde yöneticilerin davranışları, personel güçlendirme kapsamında yer alan unsurlar, güçlendirmenin başarılı olabilmesi için gereken koşullar, güçlendirmedeki uygulama sorunları, güçlendirmenin yararları gibi konular detaylıca ele alınmıştır.

Bilindiği gibi küresel dünyada güçlendirme, gün geçtikçe daha önemli bir rol oynamaktadır. Kurumlar rekabet avantajı oluşturabilmek, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayabilmek için personel güçlendirmeye karşı ilgili, olumlu ve ciddi bakmaya başlamışlardır.

Öyle görünmektedir ki gelecekte organizasyonların yapıları daha esnek hale gelecektir. Bu durumda en sağlıklı yaklaşım, çalışanları gerektiğince güçlendirmek, onların kabiliyetlerini ortaya koyabilmeleri için uygun ortamlar hazırlamak, cesaret aşlamak ve destek vermektir. Güçlendirmeyi sağlamak için de, örneğin kendi kendilerini idare edebilen dayanıklı ve uyumlu ekipler kurmak, sağlam ve akıcı bir iletişim ağı oluşturmak, bilgiyi paylaşarak erişimini kolaylaştırmak, kurumda hiyerarşik yapıyı mümkün olduğunca azaltmak, muhtemel sorunları halletmek için yönetici ve çalışan arasında işbirliği sağlamak, yanlışları bir hata olarak değil de başarı için fırsat olarak görmek gerekmektedir. Daha önce de değinildiği gibi, kurumlar uzun vadede ayakta kalma amacındalarsa, yöneticilerin çalışanını sadece bir işgören olarak değil de, bir ortak ve paydaş gibi görüp onun mutluluğunu, başarısını düşünüp, çalışanlara karşı olumlu veya olumsuz düşünce ve davranışların bir şekilde kendilerine döneceğinin bilincine vararak personelini güçlendirmelidirler.

Güçlendirmenin sağlıklı bir şekilde uygulanıp başarılı olabilmesi, kurumdaki birçok etkene doğrudan bağlıdır. Bu etkenlerden en önemlisi yöneticilerdir. Yöneticiler, personel güçlendirmenin daha etkili ve başarılı olabilmesi için, personel güçlendirme uygulamalarını bir an evvel kurum kültürüne transfer edip yerleştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların da personel güçlendirmeye karşı olumlu

bir tutum sergilemesi için, uygun örgüt kültürünün oluşturulması ve böylece personel güçlendirmeye pozitif yaklaşılması sağlanmalıdır. Bu durumda da çalışanların daha motive olmaları ve kuruma karşı olan inançlarının pekişmesi için, çalışanların bilgiye ve kaynaklara ulaşmalarında kolaylıklar sağlanmalı, şirketin ana amaçları çalışanlarla paylaşılmalı, eğitim sistemleri detaylı ve devamlı bir şekilde verilirken, performansı yüksek olanlar için de, gerektiğinde teşvik ve ödül sistemleri oluşturulmalıdır.

Personel güçlendirme, organizasyon boyutu yanı sıra, genelde yönetici boyutu ve çalışan boyutu olmak üzere iki boyutta değerlendirilir. Yönetici açısından baktığımızda, yönetici kurumun sistemini veya hiyerarşik yapısını değiştirmek niyetinde midir ya da kendine özgü olarak gördüğü gücü, astlarıyla paylaşmak ister mi? Çalışan boyutunda ise, işgörenin psikolojik olarak güçlendirilmeye meyilli olup olmaması önem arz eder. Çalışanın sorumluluk almaya, güçlendirilmeye veya gelişmeye sergilediği tutumu önemlidir.

Bilim insanlarının bazıları, güçlendirmeyi astlar için bir uzmanlık ve yöneticilik eğitimi veya deneyimi olarak görürken bazıları da onu bir güç ve bilgi paylaşımı olarak ifade etmişlerdir. Görünen o ki her geçen gün güçlendirmeye bakış açısı daha da değişip yeni yaklaşımlar karşımıza çıkmaktadır. Bu yeni yaklaşımlar daha çok personel güçlendirmenin faydalarında fikir birliğindeyken, yapılmasının hem kurum açısından, hem çalışan bakımından hem de yönetim yönünden yararlı olduğunu vurgulamaktadırlar. Personel güçlendirme sayesinde kurumda verimlilik artarken, kurumun dış çevresinde ise rekabet avantajı yaratılır. Çalışanlar açısından ise, onların işletmeye olan güvenlerinin artmasına, çabuk ve etkin karar alma yeteneklerinin gelişmesine, gelişen bireylerin kuruma bağlılıklarının ve özgüvenlerinin yükselmesine, dolayısıyla bireysel potansiyellerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu yararlar, yönetici açısından; zaman tasarrufu sağlamakla beraber, yönetici ve çalışan arasındaki sorunları azaltırken, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini ve daha önemli amaçlara odaklanmalarına imkan yaratmaktadır.

İkinci bölümde ise duygusal zeka konusu analiz edilip onun kavramı, tanımı, önemi, modelleri, yeterlilik çerçevesi, yöneticilik ve personel güçlendirmeye olan ilişkisi gibi konular geniş bir şekilde ele alınmıştır. Duygusal zekanın yükselmesi,

eleştiri yapabilme, sorgulayabilme, kritik düşünme gibi yetkinlikleri arttırılabilir. Daha geniş bir bakışla ifade etmeye çalışırsak; duygusal zekası yüksek olan yöneticiler, kişilik özellikleri, teknik bilgi ve becerileri, sosyal özellikleri yüksek olan bireylerdir. Bu kişiler yaratıcı, açık sözlü, girdikleri ortama uyum sağlayan, gerektiğinde ciddi, gerektiğinde sempatik, yerine göre girişken, yerine göre bilgelikten gelen tevazu niteliği olan, genel kültürü yüksek, analiz ve sentez yapabilen, yönettikleri grubun ortak amaçlarını anlayan, empati kurabilen, eksiklikleri anlayarak çözüm arayan, acıma duygusu olan, değerlendirme yapabilen, adalet ve vicdan sahibi olan, aktif, dış ve özellikle iç görünüşü önemseyen, ikna gücü yüksek, müşfik, merhametli, detayları görebilen, zarif, hassas, nüktedan, dengeli ve dinamik olan bireylerdir. O halde daha önce de bahsedildiği gibi bu özellikler, eğitim ve bilgilendirmeyle yükseltilmektedir. Her ne kadar "sanatçı olunmaz, sanatçı doğulur" ifadesi bilinen ve yeteneklerin doğuştan geldiğine vurgu yapan bir deyim ise de araştırmalar göstermektedir ki duygusal zekanın birçok özelliği doğuştan sonra eğitimle geliştirilebilir. Dolayısıyla yöneticiler, kurumların maddi ve manevi desteğini de alarak, personelin gelişimi için eğitim programları oluşturmalı, bu konuda bilgili takımlar kurup uzmanlardan destek almalıdırlar.

Üçüncü bölümde ise konu ile ilgili yapılmış olan bir saha araştırmasının incelenerek değerlendirilmesi yapılmıştır. Burada yöneticilerin duygusal zeka seviyeleriyle personel güçlendirme tutumları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya, Türkiye genelinde değişik hizmet sektöründe çalışan 143 yönetici katılmıştır.

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin istatistiksel analizi, bulgular, yorumlar ve sonuçlar üzerinde durulmuştur.

Çıkan sonuçlara göre Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçekleri alt boyutlarına ait ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerlere bakıldığında Duygusal Zeka ölçeğinde en fazla katılım Özbilinç faktöründe, en az katılım ise Sosyal Beceriler faktöründe olmuştur. Personel Güçlendirme ölçeğinde ise en fazla katılım Bilgi Paylaşımı ve en az katılım ise Karar Verme faktöründe olmuştur.

Analizlere bakıldığında, Karar verme faktörü ile Özbilinç faktörü arasında, Risk alma faktörü ile Özbilinç faktörü arasındaki çok zayıf ilişkiler hariç diğer tüm ilişkiler pozitif doğrusal ve anlamlıdır. Genel olarak Duygusal Zeka ve Personel Güçlendirme ölçeklerinin alt boyutları arasında güçlü bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, personel güçlendirme uygulamasına yönelik tutumlarını etkileyip etkilemediği bakıldığında bu hipotezin kabul olduğunu, yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ise pozisyon göre farklılık gösterirken öğrenim durumu, eğitim alanı ve çalışma süresine göre farklılık gösterilmediği görülmüştür. Yine duygusal zeka alt boyutları yöneticilerin pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ise özbilinç, empati ve motivasyon alt hipotezleri kabul görürken özyönetim ve sosyal beceriler reddedilmiş dolayısıyla hipotez kısmen kabul olmuştur. Yanı sıra duygusal zeka alt boyutları, yöneticilerin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında özbilinç ve sosyal beceriler faktörü kabul edilmiş özyönetim, empati ve motivasyon reddedilmiştir dolayısıyla hipotez kısmen kabul edilmiştir. Aynı şekilde duygusal zeka alt boyutları, yöneticilerin eğitim alanına göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında motivasyon faktörü kabul görürken, özbilinç, özyönetim, empati ve sosyal beceriler reddedilmiş böylece hipotez kısmen kabul edilmiştir. Ek olarak duygusal zeka alt boyutları, yöneticilerin mevcut işyerinde çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında da hipotez reddedilmiştir. Hipotezlerde personel güçlendirme puanı ortalaması, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ise bu puan pozisyona, öğrenim durumuna ve mevcut işyerinde çalışma süresine göre kabul görürken eğitim alanına göre reddedilmiş böylece hipotez kısmen kabul olmuştur. Yanı sıra personel güçlendirme alt boyutları, yöneticilerin pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğine incelendiğindeyse bu durum bilgi paylaşımında reddedildiğini, fakat karar verme, eğitim ve kolaylaştırma, katkı ve risk almada kabul olmuş dolayısıyla hipotez kısmen kabul olmuştur. Yanı sıra personel güçlendirme alt boyutları, yöneticilerin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında bu hipotez reddedilmiştir. Yine personel güçlendirme alt boyutları, yöneticilerin eğitim alanına göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ise bu durum eğitim ve

kolaylaştırmada reddedildiğini, fakat bilgi paylaşımı, karar verme, katkı ve risk almada kabul olmuş dolayısıyla hipotez kısmen kabul olmuştur. Son olarak personel güçlendirme alt boyutları, yöneticilerin mevcut işyerinde çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ise bu hipotezin reddedildiği saptanmıştır.

Regresyon analizi sonucunda ise bağımsız değişkenin (Duygusal Zeka) bağımlı değişken (Personel Güçlendirme) üzerinde etkisi söz konusudur. Analiz sonucunda yöneticilerin personel güçlendirmeye yönelik tutumu ile duygusal zeka düzeyleri arasında istatistiksel bakımından pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri yükseldikçe, personel güçlendirmeye yönelik tutumlarının olumlu yönde arttığı sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak; duygusal zekanın hem sosyal hayatta ve hem de iş yaşamında oldukça önemli bir rol aldığını, bu önemli rolün yöneticilerin personel güçlendirme sürecinde pozitif etki bıraktığı ve duygusal zekası yüksek olan yöneticilerin personel güçlendirmeye daha olumlu baktıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

## KAYNAKÇA

AKÇAKAYA,  
Murat

“Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme” **Karadeniz Araştırmaları**, Sayı 25, Sayfa 145-174, 2010.

ALDER, Harry

**Yöneticiler için NLP**, çeviren: Tefvik ERTAN, Sistem Yayıncılık, 2008, İstanbul.

ALLANAZAROF,  
Yalkım

**Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Kültürler Arası Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2008, Kayseri

ARAS, Gözde

Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması; Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimi Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013, Gümüşhane

ARDA, Selin

Bankacılık Sektöründe Personel

Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006 Ankara

ARİSTOTALES

**Nikhomakos'a Etik**, çeviren: Zeki Özcan, Sentez Yayıncılık, 2014, İstanbul.

ATABEK, Erdal:

**Bizim Duygusal Zekamız**, Altın Kitaplar Yayınevi, 1. Baskı, 1999, İstanbul

ATALAY, Ceren,  
Giderler

Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2009, Kütahya

ATALAY, Ceren,  
Giderler

**İnsan Kaynakları Yönetimi Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, 2010 Ankara

AVŞAROĞLU, S.  
ve ÜRE, Ö.

“Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından

İncelenmesi” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (18), 2007, s. 85-100 (çevrimiçi)  
<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/439/421>, 28.03.2018

BALTAŞ, Zuhâl,  
BALTAŞ Acar

**Bedenin Dili: Bedenin Sessiz Dili**, 45.  
Baskı, Remzi Kitapevi, A.Ş., 2010,  
İstanbul

BAR-ON, Reuven

“The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)”. **Psicothema**, 18,2005, supl., 13-25 (çevrimiçi)  
[http://www.eiconsortium.org/reprints/bar-on\\_model\\_of\\_emotional-social\\_intelligence.htm](http://www.eiconsortium.org/reprints/bar-on_model_of_emotional-social_intelligence.htm) 05.02.2017.

BAYKAL, Adnan  
Nur

**Yöneticiler için Yeni Bir Bakış: M. Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları**, 6. Baskı. Sistem Yayıncılık A.Ş., 1999, İstanbul

BOLAT, Tamer

“Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması” ,**Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**,



Cilt:17, Sayı: 3-4, 2003

BOLAT, Tamer ve  
Diğerleri

**Yönetim ve Organizasyon, Dönüşümcü  
Liderlik, Personeli Güçlendirme ve  
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı  
İlişkisi**, Detay Yayıncılık, 2008, Ankara

BOVEN, David  
A.,  
LAWLER Edward  
E.

The Empowerment Of Service Workers:  
What, Why, How, And When, **Sloan  
Management Review**, Vol. 33, N.3,  
1992

BOONE, E. Louis,  
KURTZ L. David

**Contemporary Business**, International  
Edition, 8th ed., Orlando: The Dryden  
Press Harcourt Brace&Company, 1996

BYRNE, Rhonda

**The Secret**, Çeviren: Behruz Dijurian,  
Çınar Yayınları, 1. Baskı, 2008, İran.

BYRNE, Rhonda

**The Secret**, Çeviren: Can Üstünuçar,  
Butik Yayınları, 1. Baskı, 2007, İstanbul.

CARUSO, D. R.  
ve SALOVEY P.

**Yönetimde Duygusal Zeka**, Crea  
Yayıncılık, 2. Baskı, 2010, İstanbul

CASPER, C. M.

**From Now on with Passion: A Guide to Emotional Intelligence**, Cypress House, 2001.

CONGER, Jay A.  
ve KANUNGO,  
Rabindra N.

“The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, **The Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 3, Jul. 1988, pp. 471-482, (çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/258093>, 05.06.2016.

COOPER, Robert  
K., SAWAF,  
Ayman

**Liderlikte Duygusal Zeka**, Çeviren: Bedriye AYMAN ve Banu SANCAR, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık A.Ş, 1997, İstanbul

CHURİN, Alibek

Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006, İstanbul

ÇÖL Güner,

“Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 35-46, 2008, çevrimiçi, <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/>

article/view/77/92, 12.03.2017

ÇUHADIR, M.  
Turan

Türk Kamu Yönetiminde personel  
Güçlendirme; Sorunlar ve Çözüm  
Önerileri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi  
ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,  
Sayı 25, Temmuz-Aralık 2005

DAUPHINAIS, G.  
William, MEANS,  
Grady, PRICE,  
Colin

**CEO'ların Bilgeliği: 29 Küresel  
Kuruluş Lideri Günümüz İş  
Dünyasının Öncelikli Sorunlarına  
Çözüm Arıyor**, Çeviren: Uğur  
ALPAYKAY, Gürol KOCA, Gülden  
ŞEN, Erdal TOPPARMAK, 1. Baskı,  
Sistem Yayıncılık A.Ş., 2002, İstanbul

DENKDEMİR,  
Bülent

Coğrafi Temelli Bölümlendirilmiş  
Organizasyon Yapılarında; Personel  
Güçlendirmenin Karar Hızına Etkisi ve  
Uygulamaya İlişkin Bir Örnek, İstanbul  
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Tezi, 2010, İstanbul

DOĞAN, S, ve  
ŞAHİN, F.

Duygusal zeka, tarihsel gelişimi ve  
örgütler için önemine kavramsal bir  
bakış, **Çukurova Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), 2007

DOĞAN, Selen

**Personel Güçlendirme, Sistem**

Yayıncılık, 2006 Ankara

DOĞAN, Selen

**Personel Güçlendirme, Rekabette**

**Başarının Anahtarı**, Kare Yayıncılık,  
2006, Ankara

EDİZLER, Gaye

"İnsan Kaynakları Yönetiminde  
Duyusal Zeka Ölçüm ve Modelleri",  
**Journal of Yasar University**, 2010  
18(5) 2970-2984 (çevrimiçi),  
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/jyasar/article/view/5000066093>, 21.07.2017

ERGİNER, Aysun

"İş Yaşamının Niteliği" **Yönetimde  
Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve  
Sorunlar**, ed. Cevat Elma ve Kamile  
Demir, Anı Yayıncılık, 2003, Ankara.

ERTAŞ,  
Abdulkadir

"Duyusal Zekanın Personel Güçlendirme  
Üzerinde Etkisi", **Uluslararası Sosyal  
Bilimler Dergisi**, Güz 2018, Yıl 3, Sayı:  
6, s: 22-34, Çevrimiçi:  
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/593919>, 17.12.2018

ERTÜRK, Mümin

**İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 5. baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001, İstanbul

FİDAN, Yahya

“Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, **Verimlilik Dergisi MPM Yayını**, Sayı: 1996/2, 1996, Ankara.

GARDNER,  
Howard

**Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**, 1983, Basic Books, New York.

GEUS, Arie De

**Yaşayan Şirket**, **Harvard Business Review**: Büyüme Stratejileri, Çeviren: Levent CİNEMRE, Mess Yayıncılık, 1999, İstanbul

GİRGİN, Günseli

"Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **KKTC Milli Eğitim Dergisi**, 2009

GOLEMAN, D.

**Duygusal Zeka Neden IQ'den Önemlidir**, Çeviren: Banu Seçkin YÜKSEL, 34. Baskı, Varlık Yayınları, 2011, İstanbul

GOLEMAN, D

**İş Başında Duygusal Zeka**, Çeviren: Handan Balkara, 1. Baskı, Varlık

Yayınları, 2000, İstanbul

HERRENOHL C.

Roy ve diğerleri

**“Defining and Measuring Employee Empowerment”**, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35 No. 3, 1999, p. 373-389. (çevrimiçi)  
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021886399353008>, 18.06.2016.

İŞİN, Ahmet Faruk

Personel Geliştirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2009, İstanbul

İLİSU, İlkay

Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012, Niğde

İSLAMOĞLU,

Ahmet Hamdi

**Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003, İstanbul.

KILIÇ, Kaan

Duygusal Zekanın Gemi Adamalarının İş Performansına Etkisi, İTÜ, Fen Bilimleri

Enst. Deniz Ulaştırma ve İşletme Müh.  
Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,  
2013, İstanbul

KOÇEL, Tamer

**İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, Beta  
Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Nisan 2010,  
İstanbul

ÖZBEK, Mehmet  
Ferhat

“Güven, Belirsizlik ve Risk Alma  
Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım”,  
**Akademik Bakış Uluslararası Hakemli  
Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı 15,  
2008, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi,  
Türk Dünyası İşletme Fakültesi,  
Celalabat/ Kırgızistan (çevrimiçi)  
<http://www.akademikbakis.org>  
06.05.2016

ÖZDAMAR,  
Kazım

**Paket Programlar ile İstatistiksel Veri  
Analizi**, Kaan Kitapevi, 2004, Eskişehir

ÖZDEN, Yüksel

**Eğitimde Yeni Değerler**, 6. Baskı,  
Pegem Akademi Yayınları, 2008, Ankara

ÖZGEN, Hüseyin,  
TÜRK, Murat

Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim  
Felsefesi: Bilgiye Dayalı  
**Organizasyonlar**,  
**Endüstri&Otomasyon Dergisi**, Sayı

No. 17, 1998, İstanbul

ROBBINS P.  
Stephen & JUDGE  
A. Timothy

**Organizational Behaviour (15. Edition)**, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2013.

SALOVEY P. ve  
MAYER D. J.

**Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality**, 9, 185-211, 1990. doi:0.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

SOYSAL,  
Abdullah

“İş Yaşamında Stres”, **Çimento İşverenler Dergisi**, Cilt:26, Sayı:3, 2009 (çevrimiçi)  
<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf>, 17.05.2017.

SPREITZER,  
Gretchen Marie

“Psychological Empowerment In The Work Place; Dimentions, Measurment and Validation”, **The Academy Of Management Journal**, vol.39, N2, 1995, çevrimiçi:  
<http://psycnet.apa.org/record/1996-16205-001>, 12.10.2017.

ŞENEL, Özlem

**Personel Güçlendirmenin Örgüt**



**Kültürüne Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, İzmir

ŞİMŞEK, Necla

Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimi Dalı Doktora Tezi, 2004, İstanbul

TALU, Nilay

“Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitime Yansımaları”, **Hacete Üniversitesi Eğitim Fak. Dergisi**, Sayı 15, Sayfa 164-172, (çevrimiçi) <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/1161-published.pdf>, 25.04.2016

TRACY, Diane

**“Ten Step to Empowerment”** Published by Harper Paperbacks, New York, 1992

TROUT, Jack ve  
RIVKIN, Steve

**Yeni Konumlandırma, Dünyanın Bir Numaralı İşi stratejisindeki en son gelişmeler**, Çeviren: Ahmet Gürsel, 1. Baskı, Profilo Yayınları, 1999, İstanbul

YILMAZ, Hüseyin  
ve KARAHAN,  
Atila

"İKY Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 3, 2011, s.95-118 (çevrimiçi) <http://www.isgucdergi.org>, 25.03.2016.

WEISINGER,  
Hendrie

**İş Yaşamında Duygusal Zeka**, Çeviren: Nurettin SÜLEYMANGİL, 1. Baskı, MNS Yayıncılık, 1998, İstanbul

WELLS, R. G.

**Yetki Devri**, Çeviren: Vedat ÜNER, 1. Baskı, Rota Yayıncılık Ltd., 1993, İstanbul

YAN, İlknur

Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, Afyon

ZENCİR, Ebru

Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme, Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Anadolu

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Turizm ve Hotel İşletmeciliği Anabilim  
Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2004,  
Eskişehir

### **İnternet Kaynakları:**

Akademik İstatistik, çevrimiçi: <http://akademikistatistik.com/korelasyon-analizi/>,  
11.03.2017

BALTAŞ, Acar, "Ekip Liderinin El Notları", <https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/ekip-liderinin-el-notlari.html> , 09.12.2016 Tarihli Erişim

BALTAŞ, Acar, “Şirketlerin duygusal zekası” 10 Ekim 2013,  
<http://www.acarbaltas.com/sirketlerin-duygusal-zekasi/>, 09.03.2016 Tarihli Erişim

ERDOĞAN, Ayşegül, “Adam Olacak Çocuk”,  
<http://www.milliyet.com.tr/2001/08/07/yasam/yas05.html>, 05.12.2015 Tarihli Erişim.

“The Emotional Compantence Framework”, çevrimiçi,  
[http://www.eiconsortium.org/pdf/emotional\\_competence\\_framework.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/emotional_competence_framework.pdf),  
06.12.2016

Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/>

Türkiye ZekaVakfı, “Zeka Nedir”, <http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir>, 05.01.2016  
Tarihli Erişim.

## Ek 1: Anket Formu

### Değerli Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Üniversitesinde yürütülmekte olan "**Personel Güçlendirme Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekalarının Önemi**" başlıklı yüksek lisans bitirme ödevi ile ilgili alan araştırılması bölümünü oluşturmak amacıyla kullanılacaktır. Soruların yanlış cevabı yoktur. Gerçekten inanmış olduğunuz veya düşündüğünüz cevap, doğru cevaptır. Bu nedenle soruları fikrinize uyan en uygun tek şıkkı seçerek samimiyetle ve eksiksizce cevaplandırmanızı rica ederiz. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. 1. Bölüm tamamen kişisel sorulardır. 2. Bölüm; duygusal yeterliklere ilişkin sorular, 3. Bölüm ise; personel güçlendirme ile ilgili önermelere yer verilmiştir.

Dolduracağınız bu anket tamamen bilimsel nitelikte olup, gizliliğe önem verilecektir.

Gösterdiğiniz anlayış ve destek için çok teşekkür ederiz.

Tezi hazırlayan: **Behrouz DİJOURIAN** (behrouz.dijourian@ogr.iu.edu.tr), danışman hoca: **Prof. Dr. Gönen İlkar DUNDAR** (gdundar@istanbul.edu.tr)

### 1.BÖLÜM

#### **D) Kişisel Niteliklere İlişkin Sorular**

1. Kuruluşunuzdaki pozisyonunuz nedir?

-Üst düzey yönetici (**Genel Md.** [ ] - **Gen. Md. Yrd.** [ ] - **Daire Bşk.** [ ],-

**Dept. Sorumlusu** [ ])

-Orta düzey yönetici (**Bölüm Sorumlusu**, [ ] - **Şube Müdürü** [ ])

2. Öğrenim durumunuz nedir? **Lise** [ ] - **Önlisans** [ ] – **Lisans** [ ] – **Lisansüstü** [ ]

3. Eğitim alanınız nedir? **İşletme** [ ] - **İktisat** [ ] – **Mühendislik** [ ] – **Hukuk** [ ] - **Diğer** [ ]

4. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? [.....]

\*Aşağıda ki anket sorularını cevaplandırırken "✓" işareti kullanınız. Mail yolu ile cevaplandırmak isteyenler "Kopyala-Yapıştır" yolunu tercih edip şık seçimini yaptıktan sonra da "Kaydet" yapabilirler.

<b>2.BÖLÜM</b> <b>Duygusal Zeka İle İlgili Sorular</b>		<b>KESİNLİKLE KATILYORUM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>
<b>1</b>	Duygularımı tanımlayabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>2</b>	Duygularımdan hareketle kendimi tanıyabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>3</b>	Öfkelenmeye başladığımı anlayabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>4</b>	Öfkemin nedenlerini anlayabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>5</b>	Kendimi başkalarının bakış açılarıyla yargılayabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>6</b>	Duygusal yaşantımdan zevk alıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>7</b>	Duygularını açığa vuran insanlar beni korkutur.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>8</b>	Duygularımı anlamak için fiziksel durumuma dikkat ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>9</b>	Duygularımın sorumluluğunu kabul ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>10</b>	Başarılı insanları överim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>11</b>	Duygularımı ifade edebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>12</b>	İstek ve ihtiyaçlarımı başkalarına söyleyebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>13</b>	Arkadaşlarım kendileriyle ilgili iyi düşüncelerimi açığa vurduğumu söyler.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>14</b>	Duygularımı kendime saklarım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>15</b>	Arkadaşlarıma karşı gülünç görünmemek için her şeyi yapabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>16</b>	Başkalarının neler hissettiklerini gözlerinden anlayabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>17</b>	Görüşümü paylaşan insanlarla konuşmakta zorlanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>18</b>	Görüşlerimi açıklamadan başkalarının neler hissedeceğini düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )

19	Kiminle konuşursam konuşayım, iyi bir dinleyiciyimdir.	( )	( )	( )	( )	( )					
20	Karşılaştığım insanın ya da grubun ruh halini anlayabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )					
21	Yeni tanıştığım insanları kendileri hakkında konuşturabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )					
22	Birisi konuşurken ne ima etmek istediğini anlayabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )					
23	Başkalarının benim hakkımda neler hissettiklerini anlayabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )					
24	Çevremdekilerin sıkıntılı olduğunu anlayabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )					
25	Problemleri en kısa sürede çözmek isterim.	( )	( )	( )	( )	( )					
26	Eleştirildiğim zaman sinirlenirim.	( )	( )	( )	( )	( )					
27	Kişisel zevklerimi daha büyük bir amacımı gerçekleştirmek için erteleyebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )					
28	Hareket etmeden önce ne istediğimi düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )					
29	Sonradan pişman olacağım şeyler yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )					
30	Bir şeye yoğunlaşmadan gerektiğinde dikkatimi dağıtan şeyleri aklımdan çıkarırım.	( )	( )	( )	( )	( )					
<b>3.BÖLÜM</b>		<b>KESİNLİKLE KATILYORUM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>					
Aşağıda Personel Güçlendirme İle İlgili görüşlerinizi belirlemek için bazı önermelere yer verilmiştir. Lütfen bunlardan size uyanı işaretleyiniz.											
1	Üstler astların ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamalı.						( )	( )	( )	( )	( )
2	Üstler astların çalışma faaliyetlerini kolaylaştırmalı.						( )	( )	( )	( )	( )
3	Üstler astlarını öğrenmeye teşvik etmeli.						( )	( )	( )	( )	( )

4	Üstler astların yeteneklerine güvenmeli.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Astların işletmede gerçekleştirilen faaliyetlere katkıda bulunmaları sağlanmalı.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Astların risk almaları desteklenmeli.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Astların sorumluluk üstlenmeleri desteklenmeli.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Astlar karar verme yetkisine sahip olmalı.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Astların iş ile ilgili yeni fikirler üretmeleri desteklenmeli.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Çalışanların işe daha yakın oldukları için daha doğru çözümler ve tespitler yapabileceği düşüncesindeyim.	( )	( )	( )	( )	( )
11	İşletmeler sorumluluk üstlenenleri ödüllendirmeli.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Alınan her karar mutlaka yöneticiler tarafından onaylanmalı.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Yeni bir eleman alındığında çalışanların fikri sorulmalı.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Çalışan bir elemanın terfisinde çalışanların fikri sorulmalı.	( )	( )	( )	( )	( )
15	İşletme içindeki önemli değişimler ve gelişmeler hakkında çalışanlara bilgi verilmeli.	( )	( )	( )	( )	( )
16	İşletmede kararlar çalışanların fikri alınarak verilmeli.	( )	( )	( )	( )	( )
17	İşletme hedefleri çalışanlara açıklanmalı.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Çalışanlar yeni yöntem araç ve gereçler hakkında bilgilendirilmeli.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Çalışanlar yaptıkları işle ilgili kararları kendileri almalı ve uygulamalı.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Çalışanlar firmanın geleceğine ilişkin kararlara katılmalı.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Çalışanlar öneri sunmalı ve karara doğrudan karışmamalı.	( )	( )	( )	( )	( )

22	İşletmede eş zamanlı iletişim ortamı oluşturulmalı.	( )	( )	( )	( )	( )
23	İşletmede yöneticiler çalışanlara güvenmeli	( )	( )	( )	( )	( )
24	Müşteri tatminini artmak için çalışanlar yeni yollar önerebilmeli.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Çalışanlar müşterilerin isteklerini daha hızlı yerine getirebilmek için gerektiğinde kendi kararlarını verebilmeli.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Çalışanların kararlara katılma derecesi arttıkça şirket başarısı daha da artar.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Çalışanların beceri çeşitliliği arttıkça şirket başarısı da artar.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Yetki ve sorumlulukları arttıkça çalışanlar daha da başarılı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Gerekli kaynakların sağlanması halinde çalışanların performansları artar.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi ile başarıları artar.	( )	( )	( )	( )	( )