

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DUYGUSAL ZEKANIN YÖNETİCİ ETKİNLİĞİNDEKİ ROLÜNÜN  
KADIN YÖNETİCİLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ  
VE BİR ARAŞTIRMA

747194

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESRA PAMUKOĞLU

147194

ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. ALİ AKDEMİR

KOCAELİ, 2004

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DUYGUSAL ZEKANIN YÖNETİCİ ETKİNLİĞİNDEKİ  
ROLÜNÜN KADIN YÖNETİCİLER BAĞLAMINDA  
İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: ESRA PAMUKOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 23.06.2004, 2004/14

Prof.Dr.Ali Akdemir Doç.Dr.Mustafa Köksal Yrd.Doç.Dr.Hülya Çekmecelioğlu

KOCAELİ, 2004

## SUNUŞ

Yönetim paradigması, çalışanların yönetiminden ilişkilerin yönetimine doğru evrimsel bir süreç izlemektedir. Bu süreçte bugün gelinen nokta, yöneticilerin ne kadar zeki olduklarının değil, kendilerini ve başkalarıyla ilişkilerini yönetmede ne kadar başarılı olduklarının önem kazanmasıdır. Yönetimde rasyonelliğin önemi bilinen bir gerçektir. Ancak yaşanan bu paradigmatik değişim, rekabet üstünlüğünün yalnızca rasyonellik kriterlerini sağlamakla mümkün olamayacağını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin bilişsel anlamda zeki olmalarının ötesinde, duygusal anlamda da zeki olmaları gereği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın amacı akıllı olmanın başka bir yolu olarak ifade edilen duygusal zekanın yönetici etkinliğindeki rolünü ortaya koymaktır. Yöneticiliğin insani becerilerine ve sosyal boyutuna vurgu yapan duygusal zeka, bu çalışmada, kadınların doğaları gereği bu becerilere yatkın olabilecekleri düşüncesinden yola çıkılarak, kadın yöneticiler bağlamında ele alınmıştır.

Çalışmanın her aşamasında değerli katkılarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e teşekkürü bir borç bilirim.

Başından sonuna bu çalışmaya destek veren, Ümit ALNIAÇIK ve Ezgi ERBAŞ'a, varlıkları ve değerli katkıları için,

Çalışma süresince, motivasyonumu yüksek tutmamda büyük katkısı olan Arş.Gör. Fatih YAKUT'a değerli önerileri için,

Ve son olarak, değerli aileme beni bugünlere getirdikleri için, çok teşekkür ediyorum ve saygılarımı sunuyorum.

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>SAYFA NO</b>
SUNUŞ .....	I
İÇİNDEKİLER .....	II
ÖZET .....	VI
ABSTRACT.....	VII
TABLO LİSTESİ .....	VIII
GİRİŞ .....	1

## I. BÖLÜM YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ETKİNLİĞİ

1.1. YÖNETİM .....	3
1.1.1. Yönetim Kavramı .....	3
1.1.2. Yönetimin Önemi .....	5
1.2. YÖNETİCİ .....	6
1.2.1. Yönetici Kavramı .....	6
1.2.2. Örgütlerde Yöneticinin Önemi .....	8
1.3. YÖNETİCİ ETKİNLİĞİ .....	10
1.3.1. Etkinlik Kavramı .....	10
1.3.2. Yönetim ve Etkinlik .....	11
1.3.3. Yönetici ve Etkinlik .....	12
1.4. BAŞLICA YÖNETİCİ ETKİNLİKLERİ .....	13
1.4.1. Liderlik Yapma .....	14
1.4.2. Vizyon Belirleme .....	16
1.4.3. Örgütü Temsil Etme .....	19
1.4.4. Karar Verme .....	20
1.4.5. Sorun Çözme .....	22
1.4.6. Çalışanları Motive Etme .....	24
1.4.7. Çalışanların Katılımını Sağlama .....	26
1.4.8. Değişimi Gerçekleştirme ve Yönetme .....	27
1.4.9. Çatışmayı Yönetme .....	29
1.4.10. Takım Çalışmasını Teşvik Etme .....	31
1.4.11. Çalışanların Gelişimini Sağlama .....	32
1.4.12. Örgüt Kültürü Yoluyula Örgütsel Bütünlük Sağlama .....	34

## 2. BÖLÜM DUYGUSAL ZEKA, YÖNETİCİ ETKİNLİĞİNDEKİ ROLÜ VE KADIN YÖNETİCİ

2.1. ZEKA .....	37
2.1.1. Zeka Kavramı .....	37
2.1.2. Zeka Kuramları .....	40
2.1.2.1. Spearman'ın Genel Zeka Kuramı .....	40

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>SAYFA NO</b>
2.1.2.2. Thurstone'ın Zeka Kuramı .....	41
2.1.2.3. Cattell'in Çift Faktörlü Zeka Kuramı .....	41
2.1.2.4. Sternberg'in Üçlü Zeka Kuramı .....	42
2.1.2.5. Thorndike'in Zeka Kuramı .....	43
2.1.2.6. Gardner'ın Çoklu Zeka Kuramı .....	43
2.1.2.7. Piaget'in Uyum Kuramı .....	45
2.1.3. Biyolojik Açıdan Zeka .....	45
2.1.4. Zekanın Gelişiminde Etkili Olan Faktörler .....	47
2.1.5. Zeka Geriliği .....	50
2.1.6. Üstün Zeka .....	50
2.1.7. Zeka Ölçümü .....	51
2.1.8. Zeka Testleri ve Başarı .....	53
2.2. DUYGU .....	55
2.2.1. Duygu Kavramı .....	55
2.2.2. Duygu Kuramları .....	57
2.2.2.1. James-Lange Kuramı .....	57
2.2.2.2. Cannon-Bard Kuramı .....	58
2.2.2.3. Bilişsel Kuram .....	58
2.2.3. Duyguların Önemi .....	59
2.2.4. Duygular ve Duyguların Fizyolojisi .....	62
2.2.5. Duyguların İfadesi .....	63
2.3. DUYGUSAL ZEKA .....	64
2.3.1. Duygusal Zeka Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi .....	64
2.3.2. Duygusal Zekanın Tanımı .....	66
2.3.3. Duygusal Zeka Modelleri .....	68
2.3.3.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli .....	68
2.3.3.2. Bar-On'nun Duygusal Zeka Modeli .....	69
2.3.3.3. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli .....	70
2.3.3.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli .....	70
2.3.4. Duygusal Zekanın Bileşenleri .....	71
2.3.4.1. Kendinin Farkında Olma .....	71
2.3.4.2. Kendini Yönetme .....	72
2.3.4.3. Sosyal Farkındalık .....	72
2.3.4.4. Sosyal Beceriler .....	73
2.3.5. Yönetici Etkinlikleri ve Duygusal Zeka .....	73
2.3.5.1. Liderlik Yapma ve Duygusal Zeka .....	73
2.3.5.2. Vizyon Belirleme ve Duygusal Zeka .....	75
2.3.5.3. Örgütü Temsil Etme ve Duygusal Zeka .....	77
2.3.5.4. Karar Verme ve Duygusal Zeka .....	78
2.3.5.5. Sorun Çözme ve Duygusal Zeka .....	79
2.3.5.6. Çalışanları Motive Etme ve Duygusal Zeka.....	80

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>SAYFA NO</b>
2.3.5.7. Çalışanların Katılımını Sağlama ve Duygusal Zeka .....	81
2.3.5.8. Değişimi Gerçekleştirme ve Duygusal Zeka .....	82
2.3.5.9. Çatışmayı Yönetme ve Duygusal Zeka .....	83
2.3.5.10. Takım Çalışması Yapma ve Duygusal Zeka .....	84
2.3.5.11. Çalışanların Gelişimini Sağlama ve Duygusal Zeka .....	84
2.3.5.12. Örgüt Kültürü Yoluyla Örgütsel Bütünlük Sağlama ve Duygusal Zeka .....	85
2.3.6. Duygusal Zekanın Geliştirilmesi .....	87
2.4. KADIN YÖNETİCİLER VE DUYGUSAL ZEKA .....	89
2.4.1. Toplumsal Yaşamda Kadınlar .....	89
2.4.2. İş Yaşamında Kadınlar .....	90
2.4.3. Yönetimde Kadınlar .....	91
2.4.4. Kadın Özellikleri ve Yönetime Yansıması .....	93
2.4.4.1. Olumsuz Özellikler .....	95
2.4.4.2. Olumlu Özellikler .....	96
2.4.5. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi .....	97
2.4.6. Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar .....	99
2.4.6.1. İş-Aile Dengesi Kurma Çabası .....	99
2.4.6.2. Cinsiyet Ayrımı ve Önyargılar .....	100
2.4.6.3. Çalışma Ortamı ve Ücret .....	100
2.4.7. Kadın Yöneticilerin Yükselmeme Nedenleri .....	101
2.4.7.1. Toplumsal Nedenler .....	101
2.4.7.2. Kendilerinden Kaynaklanan Nedenler .....	102
2.4.7.3. Örgütsel Nedenler .....	102
2.4.8. Kadın Yöneticilerde Duygusal Zeka .....	103

### 3. BÖLÜM

#### YÖNETİCİ ETKİNLİĞİNDE DUYGUSAL ZEKANIN ROLÜNÜN KADIN YÖNETİCİLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	107
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	107
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	107
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI .....	111
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	112
3.5.1. Kişisel ve Mesleki Bilgilere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	112
3.5.2. Duygusal Zeka İfadeleri Frekans Dağılımları ve Ağırlıklı Ortalama Puanları .....	115
3.5.3. Duygusal Zeka Ağırlıklı Ortalamalarının Cevaplayıcıların Kişisel ve Mesleki Bilgileri Açısından Değerlendirilmesi .....	117

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>SAYFA NO</b>
3.5.4. Cevaplayıcıların Verilen Yönetici Etkinliği İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans Dağılımları ve Ağırlıklı Ortalama Puanları.....	127
3.5.5. Yönetici Etkinliği Genel Ağırlıklı Ortalamasının Cevaplayıcıların Kişisel ve Mesleki Bilgileri Açısından Değerlendirilmesi .....	129
3.5.6. Duygusal Zeka ve Yönetici Etkinliği Korelasyon Değerleri .....	132
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ.....	138
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	140
EK-1 .....	142
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	144
ÖZGEÇMİŞ .....	155



**ÖZET**

Tarih, köklü uygarlıkların kötü yönetimlerin elinde nasıl çöktüklerine bir çok kez şahitlik yapmıştır. İş dünyasında da benzer çöküşler yaşanmıştır. Etkinlik, bir insanın kendi kendini geliştirmesinde, bir kuruluşun gelişiminde ve modern toplumun gerçekleştirilmesi ile varlığını sürdürmesinde stratejik önem taşımaktadır. Örgütlerin başarısının ve sürekliliğinin de etkin bir şekilde yönetilmelerine bağlı olduğu açıktır. Etkin yönetim ise, büyük ölçüde etkin bir yöneticinin varlığı ile mümkün olabilir.

Duygusal zeka, etkin yöneticileri diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin kendi duygularının, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması; duygularını kontrol altında tutması, kendiliğinden motivasyonlu olması, başkalarının duygusal yapısını anlama yeteneği ve sosyal ilişkilerde ustalık olarak ifade edilen duygusal zeka, etkin yöneticiliğin en önemli gereklerindedir.

Kadın yönetim paradigması duygusal özellikler içermektedir. Kadınların çalışanlara karşı daha hoşgörülü davrandıkları, informal ilişkiler kurmaya daha yatkın oldukları, kişisel ve sosyal sorunlara karşı duyarlı oldukları kabul edilmektedir. Kadına özgü değerlere vurgu yapan yönetimin yumuşak becerileri, duygusal zeka şemsiyesi altında toplanmaktadır. Kadın yöneticilerin, başarılarını üst düzey yönetim kademelerine taşımaları duygusal zekalarını geliştirme konusunu dikkate almalarıyla mümkün olabilir.

Bu çalışmada, duygusal zeka ile etkin yöneticilik arasındaki ilişki kadın yöneticiler bağlamında incelenmiştir.



**ABSTRACT**

History had witnessed many times how strong civilizations declined because of bad management. Similar declines existed in the business world. Efficiency has a strategic importance on an individual's self-development, an organization's development and on realizing and sustaining modern society. It's impossible to say that, the organizational accomplishment and sustainability does not depend on effective management. An effective management strongly depends on an effective manager.

Emotional intelligence is one of the most important characteristics that distinguishes effective managers from others. Emotional intelligence, which is explained as self awareness about emotions, strengths and weaknesses; controlling emotions, having self-motivation and a capability of understanding others, and proficiency at social relations is an important component of effective management.

Paradigm of "management done by women" contains emotional characteristics. It is widely accepted that women managers acts with more allowance, they are more successful on developing informal relations and more sensitive towards the personal and social problems. Soft skills of the management, which emphasizes on the particular values of women, are gathered under the concept of "emotional intelligence". It is possible for women managers to increase their success and carry it to top management level, by giving enough attention on the process of "developing emotional intelligence".

The relationship between emotional intelligence and effective management regarding women managers has been studied in this thesis.

<b>TABLO LİSTESİ</b>	<b>SAYFA NO</b>
Tablo 1 : Çeşitli Ülkelerde Kadınların Yönetim Kademesindeki Oranları .....	93
Tablo 2 : Kadın ve Erkeğe Özgü Değerler Yönünden Örgütler ve Yönetim .....	94
Tablo 3 : Kadın ve Erkek Paradigmaları .....	105
Tablo 4 : Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları .....	112
Tablo 5 : Cevaplayıcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....	113
Tablo 6 : Cevaplayıcıların Ünvanlarına Göre Dağılımları .....	113
Tablo 7 : Cevaplayıcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımları .....	114
Tablo 8 : Cevaplayıcıların Hizmet Süresi Gruplarına Göre Dağılımları .....	114
Tablo 9 : Cevaplayıcıların Öğretim Üyeliğini Seçiş Şekillerine Göre Dağılımları ..	114
Tablo 10 : Duygusal Zeka İle İlgili İfadelerin Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	115
Tablo 11 : Duygusal Zeka İle İlgili İfadelerin Ağırlıklı Ortalama Puanları .....	116
Tablo 12 : Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	118
Tablo 13 : Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	119
Tablo 14 : Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Ünvanlarına Göre Dağılımı .....	121
Tablo 15 : Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Görev Yerlerine Göre Dağılımı .....	122
Tablo 16 : Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Hizmet Süresi Gruplarına Göre Dağılımı .....	124
Tablo 17 : Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Öğretim Üyeliğini Seçiş Şekillerine Göre Dağılımı ..	125
Tablo 18 : Cevaplayıcıların Yönetici Etkinliği İle İlgili İfadelere Katılma Derecelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	127
Tablo 19 : Yönetici Etkinliği İle İlgili İfadelerin Ağırlıklı Ortalama Puanları .....	128
Tablo 20 : Yaş Gruplarına Göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalamaları .....	129
Tablo 21 : Medeni Duruma Göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalamaları .....	129
Tablo 22 : Ünvana göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalamaları .....	130
Tablo 23 : Görev Yerine Göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalamaları .....	130
Tablo 24 : Hizmet Süresine Göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalamaları .....	131
Tablo 25 : Öğretim Üyeliğini Seçiş Şekline Göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalamaları .....	131
Tablo 26 : Kendinin Farkında Olma ve Yönetici Etkinliği Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	133
Tablo 27 : Kendinin Farkında Olma ve Yönetici Etkinliği Değişkenleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi .....	133
Tablo 28 : Kendini Yönetme ve Yönetici Etkinliği Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	134
Tablo 29 : Kendini Yönetme ve Yönetici Etkinliği Değişkenleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi .....	134

<b>TABLO LİSTESİ</b>	<b>SAYFA NO</b>
Tablo 30 : Sosyal Farkındalık ve Yönetici Etkinliği Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	135
Tablo 31 Sosyal Farkındalık ve Yönetici Etkinliği Değişkenleri Arasındaki : Korelasyon İlişkisi .....	135
Tablo 32 Sosyal Beceriler ve Yönetici Etkinliği Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı : İstatistikler .....	136
Tablo 33 Sosyal Beceriler ve Yönetici Etkinliği Değişkenleri Arasındaki : Korelasyon İlişkisi .....	136
Tablo 34 Duygusal Zeka ve Yönetici Etkinliği Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı : İstatistikler .....	137
Tablo 35 Duygusal Zeka ve Yönetici Etkinliği Değişkenleri Arasındaki : Korelasyon İlişkisi .....	137



## GİRİŞ

İş dünyası ve günlük yaşamda, duyguları tanıma, onları yönetme ve zorluklarla başa çıkmada duyguların gizli gücünden yararlanma olarak ifade edilen duygusal zekanın temeli 1920'lerde Edward Thorndike tarafından ileri sürülen "sosyal zeka" kavramına dayanmaktadır. Gardner'ın çoklu zeka kuramındaki "kişiler arası zeka" ve "içe dönük zeka" ile benzerlik gösteren duygusal zeka, kavram olarak ilk kez Salovey ve Mayer tarafından kullanılmıştır. Duygusal zekayı iş dünyasına uyarlayan ise, Daniel Goleman olmuştur.

Goleman, IQ olarak bildiğimiz akademik zekanın duygusal yaşamla baş edebilmede çok az etkisi olduğunu, yüksek IQ puanlarına sahip olan bireylerin kendi sosyal yaşamlarını yönetmede başarısız olduklarını ve IQ'nun yaşam başarısındaki oranının %20 dolaylarında olduğunu ileri sürmüştür.

İnsanların vaktinin büyük bir çoğunluğunu geçirdikleri örgütler, duygusal birer yaşam alanı oluşturmaktadırlar. İnsanların sosyalleşme süreci büyük ölçüde örgütler içerisinde gerçekleşmektedir ve örgüt yönetiminde sosyal beceriler günden güne önem kazanmaktadır. Sosyal becerilerin yanı sıra, kişinin kendini bilmesi, kendi duygularını tanıması, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması ve kendinden motivasyonlu olması gibi kişisel yeterlilikleri de kapsayan duygusal zeka, yöneticilerde aranan niteliklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetimin yumuşak becerileri olarak ifade edilen duygusal zeka yeterlilikleri, planlama, karar verme, organize etme gibi sert becerilerden daha önemli hale gelmişlerdir. Kadınlar bu özellikleri taşımaya daha yatkın görünmektedirler. Kadınların sahip oldukları bu potansiyeli iyi kullanmaları, üst düzey yönetim kademelerinde yerlerini almaları konusunda, onlara kolaylık sağlayacaktır. Yönetim alanındaki başarılarını kanıtlamış olmalarına rağmen, üst düzey kadın yöneticilerin sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Kadın yöneticiler, çağımızda lider olarak farklılaşmayı sağlayacak duygusal yeterlilikler konusundaki gelişimlerine özen göstermelidirler.

Bu çalışmada, kadın yöneticilerde, etkin yöneticilerin yerine getirmeleri gereken faaliyetler olarak tanımlanan yönetici etkinlikleri ile duygusal zeka düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, yönetim, yöneticilik ve etkinlik kavramları tanımlanmış ve başlıca yönetici etkinlikleri açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, ilk olarak zeka konusuna değinilmiş; başlıca zeka kuramlarından ve zekanın biyolojik yönünden, zekanın gelişiminden, zeka geriliği ve üstün zekadan, zeka ölçümü ve zeka testlerinden bahsedilmiştir. Daha sonra duygu ile ilgili tanımlamalarda bulunulmuş, duygu kuramlarına değinilmiş, duyguların önemi, fizyolojisi ve ifadesinden bahsedildikten sonra duygusal zekaya geçilmiştir.

Duygusal zeka başlığı altında, öncelikle, kavramın tanımı, ortaya çıkışı, önemi ve modelleri anlatılmaya çalışılmıştır. Daha sonra, duygusal zeka bileşenleri ve duygusal zekanın yönetici etkinlikleriyle ilişkisi ele alınmıştır. Bu bölümde son olarak, kadın yöneticiler ve duygusal zeka başlığı altında, kadınların toplumsal yaşamdaki, iş yaşamındaki ve yönetimdeki yeri, kadın özellikleri, kariyer gelişimleri, karşılaştıkları sorunlar ve yükselememe nedenlerinden bahsedilmiş ve kadın yöneticilerde duygusal zeka konusu incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde, araştırmanın amacına, kapsamına, yöntemine, sınırlarına ve bulgularına yer verilmiştir.

## 1. BÖLÜM

### YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ETKİNLİĞİ

#### 1.1. Yönetim

“Yönetim, tüm kuruluşların en önemli ve ayırt edici uzvudur.” deyişiyle Peter F. Drucker yönetimin ne olduğunu ve önemini çok net bir şekilde belirtmiştir. Aşağıda yönetim kavramı tanımlanmaya çalışılmış ve yönetimin önemine ilişkin açıklamalarda bulunulmuştur.

##### 1.1.1. Yönetim Kavramı

“Örgütler, insanların okyanusları birkaç saat içinde aşmalarını, örneği olmayan bol miktarlarda malzemeyi, boş zamanlarını zevkle kullanmalarını ve yaşama sürelerini iki misline çıkarmalarını sağlamıştır. Örgütler, aynı zamanda, insanın aya gitmesini de sağlamışlardır. Açıkça, örgütler insanın yarattığı en önemli eserler arasında yer alır ve onun kölesi olurlar. Örgütlerin varlığı insanın kendi amaçlarına ulaşmakta yardımcı olmalarına dayanır.”<sup>1</sup>

Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu “yönetim ve organizasyon” kavramları oluşturmaktadır. İnsanlar kendi başlarına gerçekleştiremedikleri amaçları gerçekleştirmek için işbirliğine ihtiyaç duyarlar ve bu amaçla organizasyonlar oluştururlar. Ancak bu çabaların düzenli bir biçimde amaca yönelebilmesi ve koordinasyon sağlanması için yönetim gereklidir.

Yönetim, hükmetmenin daha modern, yumuşak ve bilimsel bir dille ifadesidir. İnsanın toplumsal bir varlık olması ve diğer insanlarla bir arada yaşaması zorunluluğu, kuralların varlığını da beraberinde getirmektedir. Yönetim bu nedenle her toplumsal yapıda var olan bir unsurdur ve cazibesini korumaya devam edecektir.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Herbert G. Hicks, *Örgütlerin Yönetimi*, Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin, 3.b., Ankara: Turhan Kitabevi, 1979, önsöz.

<sup>2</sup> Nurullah Genç, *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*, 8.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2003, ss.18-19.

Yönetim, en genel tanımıyla; “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarında işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder.”<sup>3</sup>

Yönetim üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar yönetimin hem evrensel bir süreç, hem toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, hem de gelişmekte olan bir bilim olmasını ifade etmektedir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.<sup>4</sup>

Yönetimin süreç boyutuyla ilgili bir tanım yapmak gerekirse; yönetim, amaçlar doğrultusunda, insan kaynakları, maddi unsurlar ve zamanın uyumlu bir biçimde, verimli ve etkin kullanılmalarını sağlayacak kararlar alma ve bu kararları uygulamaya süreçlerinin toplamıdır.<sup>5</sup>

Yönetimin süreç boyutuna ilişkin farklı tanımlar mevcuttur. Bu tanımlar temelde aynı düşünceleri ifade etseler de, konunun farklı yönlerine dikkat çekmektedirler:

Yönetimin işlevlerini ön plana çıkararak, bunların işleyişindeki düzen bakımından süreç olarak tarif eden bir tanıma göre yönetim; “önceden belirlenen ya da sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya götürülme sürecidir.”<sup>6</sup>

Süreç boyutuna ilişkin bir başka tanım ise, yönetimin amaç ve iş birliği yönünü vurgulamaktadır. Bu bağlamda yönetim, “insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkaları

<sup>3</sup> Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, cilt 1, 3.b., İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, No: 257, 1993, s.25.

<sup>4</sup> Baransel, a.g.e., s.25.

<sup>5</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Genişletilmiş 5.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.3.

<sup>6</sup> Ali Akdemir, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Kocaeli: Yayıncı Yayınları, 2003, s.125.

aracılığıyla amaçlara ulaşma ve başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur.”<sup>7</sup>

Yönetim, bütünsel bir biçimde ele alındığında, “örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesine ve kaynakların rasyonel kullanımına yönelik olarak, planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme ve denetleme süreçlerine ilişkin kavram, ilke, teknik, model ve kuramların sistemli, bilinçli bir biçimde ve ustalıklı kullanılması ile ilgili faaliyetlerin tümü” olarak tanımlanabilir.<sup>8</sup>

### 1.1.2. Yönetimin Önemi

İnsanların, doğumlarıyla birlikte ortaya çıkan, yaşadıkları müddetçe içinde buldukları toplumun özelliklerine, kültürüne bağlı olarak şekillenen bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır.<sup>9</sup> Bu ihtiyaçlar, yeme, içme, uyuma, barınma, tehlikelerden korunma gibi insanın doğasında bulunan ihtiyaçlar, insanın toplumsal bir varlık olmasından kaynaklanan ve diğer insanlarla bir arada yaşamasının bir sonucu olarak ortaya çıkan bir grubun üyesi olma, kabul edilme, arkadaşlık gibi sosyal ihtiyaçlar ve kendini gösterme, prestij kazanma, takdir görme, kendini gerçekleştirme, kendini aşma ihtiyaçları gibi genellikle gelişmişlik düzeyi yüksek toplumlarda ortaya çıkan ihtiyaçlardır.<sup>10</sup>

Hangi tür ihtiyaç olursa olsun giderilmemesi durumunda insan üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır. İhtiyaçların giderilmesi zorunluluğu insanları örgütler kurmaya, örgütlerle ilişki halinde olmaya zorlamaktadır. İçinde bulunduğumuz “örgütsel toplum”da okul, hastane, fabrika, mağaza, işletme, siyasi partiler, dini kuruluşlar, aile, arkadaş grupları gibi, formal ya da informal, pek çok örgüt, yaşam süresi boyunca insan hayatında yer almaktadır ve insanın, dolayısıyla da toplumun, refah ve mutluluğuna hizmet etmektedir<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, 6.b., Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s.161.

<sup>8</sup> Yaşar Sucu, *Yönetim: Kavramlar, Kuramlar ve Süreçler*, Bolu: AİBÜ Basımevi, 2000, s.26.

<sup>9</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, 3.b., Ankara, 2000, ss.48-49.

<sup>10</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 7.b., İstanbul: Beta Yayınları, 1999, ss.468-471.

<sup>11</sup> Baransel, a.g.e., ss.23-24.



İhtiyaçların sonsuz, kaynakların ise kıt olduğu gerçeği etkinlik konusunun önemini artırmaktadır. Kaynakların etkin kullanılabilmesi, değişik toplumsal rollere sahip örgütlerin etkin kılınmaları ile yakından ilgilidir. Örgütlerin etkinliği doğru yönetilmelerine bağlıdır. İnsanlarla örgütleri bir araya getiren amaçların ulaşılabilir olmasının yolu etkin bir yönetimden geçmektedir. İyi yönetilmeyen bir örgütün amaçlarına ulaşması, uzun vadede pek mümkün değildir. Dünyanın neresinde olursa olsun yönetim hayati önem taşımaktadır. Söz konusu olan örgüt, ister devlet olsun, ister mahalle bakkalı yönetimin süreç ve ilkeleri aynı şekilde geçerlidir ve örgütlerin etkinliği etkin bir şekilde yönetilmelerine bağlıdır.<sup>12</sup>

## 1.2. Yönetici

Yöneticiler örgütlerin can damarıdır. Günümüz, global bilgi dünyası yöneticiye çok ağır görevler yüklemektedir ve yöneticinin maksimum düzeyde etkinliğini gerekli kılmaktadır. Bu bölümde yönetici kavramına ilişkin tanımlamalara ve yöneticinin önemine yer verilmiştir.

### 1.2.1. Yönetici Kavramı

Yönetim paradigmasında yaşanan değişimler, yönetici kavramına ilişkin tanımlamalara da yansımıştır. Yönetim tarihinin ilk zamanlarında yönetici “astların çalışmasından sorumlu kimse” olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, yetersiz bir tanım olmasına rağmen, yöneticiliğin patronluktan farklı bir uğraş olduğunun anlaşılmasına olanak sağlamıştır.<sup>13</sup> 1950’lerde davranışsal yaklaşım etkilerini göstermeye başlamış ve insan unsuru ön plana çıkmıştır. Buna bağlı olarak, yönetici kavramı, insanların verilen işleri yerine getirmelerini sağlayan kişiyi değil onların performansından sorumlu olan kişiyi ifade etmektedir.<sup>14</sup>

Yönetici, öz bir tanımla, “başkaları vasıtasıyla işgören kişi” dir. Bu tanımdan anlaşılabilir ister girişimci olsun, ister işletme sahibi kendisine bağlı olarak çalışanlara

<sup>12</sup> Tosun, a.g.e., ss.162-163.

<sup>13</sup> Peter F. Drucker, *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*, New York: Harper & Row, 1977, p.48.

<sup>14</sup> Peter F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, çev. Belkıs Çorakçı, İstanbul:İnkılap Kitabevi, 1993, s.69.

emir verme ve onlardan itaat bekleme hakkına sahip olan; yerine getirmesi gereken işleri astları aracılığıyla gören herkes yöneticidir. Profesyonel yönetici ise, yönetme işini meslek edinmiş ve bu işten gelir sağlayan kişidir.<sup>15</sup>

Sanayi devriminden sonra, örgütlerin büyümesi ve karmaşık yapılar haline gelmesi yönetimin tek kişinin yaptığı bir iş olmaktan çıkmasına yol açmıştır. İşletme sahipliği, girişimcilik gibi işlevler yöneticilik işlevinden ayrılmış ve maaşlı, profesyonel yönetici sınıfı ortaya çıkmıştır<sup>16</sup>. Profesyonel yönetici, girişimcinin yaptığı her işi yapmakta ve bunun karşılığında ücret almaktadır; fakat karı ve riski üstlenmemektedir. Bu bağlamda, risk ve kar başkalarına ait olmak üzere işletme kaynaklarını, işletmenin amaçları doğrultusunda kullanan ya da ihtiyaç duyulan kaynakları yaratan, yine amaçlar doğrultusunda strateji geliştiren kişiyi yönetici olarak tanımlamak mümkündür.<sup>17</sup>

Genel anlamıyla yönetici kavramı, işletmenin sahip olduğu insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş gibi kaynakları işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendiren, bir araya getiren ve uyumunu sağlayan kişiyi ifade etmektedir.<sup>18</sup>

Yukarıdaki tanımda örgütün kaynakları olarak ifade edilen insan, para, hammadde, malzeme, makine ve demirbaşın yanında bugün “bilgi” de yer almaktadır. Günümüzde globalleşmenin tüm dünyayı hakimiyeti altına almasıyla birlikte “bilgi”, etkinliği sağlaması, yaratıcılığı ve yenilikçiliği yönlendirmesi açısından stratejik bir konuma gelmiştir. Örgütlerin global normlara ulaşma çabaları, bilginin yönetimini gerekli kılmıştır<sup>19</sup>.

Emek ve sermaye gibi diğer üretim faktörlerini geride bırakarak örgütün en anlamlı kaynağı haline gelen bilginin bu değer artışı yönetim yaklaşımlarında da değişikliklere sebep olmuştur.<sup>20</sup> Yönetim, bilginin üretilmesi, stoklanması ve

<sup>15</sup> Koçel, a.g.e., ss.15-16.

<sup>16</sup> Baransel, a.g.e., s.29.

<sup>17</sup> Ali Akdemir ve Gültekin Rodoplu, *İşletme Bilimine Giriş*, Isparta, 1999, ss.10-11.

<sup>18</sup> Eren, a.g.e., s.7.

<sup>19</sup> Akdemir, a.g.e., ss. 47-48.

<sup>20</sup> A. Zeynep Düren, *2000’li Yıllarda Yönetim*, 2.b., İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, ss. 56-58.

kullanılmasına odaklanmış; yönetici ise, insanın performansından sorumlu kişi konumundayken, bilginin uygulanması ve performansından sorumlu kişi durumuna gelmiştir<sup>21</sup>.

Bugün yöneticilere yüklenen en önemli görevlerden biri liderliktir. Günümüz koşulları geleneksel yöneticidense liderlik özelliklerine sahip yöneticileri gerektirmektedir. Çünkü, yönetici örgütünün başarısından birinci derecede sorumlu kişidir ve global dünyada örgütlerin başarısı etkin yöneticilere bağlanmaktadır. Lider yönetici, çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanıyarak kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır. Yöneticinin başarısı, bölümüyle ilgili bir görevi yerine getirmedeki becerisiyle değil, çalışanlarını iş yapmaya sevk etmedeki becerisiyle ölçülmektedir. Günümüz yöneticisi elemanlarına direktif verip kontrol etmekten çok, onların yanında yer alıp, onları teşvik etmektedir. Yani bugünün yöneticisi aynı zamanda liderdir.<sup>22</sup>

### 1.2.2. Örgütlerde Yöneticinin Önemi

“ İşletmeler canlı bir organizma gibidir; doğar, büyür ve yok olurlar. Bu organizma içinde insan unsuru işletmenin sinir sistemi, para damarda dolaşan kan, yönetici de bu organizmanın beynidir. İşletmenin geleceğini ilgilendiren en önemli kararları yöneticiler alırlar, planlar, düzenler, çalışma düzeni ve iş akışını sağlar, işgörenleri denetler, uyum içinde çalışmalarına ve gerekirse onların yetişmesine yardımcı olurlar.”<sup>23</sup>

Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği kişidir. Kaynakların kullanımı konusunda yönetici birçok kararla karşı karşıya kalmaktadır. Bir örgüt için, ancak amaçlarına ulaştığı takdirde başarı ve süreklilikten söz etmek mümkündür. Amaçlara ulaşması ise yöneticinin

<sup>21</sup> Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, s.57.

<sup>22</sup> Tony Voss, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik: Coaching*, çev. Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, ss.20-22.

<sup>23</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme I-II*, Bursa, 1997, s.4.

yaptığı seçimlere, yani verdiği kararlara bağlıdır. Dolayısıyla, yönetici örgütle ilgili hayati konularda karar verici olması açısından önem taşımaktadır.<sup>24</sup>

Yönetici, örgütün etkinliğini sağlayacak faaliyetlerin yerine getirilmesinden sorumlu kişidir. Yöneticiyi sadece astları aracılığıyla işgören bir kimse olarak tanımlamak, yöneticinin öneminin anlaşılmasına yeterince olanak tanımamaktadır. Drucker, yöneticinin beş temel görevini aşağıdaki gibi tanımlayarak örgüt açısından sahip olduğu öneme dikkat çekmektedir<sup>25</sup>:

- *Hedef belirleme:* Yönetici amaç ve hedefleri belirleyerek, bunlara ulaşmak için neler yapılması gerektiğine karar verir.
- *Organize etme:* Etkinlikleri, kararları ve gereken ilişkileri analiz eder, işi bölümlere ayırır ve sınıflandırır, organizasyon yapısını oluşturur, personeli seçer.
- *Motive etme ve iletişim sağlama:* Bir çok işten sorumlu insanlardan bir takım yaratır.
- *Ölçüm yapma:* Bireysel ve örgütsel performansa ilişkin hedefleri belirler ve sonuçları değerlendirir.
- *Çalışanları geliştirme:* Personeli yönlendirir, cesaretlendirir ve eğitir. Çalışanların kendilerini ne kadar iyi geliştirdikleri yöneticinin yönetim tarzına bağlıdır.

Yöneticinin görevleri bu kadarla sınırlı kalmamaktadır. Yönetici örgüte katkı sağlayabilecek her türlü görevi yerine getirmektedir. Örgüte canlılık kazandıran vizyonu belirlemek ve yaşatmak, örgütü gerek iç gerekse dış çevrelerde temsil etmek, liderlik yapmak, örgütü olumsuz yönde etkileyebilecek sorunların oluşumuna engel olacak stratejiler geliştirmek, çalışanların katılımını ve örgüte bağlılıklarını sağlamak gibi faaliyetler yöneticinin görevleri arasında yer almaktadır. Bütün bu görevlerin, bütünleşik olarak, yerine getirilmesinden yönetici sorumludur. Bu sorumluluk yöneticiye etkin bir örgüt yaratmak açısından önem kazandırmaktadır.

<sup>24</sup> Koçel, a.g.e., s.43.

<sup>25</sup> Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, 4. ed., London: Pitman Publishing, 1996, pp.403-404.

### 1.3. Yönetici Etkinliği

Yönetici Etkinliği başlığı altında, önce etkinlik kavramı tanımlanmış; daha sonra, sırasıyla yönetim ve yönetici konularıyla etkinlik konusu birlikte ele alınmıştır. Etkinliğin yönetimdeki önemi ve yönetici açısından ifade ettiği anlam açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 1.3.1. Etkinlik Kavramı

Örgütler, sadece mal ve hizmet üretmek için tasarlanmış kapalı sistemler değildirler. Tam tersine çevresiyle sürekli etkileşim halinde bulunan, bir çok amaca hizmet eden sosyal birimlerdir. Bu nedenle, örgütlerin başarısını verimlilik olarak bilinen çıktı/girdi oranına bakarak değerlendirmek yeterli olmamaktadır. Örgüt başarısını ortaya koymada, verimlilikten daha geniş bir kavram olan etkinlik kavramından yararlanılmaktadır.

Etkinlik kelimesi, TDK Türkçe sözlükte, etkin olma durumu, çalışma, iş yapma gücü, faaliyet olarak tanımlanmıştır.<sup>26</sup> Canlılık ve hareket anlamına da gelen etkinlik, faaliyet kelimesi ile eş anlamlıdır.<sup>27</sup>

Etkinlik, bir faaliyet, hareket veya davranış olarak tanımlanmasının yanı sıra; bir faaliyet, hareket veya davranışın yöneltilmiş bulunduğu amaca ulaştırması olarak tanımlanmaktadır.<sup>28</sup> Bir şeyin etkin olması, onun istenen sonucu verecek şekilde yapılmasına bağlıdır. Başka bir deyişle, doğru yapılmasına bağlıdır. Bu bağlamda, örgütü istenen sonuçlara, yani önceden belirlenmiş amaçlara ulaştıracak şekilde yerine getirilen her türlü faaliyet etkinlik anlamına gelmektedir.<sup>29</sup> Etkinlik doğru işin, doğru olarak yapılması şeklinde de tanımlanmaktadır.<sup>30</sup> Örgütü amaçlarına ulaştıracak doğru işler, örgütü bütünsel bir etkinliğe taşıyacaktır.

<sup>26</sup> TDK Türkçe Sözlük, 9.b., Ankara, 1998.

<sup>27</sup> Büyük Lugat ve Ansiklopedi(Meydan Larousse), Cilt 4, İstanbul: Meydan Yayınevi, 1971.

<sup>28</sup> Tosun, a.g.e., s.11.

<sup>29</sup> Mustafa Tosun, "Örgütsel Etkinlik: Bütünleştirici Bir Yaklaşım", Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu Bildirileri, ed. Turgay Ergun, TODAİE Yayınları No:201, 1981.

<sup>30</sup> Akdemir, a.g.e., s. 81.

Etkinlik, örgütün amaçlarına ne ölçüde ulaştığını göstermektedir. Örgütün amaçlarına ulaşmak için hangi işleri yaptığı ve bu işlerin örgütü amaçlarına ulaştırmada ne kadar yeterli olduğu etkinlik konusunun kapsamına girmektedir. Etkinliği sağlamak örgüt için bir görevdir. Bu görevi yerine getirmek yönetimin ne kadar akılcı hareket ettiğine bağlıdır. Çünkü etkinlik, en önemli rasyonelleştirme ilkelerinden biri olarak kabul edilmektedir.<sup>31</sup>

Etkinlik moral, uyum yeteneği, esneklik gibi soyut unsurları da içine alan bir kavramdır. Sözgelimi örgütün değişen koşullara uyum sağlamak zorunda olması tartışılmaz bir gerçektir. Örgüt bu sayede ayakta kalacaktır ve ihtiyaç duyduğu dönüşümleri gerçekleştirdiği takdirde etkinlik sağlayacaktır. Çalışanların moral düzeyini yüksek tutan bir yönetim için de etkinlikten söz edilebilir. Örgütün büyümesi, gelişmesi ve sürekli olması etkinliğin sağlanmasına, bu da etkin bir yönetim sisteminin varlığına bağlıdır.<sup>32</sup>

### 1.3.2. Yönetim ve Etkinlik

Ülkelerin geri kalmışlıkları dahi, kötü yönetime bağlanmaktadır. Peter Drucker, etkin yönetimin, gelişmiş ülkelerin temel kaynağı olmaya başladığını ve gelişmekte olanlarınsa en çok ihtiyaç duyduğu kaynak olduğunu belirtmektedir.<sup>33</sup> Örgütlerin yönetiminde de durum farklı değildir. Örgütleri amaçlarına ulaştırmanın ve gelişimini sağlamanın tek yolu, etkin bir şekilde yönetilmelerinden geçmektedir.

Örgütler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için kurulmakta ve yönetim ise örgütleri bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedir. Yönetim için amaçlardan daha önemli hiçbir düşünce yoktur. Amaçlarıyla uyuşmayan bir yönetiminse hiçbir anlamı yoktur.<sup>34</sup> Ancak etkin, yani doğru işlerin yapıldığı, bir yönetim örgütü amaçlarına ulaştırarak, örgütün başarı elde etmesini sağlayabilir.

<sup>31</sup> Eren, a.g.e., s.5.

<sup>32</sup> Genç, a.g.e., ss.33-34.

<sup>33</sup> Samuel C. Certo, Steven H. Appelbaum and Irene Devine, *Principles of Modern Management*, 3.ed., Canada: Allyn & Bacon, 1989, s.7.

<sup>34</sup> Certo, Appelbaum and Devine, a.g.e., s. 9.

Yönetim, kaynakların etkin ve verimli kullanımına olanak tanıyacak bir takım kararlar alma ve bunları uygulama sürecidir.<sup>35</sup> Görüldüğü gibi yönetimin tanımında kaynakların etkin kullanımından söz edilmektedir. Ancak yönetimin etkinliği sadece kaynakların etkin kullanılması anlamına gelmemektedir. Yönetim sürecine ilişkin tüm faaliyetlerin etkin bir şekilde tasarlanması ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede, bütünsel anlamda bir etkinlikten söz edilebilir.

### 1.3.3. Yönetici ve Etkinlik

“ Etkin olmak yöneticinin görevidir. “*Etkilemek*” ve “*Yönetmek*”, her şeyden önce, birbirine yakın sözcüklerdir. Bir ticari kuruluştta, hastanede, bir devlet kuruluşunda, sendikada, üniversitede ya da orduda çalışıyor olsun, yönetici, öncelikle, en doğru şeyleri yapması beklenen kişidir. Bu da, daha yalın bir dille ifade edilirse, yöneticinin, kendisinden etkin olması beklenen kişi olduğu anlamına gelir.”<sup>36</sup>

Yöneticiler, organizasyonların başarıları ya da başarısızlıklarıyla doğrudan ilintilidirler. Yönetici, maddi kaynakları ve insan kaynaklarını kullanarak organizasyonu amaçlarına ulaştıracak olan kişidir. Organizasyonların başarıları amaçlarına ulaşma dereceleriyle yani etkinlikleriyle ölçülmektedir. Etkin olmayan bir organizasyonun değil başarılı olması, ayakta durması dahi söz konusu değildir. Organizasyonun etkinliğini sağlama görevi ise yöneticiye düşmektedir.<sup>37</sup>

Yönetici, etkinliği sağlamak için öncelikle doğru işlerin neler olduğunu ve bunların uygulamaya ne şekilde, kimler tarafından aktarılacağını belirlemektedir. Yöneticinin etkinliği sadece astlarına iş yaptırmadaki becerisinden kaynaklanmamaktadır; kendi yaptığı işlerle de ilgilidir. Yöneticinin kişisel etkinlikleri arasında, örgüte liderlik etmek, vizyon belirlemek, strateji geliştirmek, karar vermek, değişimi gerçekleştirmek, çalışanların motivasyonunu, kararlara katılımını ve gelişimlerini sağlamak, örgüt içi çatışmaları yönetmek ve örgüt kültürü

<sup>35</sup> Eren, a.g.e., s.3.

<sup>36</sup> Peter F. Drucker, *Etkin Yöneticilik*, çev. Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, 2.b., İstanbul: Eti Yayınları, 1992, s.9.

<sup>37</sup> Akdemir, a.g.e., s.24.

oluşturarak, örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenmesini sağlamak yer almaktadır. Bunların yanı sıra örgütün çevreye uyum sağlayabilmesi, çevrenin sunduğu fırsatlar ve olanaklardan yararlanabilmesi, çevresel tehlikelerden sıyrılabilmesi ve kaynaklarını etkin kullanabilmesi de yöneticinin sorumluluk alanına girmektedir.<sup>38</sup>

Etkinlik, pratiklerin bütününden oluşan bir alışkanlıktır ve zamanla öğrenilebilir. Yönetici, bir taraftan örgütün etkinliğini sağlamaya çalışırken; diğer taraftan da kişisel etkinliği için çaba sarf etmelidir. Etkin bir yönetici olabilmek için yöneticinin alışkanlık edinmesi gereken davranışlar şunlardır<sup>39</sup>:

- Zamanını sistematik olarak kullanmayı öğrenmek
- Somut hedefler koyup, sonuca odaklanmak
- Sahip olduğu güç ölçüsünde hareket etmek; yapamayacağı işlere kalkışmamak.
- Bir çok işi bir arada yürütmeye çalışmamak, öncelik sırasına göre hareket etmek.
- Hızlı ve çok sayıda karar almamak; bunun yerine etkili ve temel nitelikli kararlar almak

Yönetici, etkinliği hem kendi, hem de örgütün gelişimini sağlayacak bir araç olarak kullanmaktadır. Gündelik sorunlarla uğraşmak yerine örgüte ne katkıda bulunabileceğine kafa yormaktadır. Bu sayede, kendi etkinliğini örgüte taşıyacak ve etkin bir örgüt yaratma hedefini gerçekleştirmiş olacaktır.<sup>40</sup>

#### **1.4. Başlıca Yönetici Etkinlikleri**

Etkinlik, bir insanın kendi kendini geliştirmesinde; bir kuruluşun gelişiminde; ve modern toplumun gerçekleştirilmesi ve varlığını sürdürmesinde stratejik önem

<sup>38</sup> Sucu, a.g.e., ss. 30-31.

<sup>39</sup> Drucker, **Etkin Yöneticilik**, ss. 33-34.

<sup>40</sup> Drucker, a.g.e., s. 71.



taşımaktadır.<sup>41</sup> Bu cümleden hareketle, organizasyonda etkinliği sağlamaları açısından, aşağıda başlıca yönetici etkinlikleri tanımlanmaya çalışılmıştır.

#### 1.4.1. Liderlik Yapma

Yaşanan dönüşümler, yöneticilik ve liderlik paradigmalarında da etkisini göstermiştir. İnsanları etkilemek günden güne zorlaşmaktadır. Bilgi insanına, emir vererek, cezalandırmayla iş yaptırmak mümkün değildir. Fakat bu durum, liderliğe gerek kalmadığı anlamına gelmemektedir. Liderlik, tarih boyunca sahip olduğu önemi halen korumaktadır. Sadece değişen koşullara uygun olarak yeniden tasarlanması gerekmektedir.<sup>42</sup>

Liderlik, güce dayanan yönü ile ele alındığında, sahip olunan güç kullanılarak kişiler arası etkileşimin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu gücü elinde bulunduran kişi lider olarak kabul edilmektedir.<sup>43</sup>

Bir başka açıdan liderlik, diğer insanları etkileme yeteneği olarak ifade edilebilir. Buna göre lider, formal gücü ve yetkisi olan kişi değil, insanları kendine hayran bırakabilen, etkileme yeteneğine sahip kişidir. Lider insanları gerek karizması, gerek konuşması, gerekse bilgisiyle etkisi altına almakta ve düşüncelerini onlara benimsetebilmektedir.<sup>44</sup>

Diğer bir tanım ise, liderliğin rehberlik etme yönüne değinmektedir. Buna göre liderlik, grup çabasını koordine etmektir. Lider ise izleyicilere yol gösteren, onları peşinden sürükleyen ve ortak bir amaç etrafında birleştiren kişidir.<sup>45</sup>

Liderlik üzerine işlevsel ve pragmatik bir tanım; "ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak insanların bir araya gelmelerini, istekli ve coşkulu olarak ortak

<sup>41</sup> Drucker, a.g.e., s. 199.

<sup>42</sup> Kjell A. Nordström and Jonas Ridderstrale, *Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek: Delifışeklik*, çev. Ergin Koparan, İstanbul: BZD Yayıncılık, 2000, s. 186.

<sup>43</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 4.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 1994, s.330.

<sup>44</sup> Nihat Aytürk, *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Genişletilmiş 3.b., Ankara: Yargı Yayınevi, 1999, s. 15.

<sup>45</sup> Aytürk, a.g.e., s.15.

hedefleri benimsemelerini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmalarını sağlayan enerjik bir süreç" olarak verilebilir. Liderler insanlara coşku ve heyecan veren aşkın bir vizyona sahip olmalı, stratejik tercihler yapabilmeli ve amaca ulaşmayı sağlayacak bir organizasyonu tasarımılayıp, yapılandırabilmelidir. Bu standart süreç başarıları ile seçkinleşmiş hemen bütün liderlerin uygulamalarında gözlenebilmektedir.<sup>46</sup>

Buna göre liderlik, sadece bir üslup, karizma, nüfuz, otorite, iktidar değildir. Yanı sıra liderlik, öncelikle insanları anlamak, onları dinlemek, sorunları ve beklentileri ile ilgilenmek ve bunlara cevap bulacak kapasitede olduğunu göstermektir. Bu kapasite insanları birbirlerine yaklaştırır, ortaklaşa hedeflere yönlendirir ve beklenmedik sonuçların alınmasını sağlar.<sup>47</sup>

"Lider olmak, diğer insanlara kendileriyle ilgili gerçeği bulmaları için bir alan yaratmak demektir. Lider, bir parça gerçeğin parlayacağı ve o alanda yaşayan insanların kendilerini en derinlemesine tanıyabilecekleri alanı ya da fırsatı yaratır."<sup>48</sup>

Etkin liderliğin bir takım şartları bulunmaktadır:<sup>49</sup>

- Lider, örgütün misyonunu ve hedeflerini ortaya koyan kişidir. Etkin lider, misyon ile hedefler arasında uyumu sağlamalıdır.
- Etkin lider, kendini diğerlerinden farklı veya üstün görmemelidir. Sorumluluğun sadece kendisine ait olduğunun farkında olmalıdır. Bu farkındalığa sahip bir lider, izleyicilerinin güçlü olmalarından rahatsızlık duymaz. Çünkü nihai sorumluluk kendisinde olduğundan, çalışanlarının başarısızlığı kendi başarısızlığı anlamına gelecektir. Bu nedenle, onların zaferlerini kendisine yöneltilmiş bir tehdit olarak görmemektedir.
- Etkin bir lider, en büyük riskin etrafında düşük kaliteli kimseler bulunmasından doğacak risk olduğunu bilmektedir.

<sup>46</sup> www.eylem.com.tr, 10.05.2003.

<sup>47</sup> www.eylem.com.tr, 10.05.2003.

<sup>48</sup> Fred Kofman, "Gerçeği Bulmaları İçin Başkalarına Yardımcı Olun", *Personal Excellence*, Yıl:4, Sayı: 47, 2003, s.3.

<sup>49</sup> Peter F. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*, çev: Fikret Üçcan, 6.b., Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000, ss.130-132.

- **Lider**, insanlarda dinamizm oluşturmalı ve insanların görüş ufkunu genişletmelidir.
- Ayrıca lider, insanlar üzerinde güven veren bir izlenim bırakmalıdır. İnsanların peşinden gitmeleri ona güvenmelerine bağlıdır. Lidere güvenmek için onu sevmek ya da onunla fikir birliği içinde olmak gerekli değildir. nemli olan liderin dürüstlüğüne duyulan inançtır. Liderin sözleri ile davranışları tutarlılık göstermelidir. Etkin liderliğin temelinde yatan zeka değil, tutarlı olmaktır. Bütün burada sayılan Şartlar esasında etkin yöneticiliğin Şartlarından başka bir Şey değildir.

Yöneticinin, etkin bir yönetimi sağlayabilmesi, örgüte liderlik yapmasını gerektirmektedir. Her yönetici etkin liderlik koşullarını gerçekleştirmelidir. Bu sayede, sıradanlıktan kurtulabileceklerdir. Etkin olmanın yolunun farklılaşmadan geçtiği Şu günlerde, her yönetici lider olarak farklılaşmalı ve izleyicilerine de bu bilinci aşılamalıdır. Liderlik niteliklerinden yoksun bir yöneticinin günümüzde etkinliği sağlamak açısından kabul görmemesinin yanı sıra çalışanlara da liderlik nitelikleri kazandırılmaya çalışılmaktadır. Şöyle ki etkinlik, bütünsel olarak tasarlandığında gerçek etkinlik sağlanabilecektir.<sup>50</sup>

#### 1.4.2. Vizyon Belirleme

“...Bir hayalim var...Bir gün Georgia'nın kızıl tepelerindeki zenci kölelerin çocuklarıyla, kle sahiplerinin çocukları kardeşlik masasında bir arada oturacaklar...Bir gün dört küçük çocuğum, derilerinin renkleriyle değil; kişilikleriyle yargılandıkları bir ülkede yaşayacaklar...”<sup>51</sup>

Martin Luther King, insanların eşit haklara sahip olmalarına dair vizyonunu yukarıdaki cmlerle açıklamaktadır. Bu açıklamadan hareketle, vizyon nedir sorusuna verilebilecek yanıt, “vizyon bir hayaldir” olabilir. Vizyon, yaklaşıkça uzaklaşan, her seferinde farklı Şekillerde, fakat aynı çekicilikle karşımıza çıkan, geleceğe dair hayal edilen bir görüntüdür. Vizyonun bu derece çekici olması henüz

<sup>50</sup> M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 6.b., Konya: Günay Ofset, 2001, s. 15.

<sup>51</sup> [www.wmich.edu/politics/mlk/dream.html](http://www.wmich.edu/politics/mlk/dream.html), 05.01.2004.

gerçekleşmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Gerçekleşen bir vizyon, vizyon olmaktan çıkar ve içinde bulunduğumuz anın bir ifadesine dönüşür. O halde vizyonun daima önde gitmesi ve geleceği temsil etmesi gerekmektedir.<sup>52</sup>

Vizyon, imkansız gibi görünse de, uğrunda mücadele etmeye değer bir amaca hizmet eden, insanlara bu amaç doğrultusunda neler yapılması gerektiğini görmelerinde yardımcı olan bir yol haritası niteliği taşımaktadır.<sup>53</sup> Vizyon geleceğe yön vermektedir; ancak, vizyonun bilinmeyen gelecekte bugüne haber getirmesi beklenemez. Vizyonun hayal edilen gelecek olduğu da gerçektir; ancak vizyon, boş hayaller, temelsiz açılımlar, muhtaç günlerde görülen düş ve seraplardan öte bir fenomendir. Vizyonun inandırıcı, çekici ve gerçekçi olması gerekmektedir.<sup>54</sup>

Vizyon tanımlanması güç bir kavramdır. Vizyonun ne olduğunu tanımlamadaki zorluğu, ne olmadığını tanımlamakla aşmak mümkün olabilir.<sup>55</sup>

Vizyon;

- Kahinlik olayını realize eden bir kavram değildir,
- Ayakları yere basmayan, gelişi güzel fikirlerin ağdalı söylemi değildir,
- Gerçek ve mevcut değildir, arzu edilen gelecekle ilgilidir,
- Bugünü terketmek değildir,
- Sıradanlık yaratmaya ilişkin eylemlerin planlanması değildir,
- Durağan ve bir kerelik bir ifade değildir,
- Harekatlar üzerine baskı yaratan bir unsur değildir,
- Amaç ve yönden sapma değildir,
- İlgiyi, cesareti ve ilhamı negatif kullanma değildir,
- Mükemmellik ölçütü değildir,
- Manevi düzey olsa da, misyon değildir,
- Çok sofistike ve kompleks değildir,
- Doğru ve/veya yanlış değildir.

<sup>52</sup> Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Philip&Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, 1998, ss. 11-12.

<sup>53</sup> Quigley, a.g.e., s. 12.

<sup>54</sup> Gürcan Papatya, "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim(Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi)", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Y.1998, S.3, ss.123-134.

<sup>55</sup> Papatya, a.g.m., ss.123-134.

Vizyon, bir işletmenin olmasını arzu ettiği geleceği ifade etme çabasıdır. Vizyon sadece yazılı bir ifade değildir. Vizyonun canlı olduğu, çalışanların hareket ve düşüncelerinde yaşadığı söylenebilir. Vizyon, sadece soyut bir kavram da değildir; soyut tanımlamalardan daha anlamlı ve bir düşünce içeriğine, duygusal bir değere ve ahlaki bir sembolik değere sahip olan imajları da kapsamaktadır. Bu çerçevede, vizyonun geleceğin yaşayan bir resmi olduğunu söylemek de mümkündür. Vizyon, insanları yönlendirir; malzemeleri organize etmek için kullanılır ve bu doğrultuda karmaşıklığı da kontrol eder. Gelecekteki hedefleri oluşturmakla, mevcut eylem ve düşüncelere anlam kazandırır. Örgütteki çalışanlar tarafından paylaşıldığı zaman, ilişkilerin tanımlanmasına ve örgütten soğumanın önlenmesine yardımcı olur. Vizyon, şimdikinden daha iyi ve farklı olan arzu edilen bir gelecek üzerine odaklanır. Ancak bu geleceğe nasıl ulaşılacağı üzerine konsantre olmaz.<sup>56</sup>

Vizyonu gelecekte tutmak ve geliştirmek etkin bir yöneticiye ve tutarlı bir yönetime bağlıdır. Yöneticinin vizyonu periyodik olarak yenilemesi, destekleyici stratejiler uygulayarak vizyonu güncel tutması gerekmektedir.<sup>57</sup>

Bir yöneticinin lider kimliğine bürünebilmesinin en somut koşulu “vizyon belirleyebilme” yeteneğidir.<sup>58</sup> Özellikle bilgi çağında, güçlü bir vizyona sahip olmak işletmeyi yeniden keşfetmenin birinci aracıdır. Bu sayede, işletmenin nereye gittiği ve oraya nasıl ulaşacağı anlamlandırılmış olur. Vizyonun kaynağı genellikle, eşsiz bir yetenek bileşimine, vizyon oluşturmak için zihin gücüne ve bunları uygulama yeteneğine sahip bir liderdir.<sup>59</sup>

Vizyoner bir yönetici, bugünkü eğilimlerden geleceğin ne şekilde olacağını öngörebilmekte ve bulunduğu kuruma, ülkeye, dünyaya yeni eğilimler sunabilmektedir<sup>60</sup>. Bu sayede, izleyicilerinin gözünde kararlı, cesur, dinamik, umut

<sup>56</sup> Ufuk Durna, *Yenilik Yönetimi*, 1.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2002, ss. 186-187.

<sup>57</sup> Joseph V. Quigley, *Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*, çev. Berat Çelik, 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998, s. 12.

<sup>58</sup> Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, s.71.

<sup>59</sup> Durna, a.g.e., s.187.

<sup>60</sup> Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, s.71.

veren ve ilham kaynağı olan bir rehber konumundadır. Coşku ve heyecan veren vizyonlar belirleyerek örgütü monotonluktan kurtarır.<sup>61</sup>

Süratli ve sürekli değişimin yol açtığı kaos ortamında vizyon geleceğe projeksiyon tutar ve geleceğin belirginleşmesine katkıda bulunur. Örgütte umut ve heyecan uyandırır<sup>62</sup>. Bu bağlamda, yirmibirinci yüzyılın yöneticisinin mutlaka yapması gereken işlerden biri örgütün geleceğine yön verecek, örgütün acımasız rekabete yenik düşmesini engelleyecek, örgüt üyelerini birleştirecek, üyeleri isteklendirecek, motive edecek, üyeler üzerinde heyecan uyandıracak bir vizyon belirlemek, bu vizyonu benimsetmek ve canlı tutmaktır.

### 1.4.3. Örgütü Temsil Etme

Örgütler, açık sistemler olmaları nedeniyle çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Dış çevrede olup biten her şey örgütleri etkilemektedir. Örgütün başarısı yalnızca örgüt içi uygulamalardan ve çalışanlardan kaynaklanmamaktadır. Başarı dış çevrenin özelliklerine, değişme gücü ve belirsizliğine de bağlıdır<sup>63</sup>. Dolayısıyla yöneticinin sorumluluğu sadece örgütüyle sınırlı kalmamaktadır. Yönetici, örgütüne kimlik kazandıran bir kişi olarak örgütünü her platformda temsil etmektedir.

Astlar, üstler ve müşterilerin yanı sıra parlamento, hükümet, yargı, basın-yayın organları, sendikalar ve diğer özel ve tüzel kuruluşlar ile vatandaşlar yöneticinin örgütünü temsil etmesini gerektiren çevrenin bir kısmını oluşturmaktadırlar. Örgütün faaliyet gösterdiği ülke sınırlarının dışına çıktığında bu çevre daha da genişlemektedir. Bu da yöneticinin örgütünü temsil ettiği alanı genişletmekle birlikte sorumluluğunu da artırmaktadır. Yönetici, işin yapılışına ilişkin konularda yetki ve sorumluluk devredebilir. Ancak temsil fonksiyonu sürekli ve tümüyle devredilebilecek bir fonksiyon değildir. Nihai sorumluluk her zaman yöneticiye aittir.<sup>64</sup>

<sup>61</sup> Durna, a.g.e.,ss.187-188.

<sup>62</sup> Durna, a.g.e., s.190.

<sup>63</sup> Eren, a.g.e., s.50.

<sup>64</sup> Aytürk, a.g.e., s.19.

Yöneticinin gerek entelektüel, gerek kişisel, gerekse sosyal özellikleri dış çevrenin örgütle ilgili algılamalarını etkilemektedir. Yöneticinin dış çevredeki etkinliği, diğer kişiler ve kuruluşlar üzerinde bıraktığı izlenimle yakından ilgilidir. Diğer kişi ve kuruluşlar örgütü, yöneticisinin sergilediği tutum sonucu edindikleri izlenimler ile tanır ve olumlu ya da olumsuz bir yargıya varırlar.<sup>65</sup> Günümüzde bazı örgütler sadece hoş bir görüntü olması açısından kadın yöneticiler dahi istihdam etmektedirler. Ancak tabii ki temsil işlevinde tek önemli olan yöneticinin fiziksel özellikleri değildir. Temsil işlevinde yöneticinin dış görünüşünün yanı sıra, genel kültür, mantıklılık, analiz yeteneği, sentez yeteneği, muhakeme gücü gibi entelektüel özellikler; objektiflik, dikkatlilik, uyum yeteneği, akıl-duygu dengesi, ciddilik, tedbirlilik, düzenlilik, dürüstlük, dinamiklik gibi karaktere ilişkin özellikler; ve iletişim becerisi, konuşma ve hitab etme yeteneği, empati yapabilme, ilişki kurma becerisi gibi sosyal özellikler de büyük önem arz etmektedir.<sup>66</sup>

Temsil işlevi, örgütlere dış çevrede bir kişilik kazandırması açısından özellikle üst kademe yöneticilerinde ve liderlerde çok önem taşımaktadır. Yönetici seçiminde ve tayininde aranan birinci nitelik, “temsil niteliği” olmaktadır. Bu yüzden, günümüzde her yönetici temsil niteliğini ve yeteneğini geliştirmek zorundadır.<sup>67</sup>

#### 1.4.4. Karar Verme

“İnsanlar ancak karar verirlerse büyük olabilirler.”

Charles de Gaulle, yukarıdaki sözüyle karar vermenin önemini açıkça belirtmiştir. İnsanlar her an kararlarla karşı karşıyadırlar; her hareketlerinde, attıkları her adımda bir karar vermek durumundadırlar. Sabah hangi saatte uyanacakları, hangi giysiyi giyecekleri, yemekte ne yiyecekleri hepsi birer karar konusudur. Küçük çocuklar dahi büyüdüklerinde ne olmak istediklerine dair bir karara sahiptirler. İnsanları başarılı ya da başarısız yapan da yine verdikleri kararlardır. İnsanı insan yapan, doğru ya da yanlış kararlardır. İnsan, fikirlerini belirterek ve bunlardan

<sup>65</sup> Aytürk, a.g.e., s.20.

<sup>66</sup> Eren, a.g.e., ss.9-11.

<sup>67</sup> Aytürk, a.g.e., s.20.

kararlar üreterek varlığını ispat etmektedir. Ancak, bitkisel hayattaki bir insanın karar vermeden yaşamını sürdürmesi söz konusu olabilir.<sup>68</sup>

Yöneticiyi yönetici yapan da verdiği kararlardır. Yöneticinin asli görevi karar vermektir. Yöneticinin verdiği kararlar kuruluşu önemli ölçüde etkilemektedir. Bir kuruluşun başarısı ancak yöneticisinin verdiği etkin kararların uygulamaya aktarılmasıyla sağlanabilir.<sup>69</sup> Uygulamaya aktarılmayan bir karar, sadece niyetten ibarettir.

Karar verme, “çeşitli şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır.”<sup>70</sup> Diğer bir deyişle, “alternatifler arasından birisini seçmektir.”<sup>71</sup>

Yönetimde karar verme ile seçim yapma aynı anlamda kullanılmaktadır. Çünkü, yöneticinin yaptığı seçim aynı zamanda verdiği kararı ifade etmektedir. Yönetici mutlaka karar vermek durumundadır. Çünkü örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için emrine kaynak tahsis edilmiştir; ve bu kaynakları en etkin biçimde kullanarak örgütü amaçlarına taşımak zorundadır. Dolayısıyla karar verme yönetici açısından vazgeçilmez bir iştir.<sup>72</sup> Ayrıca, karar verme başlı başına bir maliyet unsuru olması açısından da önem arz etmektedir. Karar verme alternatif maliyet taşıyan bir iştir. Birçok alternatiften sadece birinin seçiliyor diğerlerinden vazgeçiliyor olması, seçilmeyenlerin oluşturduğu maliyete katlanıldığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, kararlar son derece rasyonel bir şekilde alınmalıdır.<sup>73</sup>

Yönetici, karar verirken zaman konusuna dikkat etmelidir. Çağımızın en önemli maliyet unsuru zamandır. Yönetici, kararlarını verirken zamanlamayı iyi ayarlamadığı takdirde, çağın gerisinde kalabilir.<sup>74</sup> Yönetici, mutlaka karar vermek zorundadır. Yöneticinin herhangi bir konuda karar veremiyor olması, onun işini

<sup>68</sup> Coşkun Çoroğlu, *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, 1.b., İstanbul: Alfa Yayınları, 2003, s.47.

<sup>69</sup> Drucker, *Etkin Yöneticilik*, s.143.

<sup>70</sup> Tosun, a.g.e., s.308.

<sup>71</sup> Richard M. Hodgetts, *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2.b., İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.286.

<sup>72</sup> Koçel, a.g.e., ss.41-42.

<sup>73</sup> Eren, a.g.e., s.171.

<sup>74</sup> Nordström ve Ridderstrale, a.g.e., s.85.



yapmıyor olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum kararsızlık olarak ifade edilmektedir. Karar verememe durumunda, en önemli ve geri kazanılması mümkün olmayan bir maliyet unsuru olan zamanın kaybı söz konusu olmaktadır.<sup>75</sup>

Günümüzde yöneticiler kararları tek başlarına almamaktadırlar. Özellikle katılımlı yönetim yaklaşımının önem kazanmasıyla, çalışanlar da örgüt kararlarına katılmaya başlamışlardır. Zaten her örgüt çalışanı, işini yapmakla yaptığı işe ilişkin kararları vermek durumundadır. Bunun yanı sıra, çalışanların üst yönetimin sorumluluğunda olan karar sürecine fikirlerinin alınması itibariyle katılmaları söz konusu olabilir. Böyle bir durumda bir problemin çözümüne ilişkin çalışanların sundukları önerileri değerlendirme görevi yine yöneticiye aittir; son sözü yine yönetici söyleyecektir. Ancak çalışanların da düşünsel anlamda emeklerinin söz konusu olacağından; alınan kararlar, bir sosyal strateji, kişilerin işbirlikçi gayretlerinin birer ürünü olarak ifade edilebilir.<sup>76</sup>

Yönetici, yenilikler yapmak, problem çözmek, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, pazarlık yapmak, örgütün gelişimine katkıda bulunmak gibi faaliyetleri yerine getirmek için karar vermektedir. Yöneticinin bu konularda vereceği doğru kararlar örgütü etkinliğe götürecektir. Bu durumda, “yönetici örgütün etkinliğini sağlamak için karar vermektedir” diyebiliriz.<sup>77</sup>

#### 1.4.5. Sorun Çözme

“Çözülmez gibi görülen sorunların altında parlak fırsatlar gizlidir.”

Her sorun, beraberinde yeni bir fırsat getirmektedir. Sorun ne kadar karmaşık ve itici görünse de, çözülmesi durumunda sağlayacağı fayda, çözümü için uğraşmayı gerekli kılmaktadır.<sup>78</sup>

<sup>75</sup> Koçel, a.g.e., s.42.

<sup>76</sup> Uğur Yozgat, *Yönetimde Karar Verme Teknikleri*, İstanbul: Beta Yayınları, 1994, s.5.

<sup>77</sup> Koçel, a.g.e., s. 41.

<sup>78</sup> Çoroğlu, a.g.e., s. 79.

Sorun çözmeye; “engelleri kaldırmak suretiyle bir durumdan, olması arzu edilen başka bir duruma geçmek için kullanılan süreçtir.”<sup>79</sup>

Sorun, bilinmeyenleri olan, çözülmesi gereken bir durumu veya aşılması gereken bir engeli ifade etmektedir. Sorun çözmeye süreci ise bu bilinmeyenleri ortadan kaldırmaya, bilinir yapmaya yönelik faaliyetleri içermektedir.<sup>80</sup>

Yönetici kararların büyük bir çoğunluğunu, bir sorun çözmeye amacıyla verir.<sup>81</sup> Bir problemin çözümü için mümkün hareket tarzları içinden en iyisinin seçilmesi gerekir. O halde, problem çözmeye bir karar verme işlemi, dolayısıyla karar verme de bir problem çözmeye işlemidir.<sup>82</sup> Ortaya çıkan sorunun çözümünü sağlayabilecek birden çok alternatif olması durumunda, seçilen alternatif karardır. Kararın uygulamaya konulmasıyla, sorunu ortadan kaldıran durum ise, çözüm olarak kabul edilmektedir.<sup>83</sup>

Yönetici, sorunlarla başa çıkması gereken kişidir. Yönetici çözdüğü sorunlar sayesinde kendini kanıtlama fırsatı bulmaktadır. Çünkü yöneticinin başarısı sorun çözmeye becerisine bağlanmaktadır. Bir yönetici sorun çözebiliyorsa başarılı sayılmaktadır.<sup>84</sup>

Yönetim dünyasının sahne olduğu değişimlerden biri de, çalışanların örgüt kararlarına katılımıdır. Örgüt sorunlarına ilişkin kararları yöneticiler artık tek başlarına almamaktadırlar. Kararlara katılma, sorunlara çözüm olabilecek alternatifler sunma, çalışanların verimlilik ve performanslarını artırdığı gibi kendilerine güven duymalarını ve örgüte bağlılıklarını da sağlamaktadır.<sup>85</sup> Buna rağmen, sorunların çözümünün ve doğacak yeni fırsatların etkili bir şekilde değerlendirilmesinin nihai sorumlusu yöneticidir. Yönetici bu görevinden kaçamaz;

<sup>79</sup> Çoroğlu, a.g.e., s. 79.

<sup>80</sup> Sucu, a.g.e.,s.122.

<sup>81</sup> Tosun, a.g.e.,s. 322.

<sup>82</sup> Yozgat, a.g.e., s.5.

<sup>83</sup> Sucu, a.g.e., s.122.

<sup>84</sup> Aytürk, a.g.e., s.141.

<sup>85</sup> Çoroğlu, a.g.e., s. 79.

tersine yönetici sorunu arayıp bulur ve verdiği etkin kararlarla örgüte stratejik fırsatlar yaratarak sorunun çözümünü sağlar.<sup>86</sup>

#### 1.4.6. Çalışanları Motive Etme

“Motive olmuş insan durup, seçenekler aramaya isteklidir. Motive olmuş insan sunulmakta olan belli seçeneklerin ötesinde seçenek aramaya isteklidir. Motive olmuş insan durup, başkalarının önemsemediği şeyler üzerinde yoğunlaşır. Motive olmuş insan yaratıcı düşünceden kendisine ayrı bir fayda sağlamasa da hoşlanır.”<sup>87</sup>

Yukarıda tarifi yapılan insan modeli, günümüz global bilgi dünyasında rekabet üstünlüğünü edebilmek için örgütlerin ihtiyaç duyduğu motive olmuş, yaratıcı insan modelidir. En iyiyi yapanın kazandığı iş dünyasında, insan kaynağı bilgili, yaratıcı ve istekli olması gibi özellikleriyle öne çıkmaktadır.<sup>88</sup>

Motivasyonlu olmak, yani bir işi yapmaya istekli olmak, sahip olunan içsel enerjiyi, belirli hedeflere, herhangi bir baskı altında kalmadan, yönlendirmek amacıyla harekete geçirmek, aktive etmek demektir.<sup>89</sup>

Motivasyon, “insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi” şeklinde tanımlanabilir.<sup>90</sup> Başka bir ifade ile motivasyon, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları”dır.<sup>91</sup>

İnsanın bir işi yapması ya da iyi bir şekilde yapması motive olmasına, yani o işi yerine getirmeyi istemesine bağlıdır. Bir örgüt çalışanını ele alırsak, emirle, zorla, korkutularak kendisine verilen görevi yerine getirse bile başarılı olacağını söylemek çok zordur. Oysa yüksek performanslı, başarılı çalışanlara sahip olmak günümüz

<sup>86</sup> Akdemir, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, ss. 152-153.

<sup>87</sup> Edward De Bono, *Rekabetüstü*, çev: Oya Özel, 2.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, ss. 166-167.

<sup>88</sup> Düren, a.g.e., s.103.

<sup>89</sup> Düren, a.g.e., s.104.

<sup>90</sup> Şimşek, a.g.e., s.194.

<sup>91</sup> Koçel, a.g.e., s.465.

örgütlerinin etkinliği için vazgeçilmez gerekliliklerdir. Bu nedenle, örgütler açısından motivasyon önemli bir konudur.<sup>92</sup>

İnsan, örgüt açısından stratejik önem taşımaktadır. Çünkü, örgütün etkinliği tümüyle sahip olduğu insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Yönetici ise, bu nitelikli insan kaynağının çabalarını uyumlu bir biçimde örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirme sorumluluğunu taşımaktadır. Bir başka deyişle, çalışanları amaçlar doğrultusunda motive etmek etkin bir yöneticinin temel görevlerinden birisidir.<sup>93</sup>

Motivasyon, yöneticinin çalışanları iş yapmaya teşvik etmesi anlamına gelmektedir. Yöneticinin görevi, en başta, etkin çalışan bir örgüt oluşturmaktır. Buna göre yönetici, astlarının etkin çalıştıklarını görmek, onların örgüt için yararlı olmalarını ve örgüte katkıda bulunmalarını sağlamak için çalışanlarını motive etmek zorundadır. Bu da ancak etkin bir motivasyon sisteminin varlığıyla mümkündür.<sup>94</sup>

Motivasyon, “havuç yaklaşımı” adı verilen bireyin endişelerini azaltan, olumlu türde bir motivasyon olabilir. Bu yaklaşıma göre birey kendisinden beklenileni gerçekleştirdiğinde, ücret, takdir gibi değerli bir takım şeylerle ödüllendirilir. Olumsuz türde motivasyon ise, “sopa yaklaşımı” olarak bilinmektedir ve bireyin istenilen faaliyeti yerine getirmemesi durumunda cezalandırılmasını öngörür.<sup>95</sup>

Motivasyonu sağlamada ücret, prim, çalışma koşulları gibi maddi unsurların etkisi günden güne azalmaktadır. Bilgi toplumu insanını kolay etkilemek mümkün değildir. Özellikle gelişmiş ülkelerde para bir motivasyon aracı olmaktan çıkmıştır. Çağımızın bilgili, yaratıcı insanının motivasyonu ancak, şirket kültürü değişiklikleriyle, ciddi yaratıcılığın mantığının keşfedilmesiyle, eğitimle, sorumlulukları düzenleyen ve itici güç sağlayan yapı değişiklikleriyle yükseltilebilir.<sup>96</sup>

<sup>92</sup> Başaran, a.g.e., s.73.

<sup>93</sup> Aytürk, a.g.e., ss.34-35.

<sup>94</sup> Hicks, a.g.e., s.362.

<sup>95</sup> Hicks, a.g.e., s.363.

<sup>96</sup> De Bono, a.g.e., s.167.

Çağımız yöneticisi kendiliğinden motivasyonlu olmalıdır ve kendiliğinden motivasyonlu bir örgüt yaratmalıdır. Bunu da, çalışanların örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemelerini sağlayarak gerçekleştirebilir. Bir yöneticinin etkinliği, büyük ölçüde çalışanlarının etkinliğine bağlıdır.<sup>97</sup>

#### 1.4.7. Çalışanların Katılımını Sağlama

“Bu hem yeni ve hem de çok eskidir. Bizler çok büyük korku veren, ahenksiz makinenin zulmünden kurtularak, başlangıcın ve sonucun insan olduğunu anlamaya başladık – önemli olan makine değil insandır ve büyümeden sorumlu olanlar dolarlar veya fabrikalar değil insanların kendileridir. Yanı sıra, bütün çabalarımızın hedefi yine insandır.”<sup>98</sup>

Yukarıdaki paragrafta Pablo Casals, örgüt açısından insanın taşıdığı stratejik önemden söz etmektedir. Günümüzde çalışanlar kendilerine verilen ve nasıl yapmaları gerektiği söylenen işi başaran kişiler olarak değil; yaratıcılıkları, bilgi düzeyleri, ve fikirleriyle öne çıkmaktadırlar. İnsanların bu anlamda önem kazanmaları, yönetim konusunda seksenli yıllarda ortaya çıkan değişimler ışığında, insan kaynaklarının daha etkin kullanımına, gelişimine ve rekabette etkinliğe olanak sağlayan, katılımcı yönetimin yaygınlık kazanmasına sebep olmuştur.<sup>99</sup>

Katılımcı yönetim, yani çalışanların yönetime katılımıyla gerçekleşen yönetim anlayışı, motivasyonu artırıcı nitelik taşımaktadır ve ekip çalışmasını öngörür. Katılımcı yönetimde amaç çalışanların hedefleriyle işletmenin hedefleri arasında bütünleşme sağlamaktır. Katılımcı yönetim işletmelerde dört düzeyde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır:<sup>100</sup>

- *Stratejik Düzey*: Planlama ve genel politikaların belirlenmesinde çalışanların katılımı;

<sup>97</sup> Koçel, a.g.e., ss.465-467.

<sup>98</sup> Hicks, a.g.e., s.139.

<sup>99</sup> Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, ss.81-82.

<sup>100</sup> Düren, a.g.e., ss.11-12.

- *Yapısal Düzey*: Daha esnek yapılara geçiş, çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi, motive edici yönetim yaklaşımlarının oluşturulmasına katılım;
- *Kültürel Düzey*: Bireyin psikolojik ve sosyal özelliklerine değer veren bir işletme kültürünün yaratılması;
- *Davranışsal Düzey*: Yöneticilikten liderliğe, talimatları yerine getiren çalışandan fikir yaratan ve öneri geliştiren çalışan tipine geçiş.

Katılımcı yönetim, sadece insana önem veren bir yaklaşım değildir; aynı zamanda etkinlik-üretkenlik üzerine kurulu olan iki yönlü bir yaklaşımdır. Çalışanların kararlara yardımcı olmak için öneri sunmalarını esas alan katılımcı yönetim, insanı etkin kılmasının bir sonucu olarak etkinliği ve üretkenliği sağlamaya olanak tanımaktadır.

Bugün, çalışanların katılımını sağlayarak onların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına fırsat tanıyan yönetici tarzı kabul görmektedir. Yöneticinin çalışanlarını motive etmek için kullandığı yöntemlerden biri, onlara örgütsel konularla ilgili fikirlerini sormak ve çalışanların sundukları önerileri dikkate almaktır. Kendi verdiği kararları uygulamaya geçiren işgören işini daha büyük bir istekle yapacaktır. Ayrıca yöneticilik yeteneklerini ve yaratıcılığını geliştirme olanağı bulacak ve bu sayede örgütün etkinliğine önemli katkılarda bulunacaktır. Dolayısıyla, çalışanların kararlara katılmalarına hak tanımak yöneticinin etkinliğine de yansıtacaktır.<sup>101</sup>

#### 1.4.8. Değişimi Gerçekleştirme ve Yönetme

Dünya delifışek bir köye benzetilmektedir. Bu köyde oynanan oyun etkinliktir. Oyunu kazanmak ise yeni şeyler sunmaya, farklı olmaya, insanları şaşırtmaya, hayretler içinde bırakmaya bağlıdır. Başarının yolu bilinmeyeni aramaktan ve keşfetmekten geçmektedir.<sup>102</sup>

<sup>101</sup> Şimşek, a.g.e., ss.324-325.

<sup>102</sup> Nordström and Ridderstrale, a.g.e., s.104.

Yıllardır yüz yüze geldiğimiz anlaşılması zor değişiklikler ekonomik ya da teknolojik değildirler. Bunlar demografide, politikada, toplumda, felsefede ve hepsinin ötesinde dünya görüşünde meydana gelen değişikliklerdir. Bu değişimleri görmezlikten gelip yarının bugün gibi olacağını varsaymak abesle iştigal etmek demektir.<sup>103</sup> Başarıyı yakalamak ve sürekliliği sağlamak için, teknoloji geliştirmek, kaliteli ürün ve hizmet sunmak, pazarı elde tutmak global dünyanın koşulları altında yeterli olmamaktadır. İşletmeler, sürekli daha iyiyi başarma duygusunun, yöneticiler ve çalışanlar tarafından paylaşıldığı ve geliştirildiği bir ortam yaratma çabası içerisinde olmalıdırlar. Bu çerçevede, geleceğin başarılı yöneticileri, yaratmayı, yenileştirmeyi, güven telkin etmeyi, birlik sağlamayı ve değişimi teşvik etmeyi bilen, animatör, stratejist ve ekonomistler olacaklardır.<sup>104</sup>

Bütün kuruluşlar -işletmeler, üniversiteler, hastaneler veya dini kuruluşlar- öncelikli olarak değişim için tasarlanmalı ve değişime karşı olmaktansa değişimi yaratmalıdırlar.<sup>105</sup> Gelecekte var olabilmek için, değişimi doğru yakalamak ve eğilimleri rakiplerden daha önce ve daha iyi anlamak gerekmektedir. Global bilgi dünyasının temel özelliklerinden biri olan süratli ve sürekli değişim çerçevesinde işletmeler, seçecekleri yöntem ne olursa olsun, değişim stratejilerini sürekli gelişmeyi üstün tutacak temel kaynakları olan entelektüel sermayelerine daha çok yatırım yaparak oluşturmalıdırlar.<sup>106</sup>

Global ölçekte değişimin karşı konulmazlığı işletmeleri değişime uyum sağlamak ve değişimi yönetmek zorunda bırakmaktadır. İşletmeler, günümüzde rekabet üstünlüğünü ele geçirmeyi sağlayacak tek ve en etkili silah olarak değişimi gerçekleştirmelidirler. Değişimi işletme hedefleri doğrultusunda gerçekleştirecek ve başarıya ulaştıracak olan ise yöneticidir. Başarılı bir değişim için yönetici şu koşulları sağlamalıdır:<sup>107</sup>

- Değişime ihtiyaç olduğunun ciddi olarak teşhis edilmesi,

<sup>103</sup> Peter F. Drucker, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, 2.b., İstanbul: Epsilon Yayınları, 2000, s.107.

<sup>104</sup> Düren, a.g.e.,237.

<sup>105</sup> Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, s.48.

<sup>106</sup> Düren, a.g.e., ss.222-223.

<sup>107</sup> Düren, a.g.e., s.236.

- Değişimden beklenenler konusunda, işletmenin her düzeyi tarafından paylaşılacak bir vizyon ve uyumlu stratejiler yaratmak,
- Çalışanlar arasında koalisyon oluşturarak, değişim çabalarına mümkün olduğu kadar çok aktif katılımı sağlamak,
- Değişimden en çok etkilenecek olan kişi ve mevkilere motor roller vererek onları teşvik etmek,
- Değişim sorumlularını ve proje liderlerini, sevilen ve karizmatik özellikleri olan kişilerden seçmek,
- İletişim, ikna ve eğitim faaliyetlerine gereken önemi vermek,
- Katılımcı ve yaratıcı yöntemleri ön planda tutan çabalara ve faaliyetlere ağırlık vermek,
- Değişim faaliyetlerini işletmenin maddi ve manevi unsurları arasındaki ilişkileri, dengeyi ve uyumu, en yumuşak şekilde yeniden revize edecek tarzda yeniden yönlendirmek,
- Yeni sonuç, yöntem ve davranışların, işletme içinde yaygınlaştırılmasını ve entegrasyonunu sağlamak.

İnsanları geleceğe ilişkin yenilikçi projeler etrafında birleştirmek, değişimin gerekliliğine ve faydasına ikna etmek lider-yöneticinin en önemli etkinliklerinden biridir. Değişimin tüm dengeleri altüst ettiği günümüz koşullarında, etkin yöneticiliğin tek yolu, yöneticilerin değişimi bir tehdit değil, bir fırsat olarak kabul etmeleridir.<sup>108</sup>

#### 1.4.9. Çatışmayı Yönetme

İnsanlar birbirlerinden farklı özellikler taşımaktadırlar. Bir insan mutlaka bir yönüyle diğerinden farklılaşmaktadır. Birbirinin aynı olan iki insan sözkonusu olamaz. Görüntü olarak aynı olsalar bile, kişilik özellikleri, yetiştirme tarzları, eğitimleri, zeka düzeyleri, inançları, değerleri, kültürel özellikleri vs. açısından farklılık göstermektedirler.

<sup>108</sup> Düren, a.g.e., s. 238.



Örgütler, birçok farklı insanın bir araya geldikleri, ortak amaçlar doğrultusunda birlikte hareket ettikleri ortamlar oluşturmaktadırlar. Böyle ortamlarda çatışmayla karşı karşıya kalmamak imkansızdır. Farklı özelliklere sahip insanların bir arada bulunmalarının doğal sonucu olarak, örgütlerde çatışma kaçınılmazdır.

Barutçugil çatışmayı; “iki ya da daha fazla insanın aynı anda aynı yeri ya da kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesi; iki kişinin ya da grubun ihtiyaçları, çıkarları veya isteklerinin birbiriyle çelişmesi; anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışma; insanların birbiriyle zıtlaşması; bir grubun üyelerinin kendi fikirleri dışında kalan tüm fikirlere zihinlerini kapatması; bir kişinin grup içinde yalnız kendi bildiği yolda gitmek istemesi ve bütün bunların hepsi.” şeklindeki ifadelerle tanımlamaktadır.<sup>109</sup>

Başka bir kaynak örgütsel çatışmayı, “ bir örgütte, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” olarak tanımlamaktadır.<sup>110</sup>

Çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmadığı gibi, çatışmanın engellenmesi örgüt için herhangi bir fayda sağlamamaktadır. Modern yönetim anlayışı, örgüt içinde kontrol altında olması kaydıyla, çatışmanın sürekli olarak devam etmesini öngörmektedir. Çatışmanın olmadığı ya da bir şekilde bastırıldığı örgütlerde yaratıcılık, yenilik ve değişimden söz etmek mümkün değildir. Çatışma farklılıkların sürtüşmesinden kaynaklanması nedeniyle yaratıcı fikirlerin oluşumuna olanak tanımaktadır. Ancak aşırı ve sürekli çatışmalar örgütü olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle bir örgütte çatışma düzeyi iyi ayarlanmalıdır.

Çatışmanın düzeyini ayarlayacak, çatışmayı kontrol altında tutacak, yönetecek olan kişi yöneticidir. Yöneticinin çatışmayı etkin bir şekilde yönetebilmesi için nedenini bilmesi gerekmektedir. Kaynakların paylaşılabilmesi, amaç, algılama, statü, çıkar ve kişilik farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, haberleşme noksanlıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, örgüt içi güç mücadeleleri

<sup>109</sup> İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 115.

<sup>110</sup> Eren, a.g.e., s.540.

başlıca çatışma nedenleri olarak bilinmektedir. Yönetici, bu nedenler doğrultusunda uygun çatışma yönetimi yolunu seçecektir.<sup>111</sup>

Yönetici çatışmayı yönetmek için bir takım yollara başvurmaktadır. Yönetici çatışmayı görmezden gelerek, yani kayıtsız kalarak devam etmesini sağlayabilir. Çatışmanın üzerine giderek uzlaşma sağlamaya çalışmak, bir başka yol olarak kabul edilmektedir. Çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak da, yöneticinin başvurabileceği çatışma yönetimi yollarından birisidir. Yöneticinin örgüt için en uygun olan kararı vermesi gerekmektedir. Bunun için örgütün nabzını iyi yoklamalı ve örgüte en çok katkı sağlayacak yöntemi uygulamalıdır.<sup>112</sup>

#### 1.4.10. Takım Çalışmasını Teşvik Etme

“ Bir takım kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip, az sayıda insandır.”<sup>113</sup>

Etkili bir takım aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:<sup>114</sup>

- Üyeler arasında karşılıklı anlama ve anlaşma
- Açık iletişim
- Karşılıklı güven
- Karşılıklı destek
- Bireyler arası farklılıkların etkili yönetimi
- Takımın seçici kullanımı
- Liderlik

Bir takımın üyesi olmanın, birey açısından bir takım faydaları bulunmaktadır. Bireyler, takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile başarının

<sup>111</sup> Koçel, a.g.e., ss.490-496.

<sup>112</sup> Genç, a.g.e., ss.78-79.

<sup>113</sup> Jon R. Katzenbach ve Douglas K. Smith, **Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**, çev. Nejat Muallimoğlu, 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998, s.68.

<sup>114</sup> Ali Balcı, **Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama**, 2.b., Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000, s.103.

genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından bir çok kişinin omuzlarına geçmektedir. Tüm sorumluluğun tek bir kişiye ait olmamasının stresi azaltıcı etki yarattığı görülmektedir. Ayrıca çalışanın zorluklarla karşılaşması durumunda yaşayacağı panik ve korku yine paylaşılan sorumluluk nedeniyle hafiflemektedir. Takım çalışması, birey de aidiyet duygusunun gelişmesini sağlamaktadır. Birey kendini örgütün bir parçası gibi hissetmekte, oluşan arkadaşça iklim bireyin takıma bağlılığını sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak moral seviyesi yükselmekte, çalışanın tatmini artmaktadır. Tüm bunlar çalışanın performansı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.<sup>115</sup>

Takımlar, performans konusuyla birlikte ele alınmaktadır. Takımlar, bireyin tek başına gösterdiği performanstan üstün performans göstermektedirler. Dolayısıyla takımlar, sinerji yaratmaktadır. Yüksek performanslı bir örgüt yaratmak ve örgütünün rakiplere karşı üstünlüğünü sağlamak isteyen bir yönetici takım çalışmasını teşvik etmeli, takımları desteklemeli ve gelişimlerini sağlamalıdır.<sup>116</sup>

Etkin bir yönetici, çalışanların tek başlarında üstesinden gelemeyecekleri durumlarda, onları işbirliğine, birlikte hareket etmeye yönlendirmelidir. Çalışanları takım çalışması yapmaları konusunda teşvik etmelidir.

#### **1.4.11. Çalışanların Gelişimini Sağlama**

“En değerli yatırım, çalışana yapılan yatırımdır.”

Gittikçe karmaşıklaşan ekonomik koşullar, örgütleri ezici bir rekabetle karşı karşıya bırakmaktadır. Böyle bir ortamda yaratıcılık, yenilikçilik gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Ancak örgütü etkin kılmak için sadece yöneticinin istenen özelliklere sahip olması yeterli olmamaktadır. Etkinliği sağlamak için yönetici, etkin bir çalışan kadrosuna ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla çalışanlara yatırım yapmak, yani çalışanların eğitim ve gelişmelerine olanak tanımak gerekmektedir.

<sup>115</sup> Hüseyin Yılmaz, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h\\_yilmaz.htm](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm), 19.02.04.

<sup>116</sup> Katzenbach ve Smith, a.g.e., s.43.

Çalışanların, örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi amacı taşıyan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgüt açısından katlanılması gereken bir maliyet olarak düşünülmemelidir. Çalışanın gelişimi, aynı zamanda örgütün gelişimi anlamına gelmektedir. Çünkü, eğitim ve geliştirme faaliyetleri aracılığıyla çalışanların artan becerileri performanslarına yansiyacaktır. Yüksek performanslı çalışanlar örgütün etkinliğini ve verimliliğini de artıracaktır. Dolayısıyla, çalışanlara yapılan yatırım örgüte yapılan yatırım anlamına gelmektedir.<sup>117</sup>

Eğitim, “önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, insanların düşünce, tutum ve davranış ve yaşamlarında iyileştirme ve geliştirme sağlamaya yarayan sistematik bir süreçtir.”<sup>118</sup>

Geliştirme ise çalışanların bilgi ve becerilerinin, yapmış oldukları işleri daha iyi yapabilmelerini sağlayacak şekilde artırılmasını ifade etmektedir.<sup>119</sup>

Yöneticinin etkinliği ancak, kendisi gibi etkin çalışanlara sahip olmasıyla mümkün olabilir. Yönetici kendiliğinden motive olabilen, yüksek performans düzeyine sahip çalışanlar yaratmak için çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi konularına önem vermelidir.

Çalışanlara çeşitli geliştirme programları verilerek gelişmeleri sağlanabilir. Ancak, asıl önemli olan çalışanların gelişime istekli olmaları ve gelişim sağlamak için çaba sarf etmeleridir. Yöneticinin görevi de çalışanlarını bu yönde teşvik etmektir.

Günümüzün etkin yöneticisi, farklı insan gruplarına ve farklı fikirlere liderlik edebilen, bunlardan yararlanmasını bilen, çalıştığı insanları güçlendirici davranışlarıyla motive edebilen kimsedir.<sup>120</sup>

<sup>117</sup> <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000806/haber/1.html>, 15.12.2003.

<sup>118</sup> Çoroğlu, a.g.e., s.113.

<sup>119</sup> Genç, a.g.e., ss.138-139.

<sup>120</sup> Eren, a.g.e., s.131.

#### 1.4.12. Örgüt Kültürü Yoluya Örgütsel Bütünlük Sağlama

Örgütler farklı kültürel dokuların bir araya gelip kaynaştıkları birer kesişme alanıdır. Bu yönüyle günümüz örgütleri bir kültür mozaiği oluşturmaktadırlar. Değişik değerlere, inançlara, tutumlara ve algılamalara sahip bireyler ortak amaçları doğrultusunda örgütlerde toplanmaktadırlar. Bu kültürel çeşitlilik, örgütün içinde bulunduğu sosyal çevrenin de etkisiyle, örgüte özgü bir inanç, tutum, düşünce şekli, ahlak anlayışı ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran en önemli faktör bu sistemdir ve “örgüt kültürü” olarak bilinmektedir.<sup>121</sup>

Örgütlerde insan kaynaklarının önem kazanması, insancıl değerlerin sosyal ve siyasal alanlarda öneminin artması ve globalleşmenin etkisiyle uluslararası örgütlerin yerel örgütler gibi çalışmaya başlamaları kültürün yönetime olan etkilerini artırmıştır.<sup>122</sup>

Ortak değer yargılarını, inançları, düşünce şeklini ifade eden kültür, insanlara içinde buldukları gruba uyum sağlamanın yollarını göstermektedir. Bu yönüyle kültür, insan davranışlarını düzenleyen bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır.<sup>123</sup> Örgüt kültürü de, örgüt içi davranışları düzenlemekte ve değişen dış çevre koşullarına örgütün uyumunu sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, Drennan tarafından örgütte işlerin nasıl yapıldığı, örgüte ait tipik özellikler, alışkanlıklar, hakim tutum ve tavırlar, kabul edilen ve sayılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>124</sup>

Edgar Schein ise örgüt kültürünü, örgütsel bütünlük açısından ele almıştır. Örgütsel bütünlük, örgütün dış çevresiyle uyumunu ve kendi içinde bütünleşmesini ifade etmektedir. Bu uyum sağlama ve bütünleşme süreçlerini gerçekleştirirken örgüt bir çok problemle karşılaşmakta ve çözüm için çeşitli yollara başvurmaktadır. Bazı

<sup>121</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.135.

<sup>122</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 4.b., İstanbul: Beta Yayınları, 1994, s.113.

<sup>123</sup> Robert C. Solomon and Kristine R. Hanson, **Above The Bottom Line: An Introduction to Business Ethics**, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1983, s.148

<sup>124</sup> M. Özgür Temiz, “Organizasyonel Kültür ve İş Performansı”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, 2001, [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=468](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=468), 22.03.2004.

çözümler işe yaramakta ve benzer durumlarla karşılaşıldığında tekrar uygulamaya geçirilmektedirler. Örgüt tarafından keşfedilen, işe yaradığı tespit edilen ve bu doğrultuda geliştirilen bu çözüm yolları ya da davranış biçimleri, her zaman işe yarayacakları düşüncesiyle yeni üyelere de öğretilmekte ve benimsetilmeye çalışılmaktadırlar. Tüm örgüt üyeleri tarafından kabul edilen ve gelecek nesillere aktarılan bu davranışsal, düşünsel ya da duygusal algılamalar, örgüt kültürünü oluşturmaktadırlar.<sup>125</sup>

Parsons ve Talcot, örgüt kültürünün hem sosyal entegrasyonu ve bağlılığı, hem de örgütsel etkinliği gösteren birleştirici bir kavram olduğunu ileri sürerlerken; Kilmann, örgüt kültürünün örgütteki elle tutulabilen, gözlemlenebilen her şeyin ardındaki görünmez güç olduğunu belirtmektedir. Kilmann'a göre birey için kişilik ne ifade ediyorsa, örgüt için de kültür aynı şeyi ifade etmektedir.<sup>126</sup>

Örgüt kültürü ile ilgili tartışmalara ve farklı görüşlere rağmen, örgüt kültürünün paylaşılan ve öğrenilen varsayımlar, değerler, inançlar, düşünceler ve alışkanlıklar; örgüte özgü davranış kalıplarını sağlayan bir kollektif farkındalık olduğu konusunda hatırısayılır bir mutabakat sözkonusudur. Bu bakış açısı, örgütleri insanların ait oldukları ve içinde sosyalleştikleri, sosyal bir varlık olarak resmetmektedir. Yine bu perspektif, örgüt kültürünü oluşturan bileşenlerin eşit olarak gözlemlenemediğini ve etkilerinin de eşit olmadığını ileri sürmektedir. Varsayımlar ve değerler, inançlar ve davranış normlarına göre daha az gözle görünür nitelik taşımaktadırlar; ancak daha kalıcıdır ve değişimleri daha zordur.<sup>127</sup>

Örgüt kültürünün formal ve informal olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Formal yön, örgütsel süreçleri ve prosedürleri, ödül ve cezaları, performans ölçümünü ve kültürün görünen düzeyini kapsamaktadır. İnfomal yön ise, örgüt tarafından paylaşılan tutumlar, iş ortamındaki ilişkiler, takım çalışması, yenilikçilik,

<sup>125</sup> Edgar H. Schein, "Örgütsel Kültür", çev. Atilla Akbaba, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:3, 2002, s.6-7.

<sup>126</sup> Tunç Çelik, "Örgüt Kültürü Nedir ve Nasıl Araştırılmalıdır ?", [http://www.analiz-sentez.com/Orgut\\_Kulturu\\_Nedir\\_ve\\_Nasil\\_Arastirilmalidir\\_-\\_Kalite\\_Kong.pdf](http://www.analiz-sentez.com/Orgut_Kulturu_Nedir_ve_Nasil_Arastirilmalidir_-_Kalite_Kong.pdf), 17.01.2004.

<sup>127</sup> Denise Jorratt and Grant O'Neill, "The Effect of Organisational Culture on Business-to-Business Relationship Management Practise and Performance", *Australian Marketing Journall*, Vol:10, No:3, 2002, s.22.

yaratıcılık ve bağlılık ile ilgilidir.<sup>128</sup> Örgüt kültürünün yönetimi konusunda, yöneticinin informal kültür bileşenlerine oldukça dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü, rekabet avantajı sağlamada, informal kültür formal kültüre oranla daha etkili olacaktır.

Örgüt kültürü, örgütlerin rekabetteki en etkili silahı olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, ürünler, teknolojiler, satış stratejileri veya promosyonlar gibi rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememektedir. Özellikle kültürün informal bileşenlerini taklit etmek çok zordur. Bu özelliğinden dolayı, rekabet üstünlüğünü sağlamada örgüte en büyük avantajı örgüt kültürü sağlamaktadır. Örgüt kültürünün sürekli bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için örgüte finansal anlamda değer katması, az rastlanılır olması, özgün ve taklit edilemez olması gerekmektedir.<sup>129</sup>

Örgüt kültürünü, tüm örgüt üyelerinin anlamalarını ve benimsemelerini sağlamak yöneticinin en önemli görevlerinin başında gelmektedir. Bir örgütün başarısındaki en önemli etmenlerden biri örgütsel bütünlüğün gerçekleştirilmiş olmasıdır. Yöneticinin ve insan kaynaklarının birlikte, hem dış çevreyle hem de kendi içlerinde uyum içinde çalışmalarını örgütsel bütünlüğü ifade etmektedir. Bunun yolu da, örgüt kültürünün etkin yönetiminden geçmektedir. Bir Japon yönetici de bu hususta sorumluluğu yöneticiye yüklemekte ve görüşünü şöyle ifade etmektedir:<sup>130</sup>

“ En iyi Japon işletmelerinin başarılarının arkasında, gizli bir formül ya da öge yoktur. Hiçbir teori, plan ya da politika bir işi tek başına başarıya götüremez bunu ancak insanlar gerçekleştirebilir. Bir Japon yöneticisinin en önemli görevi işletmede aile bağlarına benzer bağlar kurmak ve yöneticiler ile astların aynı kaderi paylaştığını hissettirmektir.”

<sup>128</sup> Julia Connell, “The Influence of Management Style and Organisational Culture on Organisational Effectiveness”, s.10, <http://business2.unisa.edu.au/mcsj/pdf/may2003/connell.pdf>, 12.01.2004.

<sup>129</sup> Temiz, a.g.m, s.3.

<sup>130</sup> Akio Morita, *Made In Japan Bir Japon Mucizesi Sony*, Çev. Yakut GÜNERİ, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1987, s. 147.

## 2. BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA, YÖNETİCİ ETKİNLİĞİNDEKİ ROLÜ VE KADIN YÖNETİCİ

#### 2.1. Zeka

Çağımız örgütlerinde insan fiziksel gücü ile değil; entelektüel derinliğiyle öne çıkmaktadır. Entelektüel temellere dayanan günümüz yönetim anlayışı açısından insan, insan davranışı ve insan zekası büyük önem taşımaktadır. İnsan zekasının sınırları bilinmemektedir ve insan şaşırtıcı bir biçimde yeni düşünceler üretmeye devam etmektedir. Tarih boyunca yaşanan tüm değişimler ve gelişmeler, içinde buldukları dönem için akıl almaz gibi görünseler de, insan zekasının ürünüdürler.

##### 2.1.1. Zeka Kavramı

İnsan zekası diğer canlıların zekasından çok daha üstündür. Zeka, insana mantık yürütebilme yetisi sağlamaktadır. İnsan bu sayede neden-sonuç ilişkilerini saptayabilmekte ve kendi bilgilerine dayanarak genellemeler yapabilmektedir. Yeni fikirler ve düşünceler de insan zekasının ürünüdürler. İnsan, zekasını farklı iklim koşullarına, yer koşullarına ve diğer çevresel faktörlere uyum sağlamak için kullanmaktadır. Bu yönüyle zeka insanın yaşam koşullarına uyumunu sağlayan bir araçtır.<sup>131</sup>

Zeka, kavramlar ve algılar aracılığıyla soyut ya da somut nesnel arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak tanımlanmaktadır.<sup>132</sup>

“Zeka, fikirler, semboller, ilişkiler, kavramlar, ilkeler ve kurullarla uğraşabilme yeteneğidir. Somut şeylerden ziyade, soyut şeyleri yapabilme gücüdür. Daha kısa bir

---

<sup>131</sup> Hicks, a.g.e., s.162.

<sup>132</sup> <http://www.tzv.org.tr/>, 18.03.2004.



tanıma göre zeka, öğrenme kabiliyetidir. Özellikle kelime ve sembollerden yararlanarak, onları manipüle ederek sonuçlar çıkarma yeteneğidir.”<sup>133</sup>

William Stern, zekayı, kişinin amacını gerçekleştirmek için usavurma araçlarından en uygun biçimde yararlanarak yeni durumlara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamaktadır.<sup>134</sup>

Gardner’a göre zeka, bireyin gerçek hayatta karşılaştığı problemleri çözme, çözmek için yeni problemler oluşturma ve bireyin kendi kültüründe değer bulan bir şeyi yapma ya da bir hizmeti sunma yeteneğidir.<sup>135</sup>

Zeka, genellikle sorun çözme ve yaşam koşullarına uyum yönüyle dikkate alınmaktadır. Öyle ki, bu durum zekanın tanımına da yansımıştır. Zekanın yaratıcılık yönü, yapılan bir çok tanımda göz ardı edilmektedir. Zekanın yaratıcılık yönünü de içine alan genel bir ifadeyle zeka, zihnin öğrenme, öğrenilenden yararlanabilme, yeni durumlara uyabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir” şeklinde yapılabilir.<sup>136</sup>

Psikologlar, zeka konusunda düşünmeye ve yazmaya başladıklarında, zekanın bellek ve problem çözme gibi bilişsel yönüne odaklanmışlardı. Buna rağmen, David Wechsler gibi zekanın bilişsel olmayan yönünün de önemli olduğunu savunan araştırmacılar bulunmaktaydı. Wechsler zekanın, bireyin rasyonel düşünmesini, amaca yönelik hareket etmesini ve çevreyle uyumunu sağlayan, toplam ve global kapasitesi olduğunu düşünmektedir.<sup>137</sup> Wechsler zekayı, “bireyi amaçlı eyleme, ussal yargılamaya, çevresine uyuma yönelten bilişsel gizilgücün tümü” olarak ifade etmektedir.<sup>138</sup>

<sup>133</sup> Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Gen. 2.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.227.

<sup>134</sup> Güney, a.g.e., s.227.

<sup>135</sup> Emin Kuru, “Kinestetik Zeka ve Beden Eğitimi”, *G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:21, Sayı:2, 2001, ss.217-229.

<sup>136</sup> Ferhunde Öktem, “Zeka Kavramı”, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Y:2, S:22, 2001, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi22/oktem.htm>, 22.03.04.

<sup>137</sup> Cary Cherniss, “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, [http://www.eiconsortium.org/research/what\\_is\\_emotional\\_intelligence.htm](http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.htm), 23.11.2003.

<sup>138</sup> Başaran, a.g.e., s.100.

Zeka, herhangi bir çevresel bağlamı seçme, biçimlendirme ve uyum için gerekli olan zihinsel yetenekler olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, zekanın çevreye bir tepki olmasının yanısıra; bir çevreyi biçimlendirme etkinliği olduğunu ifade etmektedir. İnsanın çevreye uyum sağlaması ve onu biçimlendirmesi yaşam boyu süren bir öğrenme sürecini gerektirmektedir. Bu anlamda zeka, yaşam boyu öğrenmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir.<sup>139</sup>

İnsanın zekasını tanımak, değerlendirmek kolay değildir. Çünkü, zeka soyut bir kavramdır ve bireyin zekasıyla ilgili ilk bakışta bir yargıya varmak mümkün değildir. Bireyin zeka düzeyi ile ilgili çıkarımda bulunmak için davranışlarına ve iş yapma becerisine bakılmaktadır. İnsanın iş yapmadaki becerisi oranında zeki olduğu kabul edilmektedir.<sup>140</sup>

Zeka ile ilgili çeşitli kuramlar, zekayı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Ancak bu farklılığa rağmen zekanın geliştirilebileceği üzerinde hemfikirdirler. Zeka biyolojik temelleri olan bir kapasite ya da potansiyeldir. Zeka, doğuştan sahip olunan ve kalıtımla gelecek nesillere aktarılan ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevre gibi faktörlerin etkisiyle şekillenen bir bileşimdir.<sup>141</sup>

Zekayla ilgili çeşitli kuramlar bulunmasına rağmen, araştırmaların görüş birliğine vardıkları noktalar aşağıdaki gibidir<sup>142</sup>:

- Zekayı oluşturan temel unsurlar kalıtımla geçmektedir.
- Kalıtımla aktarılan bilişsel güçler, çevrenin etkisiyle yeteneklere dönüşmektedirler.
- Yeteneklerin insan zekasını oluşturdukları varsayılmaktadır.
- İnsan yeteneklerini kullanarak çevreyle denge ve uyum sağlamaktadır.
- İnsanın çevresiyle sürekli etkileşim halinde olması, zekasının gelişmesine ve

<sup>139</sup> Adnan Erkuş, "Zeka Konusundaki Son Gelişmeler-I: Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekanın Rolü", *Türk Psikoloji Bülteni*, [http://www.psikolog.org.tr/bulten/12/12\\_zeka.htm](http://www.psikolog.org.tr/bulten/12/12_zeka.htm), 15.03.2004.

<sup>140</sup> Başaran, a.g.e., s.100.

<sup>141</sup> <http://www.tzv.org.tr>, 18.03.2004.

<sup>142</sup> Başaran, a.g.e., s.101.

bilişsel örüntüsünün değişmesine yol açmaktadır.

- Çevreyle etkileşimin niteliği, bilişsel örüntünün düzeyine göre değişmektedir.
- Zeka yönünden bireyler arasında farklılık bulunmaktadır.
- İnsan zekasını ölçmek için yeteneklerini ölçmek gerekmektedir.

Zeka, insanın öğrenme sürecinde etkili olmasının yanı sıra, bireylerin yetenekleri ve onları birbirlerinden farklı kılan özellikleri ile de yakından ilgilidir. Özetle, zeka insanın çevresiyle uyumunda, öğrenme sürecinde ve yaratıcılığında etkili olan özellikleri ifade etmektedir.<sup>143</sup>

Farklı tanımlar göz önünde bulundurularak bütünsel bir zeka tanımına ulaşılabilir. Bütünsel anlamda zeka, “yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar sergileyebilme, soyut olan olayları kısa sürede ve doğru olarak kavrayabilme, karşılaşılan problemlere doğru ve zamanında çözüm yolları getirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir.”<sup>144</sup> Bu tanım zekanın farklı boyutlarından söz etmekte ve zekayla ilgili farklı görüşleri bir arada toplamaktadır.

## 2.1.2. Zeka Kuramları

### 2.1.2.1. Spearman'ın Genel Zeka Kuramı

İngiliz psikolog Charles Spearman, zekanın genel bir yapı olduğunu ileri sürmüştür. Yirminci yüzyılın başlarında yaşamış olan Spearman'a göre zihinsel enerji her eylemin kaynağıdır. Bu kurama göre, zeki insanın özellikleri arasında olayları çabuk anlaması, doğru kararlar vermesi, ilgi çekici konularda konuşması ve birçok farklı durumda zekice davranması sayılmaktadır. Spearman, zeki bir insanın her alanda başarılı olduğunu ve zekice davranışlar sergilediğini öne sürmüştür. Bazı alanlarda diğerlerine göre daha hızlı olmamızı ise, genel zekanın farklı faaliyetlerde

<sup>143</sup> Güney, a.g.e., s.226.

<sup>144</sup> Güney, a.g.e., s.228.

ortaya çıkma durumu olarak açıklamıştır. Genel zeka, kaynağından çıkan suyun birçok farklı yöne dağılması gibi özel alanlardaki yeteneklere dağılmaktadır.<sup>145</sup>

### 2.1.2.2. Thurstone'nun Zeka Kuramı

1930'larda Amerikalı psikolog L. L. Thurstone'a göre, zeka yedi farklı bileşenden oluşmaktadır.<sup>146</sup>

- *U-Uzaysal yetenek,*
- *A-Algısal Hız,*
- *Sa-Sayısal yetenek,*
- *Sö-Sözel yetenek,*
- *Be-Bellek,*
- *K-Kelime bilgisi,*
- *M-Akal yürütme*

Thurstone, zeka konusunu Spearman'ın tezi temelinde ele almasına rağmen, ondan farklı olarak bu yedi zihinsel yeteneğin birbirlerinden bağımsız oldukları görüşünü belirtmiştir. Örneğin, sayısal yeteneği oldukça gelişmiş bir kişinin sözel yeteneği çok düşük seviyede olabilir. Thurstone'a göre bu birincil zihinsel yetenekler birlikte ele alındıklarında genel zekayı oluşturmaktadırlar.

### 2.1.2.3. Cattell'in Çift Faktörlü Zeka Kuramı

R. B. Cattell, Thurstone'a karşıt bir görüş savunmuş ve zekayı iki zihinsel yetenek kümesine ayırarak incelemiştir. Bu kümeleri kristalize zeka ve akışkan zeka kümeleri olarak ifade etmiştir. Kristalize zeka, diğer bir deyişle billurlaşmış zeka, mantık yürütme, sözel ve sayısal becerileri ifade eder. Sözel ve sayısal beceriler okul ortamında vurgulanan becerilerdir. Bu nedenle, kristalize zeka testlerinde başarı, deneyim ve eğitimden büyük ölçüde etkilenmektedir. Akışkan zeka kümesi, görsel

<sup>145</sup> Charles G. Morris, *Psikolojiyi Anlamak : Psikolojiye Giriş*, çev. ed. H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2002, s.304.

<sup>146</sup> Morris, a.g.e., s.304.

uzaysal yetenekleri, görsel ayrıntıları fark etme yeteneğini ve ezber belleğini içermektedir. Akışkan zeka testlerindeki başarı ise, deneyim ve eğitimden çok az etkilenmektedir.<sup>147</sup>

#### 2.1.2.4. Sternberg'in Üçlü Zeka Kuramı

Robert Sternberg'in 1985-1986 yıllarında geliştirdiği "üçlü zeka kuramı", insan zekasının daha önce bahsedilmeyen farklı becerilerinden söz etmektedir. Gerçek yaşamda etkili performans için gereken becerilerin, geleneksel zeka testlerinin ölçtüğü beceriler kadar önemli olduğunu belirten Sternberg, üç farklı zeka türünden söz etmektedir.<sup>148</sup>

- *Bileşenli zeka*: Nasıl yapılacağını öğrenme yeteneği, yeni bilgiyi kazanma ve görevi etkinlikle yürütme gibi zihinsel süreçleri kapsamaktadır.
- *Deneyimsel zeka*: Yeni işlere uyum sağlama, yeni kavramları kullanma, yeni durumlara etkin biçimde tepki verebilme, içgörü kazanma ve yaratıcı biçimde uyum gösterme gibi yetenekler bu kategoriye girmektedirler.
- *Bağlamsal zeka*: Üçlü zeka kuramının üçüncü ve son halkasını oluşturmaktadır. Sternberg, bağlamsal zekası gelişmiş kişilerin, zekalarını becerilerine uygun durumları aramakta kullandıklarını belirtmektedir. Böyle kişiler kendilerine uygun buldukları durumları yeteneklerini gösterebilecek ve geliştirebilecek şekilde biçimlendirebilmektedirler. Ayrıca ne zaman daha uygun ve yeni bir durum arayışına girmeleri gerektiğinin bilincindedirler. Bağlamsal zekası gelişmiş kişiler güçlü yönlerini öne çıkarmada ve zayıf yönlerini geri planda tutma konusunda da başarılıdırlar.

<sup>147</sup> Morris, a.g.e., s.304.

<sup>148</sup> Morris, a.g.e., ss.304-306.

### 2.1.2.5. Thorndike'in Zeka Kuramı

Edward Thorndike, zekayla ilgili çalışmalarında, sosyal, soyut ve mekanik olmak üzere zekanın üç genel boyutuna değinmiştir:<sup>149</sup>

- *Sosyal zeka*: Zekanın insan ilişkileri boyutunu ifade etmektedir. Sosyal zeka kavramı insan ilişkilerinde başarılı olma, yani insanlarla iyi ilişkiler kurma, ilişkileri sürdürme, insanları anlama ve uyum sağlama yeteneklerine ilişkin zeka boyutunu temsil etmektedir.
- *Soyut zeka*: Sayısal ve sözel becerileri kapsayan zeka boyutunu ifade etmektedir.
- *Mekanik zeka*: Psiko-motor, yani duyu organları, zihin ve kasların birlikte çalışmaları ile ilgili becerilerle ilişkilidir. Makine, araç ve gereçlerin nasıl çalıştıklarını anlama ve bunları kullanma yeteneği mekanik zekanın kapsama alanına girmektedir.

### 2.1.2.6. Gardner'ın Çoklu Zeka Kuramı

Howard Gardner tarafından geliştirilen 'çoklu zeka kuramı', Thurstone'un kuramına benzemektedir. Gardner'e göre zeka, birbirlerinden göreceli olarak bağımsız, farklı yeteneklerden oluşan çoklu bir zekadır.<sup>150</sup> "Proje Sıfır" adını verdiği çalışmaları sonucunda bireylerin sözel ve matematiksel zekalarının yanı sıra, başka zeka alanlarına da sahip olduğunu belirleyen Gardner, çoklu zeka kuramında bireysel farklılıkların zeka açısından önemini vurgulamaktadır. Kuramın merkezinde zeki olmanın tek bir yolunun değil, birden çok yolunun olduğu önermesi yer almaktadır.

Gardner, alanlarında olağanüstü başarılar göstermiş, üstün yetenekli insanları incelemiş ve yedi farklı zeka çeşidinden bahsetmiştir. Bu zeka alanları birbirlerinden bağımsız olmalarına rağmen, ancak birkaçının aynı anda harekete geçmeleriyle faaliyet gerçekleşmektedir.

<sup>149</sup> Başaran, a.g.e., s.101.

<sup>150</sup> Morris, a.g.e., s.306.

Gardner'ın çoklu zeka kuramında belirttiği zeka alanları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:<sup>151</sup>

- *Müziksel-Ritmik Zeka*: Müzik alanlarındaki beceriyi ifade etmektedir. Üstün müzik yeteneği olan kişilerde görülmektedir.

- *Bedensel Kinestetik Zeka*: Bir problemin çözümünde, bir üretim veya gösteri sırasında tüm bedenin veya çeşitli bölümlerinin kullanılması ile ilgili becerilerdir. Dans etme, atletizm, aktörlük, operatörlük gibi beceriler buna örnek gösterilebilir.

- *Mantıksal-Matematiksel Zeka*: Problem çözme ve bilişsel düşünmedeki becerileri ifade etmektedir.

- *Sözel-Dilsel Zeka*: Bir dilin kullanımı ve o dilde eserler üretme ile ilgili becerileri içermektedir.

- *Görsel-Uzaysal Zeka*: Mimarların, ressamın, heykeltıraşların veya uzay-konum durumlarını anlamadaki becerileridir. Yani nesnelerin boşlukta göreceli konumlarını imgeleme yeteneğidir ve sanat yeteneği olan kişilerde görülmekte olan güçlü bir özelliktir.

- *Kişilerarası Zeka*: Bu zeka çeşidinde diğer kişilerle etkileşimde bulunma, onların ruh halini, isteklerini, niyetlerini anlamadaki beceriler vurgulanmaktadır. Kişilerarası zekası yüksek olan kişiler başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneğine sahip olan kişilerdir.

- *İçsel Zeka*: Bir kişinin iç dünyasındaki yönelimlerini anlaması, duygularına erişebilmesi becerisidir. Kişinin kendini bilmesi ve kendisi ile ilgili bilgilerini amaçlarına ulaşmada etkin bir biçimde kullanabilmesi olarak belirtilmektedir.

Gardner çalışmalarının devamında bir zeka alanından daha söz etmektedir. Bu sekizinci zeka alanı ise "*Doğa Zekası*"dır.<sup>152</sup>

<sup>151</sup> <http://www.tzv.org.tr>, 18.03.2004.

<sup>152</sup> Kuru, a.g.m., ss.217-229.

### 2.1.2.7. Piaget'ın Uyum Kuramı

Jean Piaget'ın tarafından ileri sürülen “uyum” kuramı, zekayı insanın çevreyle uyumunu sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Zeka, insanın yaşam şartlarına uyum sağlamak doğrultusunda sürekli gelişmektedir.<sup>153</sup>

Uyum, insan ile çevre arasındaki bir denge durumunu ifade etmektedir. İnsan yaşamı boyunca bu denge durumuna ulaşmak için çabalamakta ve birçok bilişsel faaliyette bulunmaktadır. İnsanın çevresiyle etkileşimi sonucu ulaştığı dengenin düzeyi zeka düzeyi ile doğru orantılıdır.<sup>154</sup>

Zekanın gelişimi sağlandıkça çevreyle etkileşiminde hem niteliksel, hem de niceliksel artışlar kaydedilmektedir. Bu artışlar daha çok bilişsel faaliyeti gerektirmektedir. Bilişsel faaliyetlerin artması ise zekanın gelişmesine yol açmaktadır.<sup>155</sup>

### 2.1.3. Biyolojik Açıdan Zeka

Zeka, biyolojik açıdan beyinle ilişkilendirilmektedir. Zeka, bilinç, zihin, akıl gibi, bizi biz yapan şeylere beyin ev sahipliği yapmaktadır. Yapılan pek çok araştırmaya rağmen beyinle ilgili elde edilen bulgular oldukça yüzeyseldir. Nichols ve Newsome, beyin konusunda sahip olunan bilgiyi, geceleyin bir uçağın penceresinden aşağıya bakmaya benzetmektedirler. Aşağıya bakıldığında, kentlerden ve kasabalardan yayılan ışık demetleri görünmektedir. Şehirlerin birbirlerine karayolları, demiryolları ve telefon şebekeleriyle bağlı olduğu da bilinmektedir. Fakat, toplumu tanımlayan öğeler olan, kentlerin kendi içlerindeki ve birbirleriyle aralarındaki toplumsal, politik ve ekonomik ilişkiler hakkında sahip olunan bilgi oldukça sınırlı kalmaktadır.<sup>156</sup>

<sup>153</sup> Başaran, a.g.e, ss.102-103.

<sup>154</sup> Başaran, a.g.e, ss.102-103.

<sup>155</sup> Başaran, a.g.e., ss.102-103.

<sup>156</sup> Aslı Zulal, “Bilişsellik ve Beyin”, *Bilim ve Teknik*, <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/bilissellik.pdf>, 20.03.2004.



İnsan beyni yaklaşık iki kilogram ağırlığındadır. Beyinde nöron adı verilen milyarlarca sinir hücresi bulunmaktadır. Her bir hücre ortalama 10.000 hücre ile bağlantı içerisinde çalışmaktadır ve bu sinir hücrelerinde sinyaller çok karmaşık elektro-kimyasal olaylar zinciriyle oluşan ve sayısı saniyede 1000 taneye kadar çıkabilen titreşimler halinde iletilmektedir. Beynin ne şekilde çalıştığı ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Bazı bilim adamları belirli faaliyetlerden beynin belirli alanlarını sorumlu tutmaktadırlar. Ancak, yapılan araştırmalar beynin onda dokuzunun çıkarılmasına rağmen, çalışmaya devam ettiğini ortaya koymaktadır. Beyin holografik örgütlenme ilkelerini kullanmaktadır; yani, parçalar bütünü yansıtmaktadır. Yaşam süresince edinilen bilgiler beynin her yerindedir. Beynin herhangi bir bölümünün çıkarılması durumunda, bedensel faaliyetler veya düşünme hızı yavaşlasa da bilgilerde eksilme olmamaktadır. Beynin işleyişini hologram teorisine dayandıran görüşün savunucusu Karl Pribram'dır. Pribram, yaptığı çalışmalarda, beynin çevresi hakkındaki bilgileri sınıflandırılmamış bir karmaşık düzen içerisinde aldığını belirtmektedir. Alınan bu bilgilerin holografik, yani üst üste bindirilmiş dalgalar ve onların girişimleriyle oluşan modele dayalı bir biçimde kaydedildiği ve daha sonra dışarıdan gelen frekanslara göre bilgilerin alışkın olduğumuz mekan-zaman için düzenlenerek, bilinen algı dünyasının oluştuğunu söylemektedir.<sup>157</sup>

Duyu merkezleri dışında, beynin kalan kısmının, algılama, bellek, düşünme, yargılama, kavram geliştirme gibi bilişsel süreçlerle ilgili olduğu sanılmaktadır. Beyin sağ ve sol yarıkürelerden oluşmaktadır. Sağ yarıküre, çoğunlukla sözsüz işlevleri yönetmektedir. Matematiksel işlevleri yönetmesinin yanında, simgeleri, sözcükleri tanıma, anlama gibi faaliyetler de sağ yarıküre tarafından yapılmaktadır. Sol yarıküre ise yön bulma, yapısal biçimleri tanıma gibi faaliyetleri yürütmektedir. Bununla birlikte, iki yarıkürenin birbirlerinden tamamen bağımsız çalıştıklarını söylemek mümkün değildir. Sağ ve sol yarıküre birbirleriyle uyumlu bir biçimde, etkileşimde bulunarak bütünleşmektedirler.<sup>158</sup>

<sup>157</sup> <http://www.tzv.org.tr>, 18.03.2004.

<sup>158</sup> Başaran, a.g.e., ss. 105-106.

#### 2.1.4. Zekanın Gelişiminde Etkili Olan Faktörler

İnsan dünyaya geldiği anda olgunlaşmamış bir zekaya ve nötr bir kişiliğe sahiptir. Dünyaya gelmesiyle birlikte kendini bir öğrenme süreci içerisinde bulur ve bu süreç ömür boyu devam eder. Bireyin yaşam sürecinin ayrılmaz bir parçası olan bu öğrenme süreci bireyin hem kişisel, hem de bilişsel gelişimini, olgunlaşmasını sağlamaktadır.

Zeka, yaşa bağlı olarak gelişim göstermektedir. Yaşamın ilk on yılında bu gelişme oldukça büyüktür. Bu süre içinde en hızlı gelişim dönemi ise, ilk iki yıla rastlamaktadır. Başlangıçta yalnızca birkaç reflekste bulunabilen insan, iki yıl sonunda kendi başına yürüyebilen, konuşabilen, bazı basit problemleri çözebilen, neden sonuç ilişkisi kurabilen, basit planlamalar yapabilen, hatırlayabilen duruma gelir. Sembollerle düşünebilme 11 yaşında başlar. 12 yaştan sonra zekanın hızında azalma olsa da gelişmeye devam eder. Gelişmenin en üst düzeyine 14-18 yaşlar arasında varılır. Zihinsel güç 30 yaşa kadar bu düzeyde kalır. Daha sonraki yaşlarda yeni bilgileri öğrenmedeki başarı yavaş yavaş azalmaya başlar. Ancak öğrenilen bilgiler kaybolmaz; tam tersine, yaş ilerledikçe deneyimden dolayı edinilen bilgiyi kullanmadaki beceri artar.<sup>159</sup>

Yaş ilerlemesi ile bilişsel güçte azalma olmadığı varsayılmaktadır. Çünkü, Yaş ilerledikçe nöronlarda azalma olmamaktadır. Sadece su kaybı nedeniyle nöronlar büzüşmekte ve ağırlık olarak azalmaktadırlar.<sup>160</sup>

Zekayla ilgili yapılan çalışmalar bireylerin zekaları açısından farklı özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu farklılıkların neden ileri geldiği konusunun gündeme gelmesiyle yapılan çalışmalarda, hem kalıtsal, hem de çevresel faktörlerin bireyin zekasına etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır.<sup>161</sup>

Bilim adamları, “İnsan Genom Projesi” adı altında, insan genomundaki genlerin haritasını çıkarmaya ve insanın kalıtsal özelliklerini ayrıntılarıyla ortaya

<sup>159</sup> <http://www.tzv.org.tr>, 18.03.2004.

<sup>160</sup> Başaran, a.g.e., ss.105-106.

<sup>161</sup> Güney, a.g.e., ss.228-229.

çıkarmaya çalışmaktadırlar. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular sonucu, genel bilişsel yeteneğin kalıtımsal yönü bilim adamları tarafından kabul edilmiştir. Genel bilişsel yetenek, psikologlar tarafından zekanın en temel ölçütü olarak görülmektedir. Genel bilişsel yeteneğin yüzde ellisi kalıtımsal özelliklerimiz tarafından belirlenmektedir.<sup>162</sup>

Zekanın kalıtsal özelliğini ortaya koymak için araştırmacılar ikizlerden faydalanmışlardır. Birlikte büyüyen tek yumurta ikizlerinin zeka puanları birbirine oldukça yakın çıkmıştır. Erken yaşlarda birbirinden ayrılarak, farklı çevrelerde büyüyen ikizler incelemeye alınmış ve yine zeka puanları benzerlik göstermiştir. Bu çalışmalar kalıtımın etkisini ispatlıyor gibi görünse de yeterli değildir. Başka etmenleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir.<sup>163</sup> Çünkü, farklı aileler tarafından, eğitim ve sosyal refah açısından birbirinden farklı çevrelerde yetiştirilen ikizlerin zekalarında, belirgin farklılıkların tespit edildiği durumlarla da karşılaşmıştır.<sup>164</sup>

Genetik araştırmaları, insanların bilişsel yetenekleri arasındaki farklılığın kalıttan kaynaklanıp kaynaklanmadığı ya da ne kadarının kalıtımla ilgili olduğu gibi konularla uğraşmamaktadır. Genetikçiler, genel bilişsel yeteneğin doğasıyla ilgilenmektedirler. Farklı gen setlerinin, uzaysal beceriler, sözel yetenek, bellek ve işlem hızı gibi bilişsel süreçleri nasıl etkilediği araştırmaların kapsamına girmektedir.<sup>165</sup>

Bilim adamları, “*çok değişkenli kalıtımsal analiz*” adlı bir yöntem kullanmaktadırlar. Bu yöntemle, belli bilişsel yetenekler arasındaki ilişkiler incelenmekte ve herhangi bir bilişsel süreç üzerindeki etkiyle, ötekiler üzerindeki kalıtımsal etki arasında bağıntı olup olmadığına bakılmaktadır. Bu yolla, bilişsel süreçleri, birbirinden farklı gen setlerinin mi, yoksa aynı genlerin mi etkilediği saptanmaya çalışılmaktadır.

<sup>162</sup> Aslı Zülal, “Kalıtım ve Bilişsellik”, Bilim ve Teknik, <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/kalitim.pdf>, 20.03.04.

<sup>163</sup> Morris, a.g.e., ss.319-320.

<sup>164</sup> Güney, a.g.e., s.230.

<sup>165</sup> Zülal, a.g.m., <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/kalitim.pdf>, 20.03.04.

Kalıtımın zeka üzerindeki etkisini gösteren veriler, aynı zamanda zeka konusunda çevresel etmenlerin önemini de ortaya koymaktadır. İnsanların IQ puanlarındaki artışlar bu konuda verilebilecek bir örnektir. Bu artışlar kalıtımla açıklanamayacak kadar kısa sürede gerçekleşmiştir. Sorunlu ailelerle yaşayan çocukların zeka puanlarının, başka ailelere verilmelerinden sonra artış göstermesi de çevrenin zeka üzerindeki etkisine örnek verilebilir. Bu iki örnekten hareketle zekayı yalnızca kalıtımla açıklamanın yeterli olmayacağını, çevre konusuna da değinmenin gerekli olduğunu belirtmek mümkündür.

Kalıtımın yanısıra, kişinin içinde bulunduğu çevre de zekasının gelişimine önemli ölçüde etki etmektedir. Kalıtımın etkileri her zaman bir “çevre”yi içermektedir. Bu çevre insanlar için, kişiler arası ya da kültürel bir ekolojidir. Kalıtımsal etkiler, çevrenin etkisiyle düzenlenip değişirken, çevresel etkiler de, genlerin katkıda bulunduğu yapıları içermektedir. Yani kalıtım ve çevre iç içedir ve birbirlerini etkilemektedirler.<sup>166</sup>

İnsanlar çevreleriyle sürekli etkileşimde bulunmaktadır. Çevre, insanları henüz anne karnındayken etkilemeye başlar. Yapılan bir araştırmada, ekonomik yetersizlik içinde olan hamile kadınların bir kısmına ek gıda verilmiş; bir kısmına da verilmemiştir. Bu annelerin çocuklarına üç dört yaşlarına geldiklerinde zeka testi uygulanmış ve ek gıda verilen annelerin çocuklarının zeka puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.<sup>167</sup>

Günümüzde kalıtım ve çevrenin zekaya olan etkilerinin eşit önem taşıdıkları kabul edilmekte; herhangi birinin diğerine göre baskın olduğundan söz edilmemektedir. Zekanın gelişimini, sadece kalıtımsal özelliklere ya da sadece çevresel faktörlere bağlamak mümkün değildir. Bir insanın yüksek zihinsel yetenekle dünyaya gelmesi kalıtım sonucudur; ancak bilişsel ve duygusal olarak zenginleştirilmiş bir çevrenin zeka gelişimindeki etkisi tartışılmaz.<sup>168</sup>

<sup>166</sup> Zula, a.g.m., <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/kalitim.pdf>, 20.03.04.

<sup>167</sup> Morris, a.g.e., s.320.

<sup>168</sup> Öktem, a.g.m, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi22/oktem.htm>, 22.03.04.

### 2.1.5. Zeka Geriliği

Zihinsel eksiklik ya da yetersizliği belirtmek için kullandığımız zeka geriliği kavramı Amerikan Psikoloji Birliği tarafından “genel zihinsel işlevlerde önemli ölçüde ortalamanın gerisinde ve buna bağlı olarak uyumsal işlevlerde önemli engelleri bulunma durumu” olarak tanımlanmaktadır. Amerikan Psikoloji Birliği 1994 verilerine göre, zeka bölümü puanları 50-70 arasında olanlar “*hafif zeka geriliği*”, 30-50 arasında olanlar “*orta derece zeka geriliği*”, 20-30 arasında olanlar “*ağır zeka geriliği*”, 20-25’in altında olanlarsa “*çok ağır zeka geriliği*” sınıfına dahil olmaktadır. Bir çok zeka geriliğinin nedeni bilinmemektedir. Özellikle, “hafif derece gerilik” tüm zeka geriliklerinin %90’ını oluşturmaktadır ve genellikle neden meydana geldiği belirlenmemektedir. Zeka geriliğinin, nedeninin belirlenebildiği durumlarda, çevresel, sosyal, beslenme ya da risk faktörleri gibi biyolojik olmayan etmenlerden kaynaklandığı görülmektedir.<sup>169</sup>

### 2.1.6. Üstün Zeka

ABD kongresi 1971’de, genel zihinsel yetenek, özel akademik yetenek, yaratıcı ya da üretken düşünce, liderlik yeteneği ve güzel sanatlar olarak sıralanan beş özellikten bir ya da birden fazlasını taşıyan ya da taşıma potansiyeline sahip olan çocukları üstün zekalı olarak tanımlamıştır. Bu tanım üstün zekanın oldukça genişletilmiş bir tanımıdır; daha dar kapsamlı tanımlar da bulunmaktadır.<sup>170</sup>

Üstün zekayı akademik yetenek olarak ele alan Terman’a göre zeka testinin en üst 2 yüzdalık dilimine giren kişiler üstün zekalı olarak kabul edilmektedirler. Renzulli daha kapsamlı bir ifadeyle üstün zekayı, ortalamanın üstünde genel zeka, olağanüstü yaratıcılık ve yüksek düzeyde bir iradenin etkileşimi olarak tanımlamaktadır. Sternberg ve Davidson ise üstün zekayı, planlama, kaynak dağıtımı, yeni bilgi edinme ve etkili iş yapma olarak bilinen, zekayı oluşturan bileşenlerin etkin kullanımına dayandırmaktadırlar.<sup>171</sup>

<sup>169</sup> Morris, a.g.e., s.324.

<sup>170</sup> Morris,a.g.e., ss.325-326.

<sup>171</sup> Morris,a.g.e., ss. 325-326.

Üstün zekaya sahip insanların, tüm zeka ve yaratıcılık alanlarında diğer insanlara göre üstün olduğu konusunda bir takım eleştiriler bulunmaktadır. Bu eleştirilerin temelini, bir alanda üstün olan bir kişinin diğer alanlarda da üstün olması gerekmediği görüşü oluşturmaktadır. Gardner, üstün zekalı olduğu kabul edilen çocukların ahlak ve sosyal akıl yürütme testlerinde başarılı olmadıklarını ortaya koymuştur. Guilford ise yaratıcı problem çözme yeteneğinin, başarı ve zeka testleri ile ölçülemeyeceğini iddia etmektedir.<sup>172</sup>

### 2.1.7. Zeka Ölçümü

2000-2500 yıl öncesine dayanan Çin ve Yunan kayıtları zeka ölçümünün o dönemlerde de ilgi çekici bir konu olduğunu ortaya koymaktadır. Buna rağmen, zeka testleri konusundaki sistematik ve bilimsel çalışmalar ancak 19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmaya başlamıştır. İngiltere'de Fransis Galton, Almanya'da Emil Kraepelin ve Fransa'da Fred Binet zeka testi konusunda araştırmalar yaptıkları bilinen ilk bilim adamlarıdır. İlk zeka testi ise; Fransız hükümetinin, okuldan yararlanamayacak kadar durgun zekadaki çocukların yeterli zeka potansiyeli olduğu halde gerekli çabayı göstermedikleri için başarısız olan çocuklardan ayırt edebilmek amacıyla Alfred Binet ve Theodore Simon'dan zeka testi geliştirmelerini istemesi üzerine 1905'te yayınlanmıştır ve "*Binet-Simon Ölçeği*" olarak bilinmektedir.<sup>173</sup>

Binet- Simon zeka testinde artan zorluk derecesine göre düzenlenmiş 30 soru her yaş grubundan çocuklara yöneltilmiş ve 1908 yılına gelindiğinde ortalama çocuk performansını belirlemeye yetecek kadar veri birikmiştir. Binet, bu verilerden hareketle, "*zeka yaşı*" kavramını geliştirmiştir. Buna göre, kişinin sorulara verdiği cevaplar hangi yaş grubuna denk geliyorsa, o grup kişinin zeka yaşını ifade etmektedir.<sup>174</sup>

<sup>172</sup> Morris, a.g.e., ss. 325-326.

<sup>173</sup> <http://www.tzv.org.tr>,18.03.2004.

<sup>174</sup> Morris, a.g.e., s.307.

Terman ise “zeka bölümü”(ZB) kavramını geliştirmiştir. Buna göre, zekaya sayısal bir değer verilmektedir ve ortalama bir insanın zekası 100 kabul edilmektedir.<sup>175</sup>

Stanford-Binet Zeka ölçeği dört kez gözden geçirilmiştir. Günümüzde en çok kullanılan 4. sürüm Stanford-Binet testidir. Bu ölçek, zekayı üç aşamalı hiyerarşik bir model olarak ele almaktadır<sup>176</sup>:

- *1.aşama:* G faktörü aşaması genel zekayı ölçmeye yöneliktir. Zekayı bir bütün olarak ele alan sorulardan oluşmaktadır.
- *2.aşama:* Bu aşama kendi içinde üç bölümden oluşmaktadır. Birincisi kristalize yeteneklerin ölçülmesi; ikinci bölüm akıcı-analitik yeteneklerin ölçülmesi ve üçüncü bölüm de kısa süreli bellek yeteneklerinin ölçülmesidir.
- *3.aşama:* Sözel yargılama, sayısal yargılama ve soyut/görsel yargılama yeteneklerinin ölçülmesine yöneliktir.

Wechsler, yetişkinler için ve çocuklar için olmak üzere iki ayrı zeka testi geliştirmiştir. Bu testler en çok kullanılan testler arasında yer almaktadırlar. Her iki testte de birbirinden farklı nitelikte soruların bulunduğu iki bölüm bulunmaktadır. Bu bölümlerden biri sözel yeteneği ölçerken, diğeri performans yeteneğini ölçmektedir. Sözel kısımda kelimelerin sözlük tanımı veya bir cümlenin yorumlanması ya da bir matematik sorusu gibi daha bilindik türden problemler bulunmaktadır. Sözel olmayan kısım ise, resimlerin mantık sırasına göre dizilmesi, küçük nesne parçalarının birleştirilmesi gibi performansa yönelik sorulardan oluşmaktadır. Wechsler testlerinde her iki bölüm için farklı puan verilmesi, kişilerin özel yetenekleri hakkında daha detaylı bilgi edinmeyi sağlamaktadır.<sup>177</sup>

Stanford-Binet ve Wechsler testleri bireysel testlerdir. Konuyu bilen bir kişinin testi uygulayacağı kişiyle bir araya gelmesi ve özel olarak uygulaması gerekmektedir. Bu açıdan testlerin uygulanması zor ve zaman alıcıdır; dolayısıyla

<sup>175</sup> Morris, a.g.e., ss.307-308.

<sup>176</sup> <http://www.tzv.org.tr>, 18.03.2004.

<sup>177</sup> Morris, a.g.e., s.310.

maliyeti de yüksektir. Bunun yanısıra, test sonuçları uygulayıcının davranışından etkilenebilmektedir.<sup>178</sup>

Bireysel testlerin olumsuzluklarını gidermek ve aynı anda çok sayıda kişiye zeka testi uygulanabilmesini sağlamak amacıyla uzmanlar grup testlerini geliştirmişlerdir. Uygulayıcı yanlılığını yok etmeleri, kolayca puanlanabilmeleri, çok sayıda kişiye uygulanabilmeleri gibi avantajların yanında bir takım sınırlılıkları da vardır. Cevapların sadece yazılı olarak verilebilmesi, sorulacak soru türleri üzerinde kısıtlamalara sebep olmaktadır. Ayrıca uygulayıcının, testi alanın yorgun olup olmadığını ya da soruları doğru anlayıp anlamadığını fark etme şansı yoktur. Yani cevap vericinin hangi koşullar altında testi cevapladığını kestirmek mümkün değildir. Ayrıca bu tür testlere alışık olmayan kişiler, bireysel testlere göre daha düşük puanlar alabilmektedirler.<sup>179</sup>

Performans testleri ve kültürden bağımsız testler ise, kişilerin zekayla ilgili olmayan bir nedenden ötürü konuşamamaları ya da testin uygulandığı dili bilmemeleri gibi durumlarda uygulanmak üzere geliştirilmişlerdir. Performans testleri sözcük kullanımını gerektirmemektedirler. Uygulayıcının denekten bir bulmacayı çözmesini istemesi ya da parçaları yerlerine yerleştirmesini istemesi performans testine girmektedir. Kültürden bağımsız testler ise testin hazırlandığı kültürün dışındaki insanlara uygulanmak üzere geliştirilmişlerdir. Bunlarda da dil kullanımı yok denecek kadar azdır. Bu testler, kültürden kültüre değişen becerileri ya da değerleri göz önüne almaktadırlar ve kültürel faktörlerin genel zekadan ayıklanmasını hedeflemektedirler.<sup>180</sup>

### 2.1.8. Zeka Testleri ve Başarı

Zeka testleri ve başarı bağlantısı konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar çoğunlukla okullarda öğrencilere zeka testleri uygulanarak gerçekleştirilmiş; test sonuçlarında yüksek puanlar alan öğrencilerin yüksek zekaya sahip oldukları kabul edilmiştir.

<sup>178</sup>Morris, a.g.e., s.310.

<sup>179</sup>Morris, a.g.e., s.310.

<sup>180</sup>Morris, a.g.e., ss.311-312.



Zeka testlerinin sonuçları yüksek zeka puanına sahip olanların akademik açıdan da başarılı olduğunu göstermektedir. Bu durum, hem zeka testlerinin hem de akademik çalışmaların zihinsel faaliyet gerektirmeleri ve sözel yeteneği öne çıkarmaları açısından doğal kabul edilmektedir. Bununla birlikte, akademik başarı ve yüksek zeka puanı güdü, dikkat ve sürekli çaba istemektedirler. Akademik başarı, test alma becerisi ile ilgili olduğundan zeka puanı ile korelasyonu şaşırtıcı değildir. Ancak eleştirmenler tek nedenin bu olmadığını ileri sürmektedirler. Eleştirmenlere göre, akademik başarı öğretmenlerin başarı bekledikleri öğrencileri teşvik etmeleri, diğerlerini de ihmal etmelerinden kaynaklanabilmektedir.<sup>181</sup>

Okullarda yapılan zeka testlerinde yüksek zeka puanı alanların, genellikle yüksek statülü meslekler edindikleri gözlenmiştir. Bunun nedeni, zeki kişilerin okulda başarılı olmaları nedeniyle daha uzun süre eğitim ve daha yüksek dereceler almaları olabilir. Bir diğer neden de gerekli maddi olanaklara sahip olmaktır. Ekonomik düzeyi yüksek ailelerin çocukları daha uzun süre eğitim alabilecek maddi olanağa sahiptirler. Bu da yüksek statülü bir işte çalışma olanaklarını artırmaktadır. Bu çocuklar, aynı zamanda akademik başarının teşvik edildiği ve başarılarının ödüllendirildiği ortamlar içinde yetişmektedirler.<sup>182</sup>

Yapılan araştırmaların zeka testlerinde yüksek puanlar alanların başarılı olduklarını gösterecek de, David McClelland zeka puanları ile başarının çok az ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Clelland'ın araştırma bulguları, eğitim ve sosyal sınıf sabit tutulduğunda, yüksek zeka puanı alanların düşük puan alanlardan daha başarılı olmadıklarını göstermektedir. Barrett ve Depinet, Clelland'ın aksine zeka puanlarının iş başarısının bir göstergesi olduğunu savunmuşlardır. Ree ve Earles de genel zekanın iş başarısının belirleyicisi olduğuna işaret etmektedirler. Bu görüşlere rağmen Clelland, ailenin olanakları, üstünlüğü ve başarı güdüsünün iş başarısını belirlemede akademik zekadan önemli olduğunu ileri sürmüştür. Sternberg ve Wagner ise özel olarak iş başarısına ilişkin yetenekleri ölçmeye yönelik testlerin geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir.<sup>183</sup>

---

<sup>181</sup>Morris, a.g.e., s.316.

<sup>182</sup>Morris, a.g.e., ss.316-317.

<sup>183</sup>Morris, a.g.e., s.317.

## 2.2. Duygu

*Motus anima*, Latince’de duyguyu tanımlamak için kullanılan ifadedir. Tam karşılığı “bizi harekete geçiren ruh” olan *motus anima*, duyguların gücüne ve derinliğine işaret etmektedir.<sup>184</sup>

### 2.2.1. Duygu Kavramı

Duygu kelimesinin kökü, Latince “*motere*” kelimesine, – e ön eki getirilerek türetilen ve yaklaşmak anlamı kazanan “*emotere*” ye dayanmaktadır. Duygu, kelime anlamı itibariyle hareket bildirmektedir ve buradan çıkarımla duyguların harekete yönelttiği kabul edilmektedir. Duygular, yaşamla baş edebilmemiz için acil planlar yapmamızı sağlamaktadırlar. Dolayısıyla duygular, bizi beklenmedik durumlara karşı korumaktadırlar.<sup>185</sup>

Duygunun sözlükteki karşılığı, “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum”dur.<sup>186</sup>

Duygu, “yoğunluk ve sürede değişen, bazen kendini bir davranış içinde ifade eden, çevreye uyma ya da uymamayı motive etmek için işlevsellik gösteren, olumlu ya da olumsuzluk hissini, bilinç ötesi ya da bilinçli bir durumu” olarak da tanımlanmaktadır.<sup>187</sup>

Goleman’a göre duygu kavramı, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimini ifade etmektedir.<sup>188</sup>

<sup>184</sup> Robert Cooper ve Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka(EQ)**, çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar, 3.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.xi.

<sup>185</sup> Daniel Goleman, **Duygusal Zeka: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?**, çev. Banu Seçkin Yücel, 23.b., İstanbul: Varlık Yayınları, 2003, s.20.

<sup>186</sup> <http://www.ntvmsnbc.com/news/135547.asp#BODY>, 20.05.2003.

<sup>187</sup> Özlem Mumcuoğlu, “**Bar-On Duygusal Zeka Testi’nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması**”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, 2002), s. 2.

<sup>188</sup> <http://www.ntvmsnbc.com/news/135547.asp#BODY>, 20.05.2003

Young duyguyu, “ içinde bulunulan ortamın algılanmasıyla ortaya çıkan, iç organları harekete geçiren, bedende, davranışta ve bilinçte kendisini belirten süreç” olarak tanımlamaktadır.<sup>189</sup>

Ekman’a göre duyguların en başta gelen fonksiyonu, organizmayı beklenmeyen kişiler arası sorunlarla hızlı bir şekilde başa çıkması için seferber etmektir.<sup>190</sup>

Duygular, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini, soru sorarak bilinmeyi aramasını, kapasitesini geliştirmesini ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlanmaktadır.<sup>191</sup>

Cooper ve Sawaf’a göre ise duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir.<sup>192</sup>

Duygular, fizyolojik tepkiler, idrak ve bilişsel farkındalığı da kapsayan bir çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylardır.<sup>193</sup> Duygular, kendi içimizde oluşmaktadır. Her duygu kendine özgü bilgiler taşımaktadır ve farklı bir durumun işaretçisidir. İçinde bulunduğumuz durumla ilgili herhangi bir mesajı iletmek için iç dünyamızda şekillendirdiğimiz duygular, çeşitli şiddet derecelerinde bulunmaktadır.<sup>194</sup>

Bazı kaynaklar duygu yerine coşku ya da heyecan ifadelerine yer vermektedirler. Duyguların coşku ve heyecanlar kadar güçlü olmadıklarını belirtmektedirler. Coşkular insanı daha derinden etkilemekte, büyük değişikliklere sebep olmaktadır. Coşkular, insanı güdüleyen, davranışa yönelten, aşırılaştığında

<sup>189</sup> Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları*, 4.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1993, s.264.

<sup>190</sup> Dacher Keltner and Jonathan Haidt, “Social Function of Emotions”, [http://wsrv.clas.virginia.edu/~jdh6n/keltner\\_haidt\\_social-functions-of-emotions.doc](http://wsrv.clas.virginia.edu/~jdh6n/keltner_haidt_social-functions-of-emotions.doc), 14.03.2004.

<sup>191</sup> Ayhan Ural, “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu”, *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E Dergisi*, C: 3, S:2, 2001, ss.209-219.

<sup>192</sup> Ural, a.g.m., ss.209-219.

<sup>193</sup> John D. Mayer, David R. Caruso and Peter Salovey, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, *Journal of Intelligence*, Vol:27, No:4, pp. 267-298.

<sup>194</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.47.

hareketsizlik, davranamama, düşünememe gibi olumsuz etkileri de olan güçlü duygulardır.<sup>195</sup>

Duygular, sorgulanması gereken bir değere ya da yakalanması gereken bir fırsata gösterge oluşturmaktadırlar. Duygular, dikkatimizi belli bir noktaya yönlentmeleri, bizi harekete geçirmeleri nedeniyle kalk borusuna benzetilmektedirler. Duyguların soru soran, açıklığa kavuşturan, kapasite artıran, öğrenmeyi sağlayan, pratiğe geçiren veya tavır aldırın özellikleri bulunmaktadır.<sup>196</sup>

### 2.2.2. Duygu Kuramları

Duygu kuramları, duyguların oluşumlarını açıklamaktadırlar. Duyguların nasıl oluştukları ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Aşağıda duygularla ilgili üç temel kurama yer verilmektedir.

#### 2.2.2.1. James-Lange Kuramı

James-Lange kuramına göre duyguların kaynağı bedendeki fizyolojik değişimlerdir. Çevredeki uyarıcılar, kalp atışlarının hızlanması, göz bebeklerinin büyümesi gibi, bedende fizyolojik değişimlere neden olmaktadır ve bunlara bağlı olarak duygular ortaya çıkmaktadır.<sup>197</sup>

William James, hissettiğimiz duygudaki önemli faktörün, korkutucu ya da beklenmedik bir duruma tepki olarak meydana gelen değişikliklerden gelen geri besleme olduğunu savunmuştur. Aynı dönem, Danimarkalı psikolog Carl Lange da benzer bir sonuca varmış ve bu nedenle bu kurama James-Lange kuramı adı verilmiştir.<sup>198</sup>

Bu kuramın ana fikri, duyguların ortaya çıkışının, bedenimizin çevreye verdiği tepkilerin farkına vardığımız zaman gerçekleşmesidir. Örneğin karşımıza çıkan

<sup>195</sup> Başaran, a.g.e., s. 117.

<sup>196</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.39.

<sup>197</sup> Morris, a.g.e., ss.432-433.

<sup>198</sup> Rita Atkinson, Richard C. Atkinson ve Ernest R. Hilgard, *Psikolojiye Giriş I*, çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, İstanbul: Sosyal Yayınlar, 1995.

köpeği ilk gördüğümüzde bedenimizde kalp atışlarının hızlanması, terleme gibi fizyolojik değişiklikler oluşmaktadır. Korku duygusu ise, bu değişikliklerin farkına varılması durumunda algılanmaktadır. Kurama göre, önce fizyolojik değişiklikler, sonra duygular oluşmaktadır.<sup>199</sup>

#### 2.2.2.2. Cannon-Bard Kuramı

Cannon ve Bard ise, duygular ve bedensel davranışların eş zamanlı olarak ortaya çıktıklarını öne sürmüşlerdir. Ne duygular davranışları, ne de davranışlar duyguları belirlemektedir. Duygusal yaşantımızı belirlemede ana rolü oynayan faktörler, gördüklerimiz ve algıladıklarımızdır.<sup>200</sup>

Kuramın merkezinde hipotalamusun iki fonksiyonu yer almaktadır. Hipotalamus, fizyolojik değişiklikleri ortaya çıkararak sinir sistemini uyarmakta ve beyin kabuğuna sinirsel akımlar göndererek yaşanan duygunun farkına varmamızı sağlamaktadır. Çevrede bulunan uyarıcı hipotalamusu etkilemekte; hipotalamus da bu iki görevi aynı anda yerine getirmektedir.<sup>201</sup>

#### 2.2.2.3. Bilişsel Kuram

Bilişsel psikologlar, durumlara ilişkin algımızın ve olaylara verdiğimiz anlamın, o durumlara ilişkin duygularımızın temelini oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Yani duygusal tepkilerimiz duruma ilişkin kendi yorumlarımızdan veya bizim için yorumlanış biçiminden etkilenmektedir. Uyarımlara karşı gösterdiğimiz tepkileri zihnimiz yorumlamakta ve bedenimizdeki fiziksel uyarılmayı hangi tür duygu ile isimlendireceğimizi belirlemektedir. Dolayısıyla, düşüncemiz ile ortaya çıkan duygu genellikle uyumlu olmaktadır.<sup>202</sup>

Bilişsel kuramların temelinde, duygusal tepkilerin en önemli belirleyicisinin, bireyin duyguyu yaratan durum hakkındaki değerlendirmesi olduğu görüşü yer

<sup>199</sup> Cüceloğlu, a.g.e., s.266

<sup>200</sup> Morris, a.g.e., 433.

<sup>201</sup> Cüceloğlu, a.g.e., s.267.

<sup>202</sup> Morris, a.g.e., 433.

almaktadır. Schachter, bilişsel faktörler ve fizyolojik uyarılmaların etkileşiminin bir fonksiyonu olarak duyguların ortaya çıktığını savunmaktadır. Bilişsel-fizyolojik duygu kuramı olarak bilinen kurama göre, fizyolojik etkinlikten beyne gelen geri besleme, farklı bir uyarılmışlık hali başlatmaktadır. Hissedilen duygu kişinin bu uyarılmaya verdiği “etiket” tarafından belirlenmektedir. Bir etiketin verilmesi bilişsel bir süreç olarak kabul edilmektedir. Çünkü, bireyler hislerini yorumlamak için geçmiş deneyimlerine ilişkin bilgilerinden ve şimdiki algılamalarından yararlanmaktadır. Yapılan bu yorumlama sonucu, bireylerin duygusal durumlarını betimlemek için kullandıkları etiket oluşmaktadır.<sup>203</sup>

### 2.2.3. Duyguların Önemi

Her insanın, yaşamı içerisinde şekillenen ve hayatını devam ettirme sürecinde büyük öneme sahip olan, bir değerler ve anlamlar sistemi bulunmaktadır. Bu sistemin oluşmasını büyük ölçüde duygular sağlamaktadır. Gerek özel yaşantımızın gerekse iş hayatımızın gelişmesi ve sona ermesi sürecinde, bu değer ve anlamlar sistemini sağlayan, varlığımızın temelini oluşturan ve bizi varlığımızın temel sorunlarıyla yüzleştiren duygular, hayatımıza anlam yüklemektedirler.<sup>204</sup>

Duygular insanın varlık temelini oluşturduğuna göre, insanları birbirinden ayıran temel farklılıkların hissettikleri duygulara bağlı olduğu kabul edilebilir. İnsanı diğerleriyle benzer davranışlar sergilemeye zorlayan aile, kültür, toplumsal kabuller gibi baskılar olsa da sonuç itibarıyla bir insanın tıpkısını bulmak mümkün değildir. İnsanı tek ve benzersiz yapanın duyguları olduğu kabul edilmektedir. Toplumsal baskılar, insanların aynı davranışları sergilemelerini, aynı düşünceleri paylaşmalarını, aynı sloganları tekrarlamalarını sağlayabilir; ancak, insanların belirli olaylar veya durumlar karşısında aynı duyguları paylaşmalarının baskıyla, zorlamayla sağlanması mümkün değildir. Dolayısıyla, insanı bireysel olarak diğer insanlardan farklı yapan duygularıdır.<sup>205</sup>

<sup>203</sup> Atkinson, a.g.e., ss. 470-471.

<sup>204</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.8.

<sup>205</sup> [http://duygusalzeka.8m.com/duy\\_onemi.html](http://duygusalzeka.8m.com/duy_onemi.html), 15.04.2003.

İnsanların duygusal yaşantıları onları birbirinden ayıran önemli bir faktördür. İnsanlar çeşitli duyguları farklı durumlar karşısında, farklı şiddet derecelerinde hissetmektedirler. Bir çok farklı duygu bulunmaktadır; ancak, bu duyguları iyi veya kötü duygular şeklinde nitelendirmek, kötü oldukları kabul edilen duygulardan uzak durmaya çalışmak, çok sık karşılaşılan, fakat geleneksel bir hatadır. Ayrım yapılmaksızın tüm duygular insan için gereklidir ve yaşam sürecinde insana mücadele etmesi için itici bir güç sağlamaktadırlar. Duygular, insana enerji vermede, insanı harekete geçirmede ve motive etmede güçlü bir kaynaktırlar ve bu açıdan, insan yaşamı için stratejik bir önem taşımaktadırlar. Duygular yaşamla ilgili birçok önemli bilginin de kaynağıdır. Bu bilgileri bize sunarak sezgisel bilgeliğin kapılarını açmaktadırlar. Kalpten gelen kaynak olarak nitelendirilen duygular, yaratıcı dehayı ateşlemekte, kişiyi kendisine karşı dürüst kılmakta, güvenilir ilişkiler kurmasını sağlamakta, yaşamı ve mesleği adına içsel bir pusula görevi yapmakta ve beklenmedik durumlarda yol göstermektedirler.<sup>206</sup>

İnsanlara iç dünyalarıyla ilgili bilgiler sağlayan ve içsel bir yol gösterici olarak insana hizmet eden duygular, aynı zamanda düşünce ve eylemi etkili bir şekilde örgütleyebilmeleri nedeniyle de büyük önem taşımaktadırlar. Bu konudaki çelişkilere rağmen, muhakeme yapma ve makul olabilme açısından duygular gereklidir. Duygular, karar verme ve muhakeme yapma gibi zihinsel faaliyetleri önemli ölçüde etkilemektedirler. Iowa Üniversitesi Nöroloji Bölüm Başkanı Antonio R. Damasio'ya göre duygular, karmaşık koşullar altında muhakemeyi olumsuz yönde etkileyebilir; ancak mantıksız davranışların önemli bir sebebini de, duygusuzluk ya da duygulardaki azalma durumu oluşturmaktadır.<sup>207</sup>

Duygular, kişinin olayları iyi bir şekilde kavramasını, olaylarla ilgili doğru algılamalara sahip olmasını ve doğru yargılarda bulunmasını sağlamaktadırlar. Kişinin mantıklı olması duygusal yaşantısıyla oldukça yakından ilgilidir. Sağlıklı bir duygusal yaşantıya sahip olan bireyler mantıklı davranışlar sergilemekte ve doğru

<sup>206</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s. xii.

<sup>207</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.xli

saptamalarda bulunmaktadırlar. Bu bağlamda, duyguların mantığın tamamlayıcısı oldukları kabul edilmektedir.<sup>208</sup>

Duygular içsel birer uyarıcıdır. Fizyolojik veya sosyal ihtiyaçlar, insanlarda birtakım duyguların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örneğin, sosyal bir ihtiyaç olan ilişki kurma ihtiyacı, bireyin tek başına kalması sonucu ortaya çıkarmaktadır. Birey tek başına kalınca yalnızlık duygusuna kapılır. Yalnızlık duygusu içsel bir uyarıcıdır; bireyi ilişki kurması gerektiği konusunda uyarmakta ve ilişki kurmadığı sürece onu rahatsız etmektedir. Görüldüğü gibi duygular, bir bakıma bedenimizin alarm sistemini oluşturmaktadırlar.

Duygular, kişiler arası ilişkilerin etkinliğini ve gelişmesini sağlamaktadırlar. Empati becerisinin temelinde duygular yer almaktadır. Ayrıca duyguların insanları birleştirici yönü de bulunmaktadır.<sup>209</sup> Yapılan araştırmalarda duyguların, güven, bütünlük, empati, esneklik ve güvenilirlik gibi ahlaki değerler ile güvenli ve karlı iş ilişkileri kurma ve sürdürme yeteneklerini harekete geçirme enerjisine sahip oldukları belirtilmektedir.<sup>210</sup>

“Hayattan başarı ve verimlilik bekleyen kişiler, tıpkı tek ayakları üzerinde yürümeye ya da tek gözle görmeye kalkışmadıkları gibi, akılla sezgi ya da akılla duygu arasında bir seçim yapma lüksüne sahip değildirler.<sup>211</sup> Duygular elle tutulmayan soyut varlıklar olarak kabul edildiğinden, niteledikleri düşüncelerin somut içerikleriyle aynı sahneyi paylaşmaya uygun görülmezler. Oysa duygular içsel rehberlerdir. Başkalarından gelen sinyallere yanıt vererek iletişim kurması için bireye yol gösterirler. Dahası, hisler fiziksel varlığı olmayan ya da belirsiz şeyler değildir. Geleneksel bilimin görüşünün tersine, duygular en az diğer algılar kadar bilişseldir.”<sup>212</sup>

<sup>208</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.8.

<sup>209</sup> [http://duygusalzeka.8m.com/duy\\_onemi.html](http://duygusalzeka.8m.com/duy_onemi.html), 15.04.2003.

<sup>210</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s. xl.

<sup>211</sup> Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, 10.b, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2003, s.187.

<sup>212</sup> Füsün Tekin Acar, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 20.



#### 2.2.4. Duygular ve Duyguların Fizyolojisi

Duygular, davranışlarımızı ve aklımızı yönlendirmelerinin yanında, iç organlarımızı da harekete geçirmektedirler. Duygular bedeni birbirinden farklı tepkilere hazırlamaktadırlar. Başlıca duygu türleri ve neden oldukları fizyolojik tepkiler aşağıdaki gibidir.<sup>213</sup>

- *Öfke* duygusu, kan basıncının ellere yönelmesine, kalp atışlarının hızlanmasına, adrenalin gibi hormonların hızla salgılanmasına ve büyük bir enerjinin ortaya çıkmasına sebep olur.
- *Korku* duygusunun hissedilmesiyle kan bacaklara yönelir ve böylece kaçma eylemi kolaylaşmış olur. Yüzdeki kanın çekilmesi, kanın donduğu hissini verir. Beden bir an saklanma fikrini değerlendirmek üzere donar. Beynin duygusal merkezlerindeki devreler onu alarma geçirip harekete hazırlamak üzere hormon salgılamasını başlatır. Dikkat, nasıl tepki verilmesi gerektiğini değerlendirmek için yaklaşan tehlikeye odaklanır.
- *Mutluluk* hissi, olumsuz duyguların engellenmesini ve kaygı verici düşüncelerin durdurulmasını sağlar. Bu da hem bedensel, hem de zihinsel bir huzur ve dinlenme sağlar. Bunun yanı sıra kişiyi motive edici etkisi de vardır.
- *Sevgi*, sevecen duygular ve cinsel tatmin, korku ve öfkenin tersi etki yaratmaktadırlar. “*Gevşeme Tepkisi*” denen parasempatik uyarılmayı sağlar, işbirliğini kolaylaştıran, genel bir huzur ve tatmin hali yaratan bedenin her yerine yayılmış tepkilere yol açarlar.
- *Şaşkınlık* duygusu sonucu oluşan yüz ifadesi kaşların kalkması, gözlerin açılması şeklinde gerçekleşmektedir. Böylece retinaya daha fazla ışık girmekte ve bu beklenmeyen durum hakkında bilgi edinmek kolaylaşmaktadır. Çevreyle ilgili edinilen bilgi çerçevesinde uygun davranış gerçekleştirilir.
- *Tiksinme* duygusunun evrensel bir ifade şekli mevcuttur. Bir şeyin kendisi ya da fikri tat ve koku olarak iğrenç gelmektedir. Yüz buruşturulur; dudaklar yana çekilir. Mide bulantısına sebep olabilir.

<sup>213</sup> Goleman, a.g.e., ss.21-22.

- *Üzüntü* duygusunun esas işlevi, yakın birinin ölümü ya da büyük bir hayal kırıklığı gibi önemli kayıplara uyum sağlamaya yardımcı olmaktır. *Üzüntü* enerjiyi azaltır, derinleşip depresyona yaklaştıkça da metabolizmayı yavaşlatıp hayatta zevk alınan şeylerden uzaklaşmaya yol açar. Bu içe dönüklük, kaybın veya kırgınlığın yasını tutup sonuçlarını değerlendirmeyi, sonra da artan enerjiyle birlikte yeni başlangıçlar planlamayı sağlar.

### 2.2.5. Duyguların İfadesi

İnsan ilişkilerinin kalbinin iletişim, iletişimin kalbinin de duygular olduğu kabul edilmektedir. İnsan ilişkilerinde başarılı olmanın temel şartı olan etkin iletişim için, duyguların ifadesi oldukça önemli bir konudur. İnsanlar duyguları iletişim kurmada bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bireyler karşı tarafa, duygularını dile getirerek ya da mimikleriyle kendileri hakkında ipuçları vermektedirler. Bireylerin kendileri hakkında karşı tarafa verdikleri bu bilgiler ilişkilerin ilk adımını oluşturmaktadır.<sup>214</sup>

Duygular, sözsüz olarak da ifade edilmektedirler. Sözsüz ifade % 65 lik bir oranla sözlü ifadeden daha çok gerçekleşmektedir. Giyim tarzı, beden duruşu, vücut elektriği, yüz ifadeleri, mimikler, göz kontağı, el ve vücut hareketleri, ses tonu, duruş mesafesi, dokunuşlar ve konuşma tarzındaki değişiklikler duyguları sözsüz olarak ifade etmenin değişik yollarını oluşturmaktadırlar.

Tüm ilişkilerde duygusal bir paylaşım bulunmaktadır. İlişkilerin başarısı için bireylerin ortak duyguları paylaşmaları ve bunu karşı tarafa ifade etmeleri gerekmektedir. Birbirlerine karşı tamamen zıt duyguları besleyenlerin de zorunlu olarak ilişkilerini sürdürdüğü durumlara rastlanmaktadır. Böyle bir durumda ilişkinin başarısından söz etmek mümkün değildir; ancak, negatif de olsalar duyguların dile getirilmesi ya da karşı tarafın anlamasını sağlayacak davranışlarda bulunulması yerinde olacaktır.

---

<sup>214</sup> D. Wayne Matthews, "Expressing Feelings", <http://www.cesncsu.edu/depts/fcs/humandev/pubs/fcs2764.pdf>, 21.02.2004.

Duygularını ifade etmekte zorlanan insanların sosyal yaşamda başarıyı yakalayamadıkları görülmektedir. İnsanlar genelde olumsuz duygularını bastırarak ifade etmekten kaçınmaktadırlar; duygularını dile getirirlerse reddedileceklerini, dışlanacaklarını ya da ilişkideki kontrollerini kaybedeceklerini düşünmektedirler. Oysa, duygularını ifade etme insanları tam olarak ne hissettikleri konusunda aydınlatırken, ilişkileri de güçlendirmektedir. Bu bağlamda negatif de olsalar duyguların ifade edilmesi gerekmektedir.

### 2.3. Duygusal Zeka

Peter Senge, “yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler akılla sezgiyi kaynaştırmak için yola çıkmazlar. Onlar bunu daha çok doğal yoldan, ellerindeki tüm kaynakları kullanma azminin bir yan ürünü olarak elde ederler. Tek ayak üzerinde yürümeye ya da tek gözle görmeye kalkışmadıkları gibi; akılla sezgi ya da kafayla kalp arasında bir seçim yapma lüksüne sahip değildirlir.”<sup>215</sup> diyerek duyguların zekanın ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir. İş dünyası ve günlük yaşamda, duyguları tanıma, onları yönetme ve zorluklarla başa çıkmada duyguların gizli gücünden yararlanma olarak ifade edilen duygusal zeka, duygular hakkında yeniden düşünmemizi sağlamıştır. Duygular, aslında eskiden beri insan yaşamında büyük önem taşımaktadır. Duyguların günümüz koşullarındaki önemine dikkat çeken duygusal zeka, yeni şişelerde sunulan eski şaraba benzetilmektedir.<sup>216</sup>

#### 2.3.1. Duygusal Zeka Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi

Edward L. Thorndike’in, 1920’lerde yaptığı çalışmalar, duygusal zeka düşüncesinin ortaya çıkışında atılan ilk adım olarak kabul edilmektedir. Thorndike, duygusal zekanın isim babası değildir; fakat duygusal zekanın unsurlarından biri olarak kabul edilen “sosyal zeka”, Thorndike tarafından ortaya atılmıştır. Sosyal zeka, zekanın sosyal boyutuna yönelik araştırma ve incelemelerin başlangıç noktası kabul edilmektedir. Bireylerin ilişki kurmada ve ilişkilerini yürütmede başarılı

<sup>215</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.xiii.

<sup>216</sup> Pamela R. Johnson and Julia Indvik, “Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees”, *Journal of Workplace Learning*, Vol:11, No: 3, 1999., pp.84-88.

olmaları olarak ifade edilen sosyal zeka, duygusal zekayla önemli ölçüde benzerlik göstermektedir ve duygusal zekanın temel yapıtaşlarından biridir.

Duygusal zekanın popülerlik kazanması ve geniş alanlara yayılması Daniel Goleman'ın bu konudaki çalışmalarına dayanmaktadır. 1995'te yayınladığı "Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?" adlı kitabında Goleman, başarının nedenini % 80 oranında duygusal zekaya bağlamaktadır.<sup>217</sup> Goleman, yaptığı araştırmalarla duygusal zeka yeteneklerini iş yaşamındaki faktörlerle eşleştirmiş ve konuyu örgüt yaşamına taşımış, çarpıcı sonuçlar elde etmiştir.

Dünyanın bir çok ülkesinde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan duygusal zeka anketinin düzenleyicisi Haifan Üniversitesi'nden Dr. Reuvon Bar-On, duygusal zekayı "bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini" şeklinde tanımlamaktadır. Duygusal zekayı ölçen EQ (Emotional Quotient) yetenekleri IQ yeteneklerinin karşısı değildir. Gerçek yaşamda bu iki kavram etkileşim halindedir ve birbirini destekler. Reuvon Bar-On, gerçek zeki insani, sadece "*cogtelligent*" (bilişsel zekaya sahip) değil aynı zamanda "*emtelligent*" (duygusal zekaya sahip) olan kişi olarak tanımlamaktadır.<sup>218</sup>

Akademik zeka olarak kabul edilen bilişsel zeka açısından zeki oldukları kabul edilen bir çok insanın, şaşırtıcı bir şekilde sosyal yaşamda başarıyı yakalayamadıkları gözlenmiştir. Yapılan araştırmalar bu insanlarda eksik olan tarafın duygusal zeka olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal zeka, akademik zekanın karşısı olarak algılansa da aslında akademik zekanın kullanımını kolaylaştırmakta ve onu tamamlamaktadır.<sup>219</sup>

<sup>217</sup> M. Atilla Arıcıoğlu, "Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, S: 4, 2002, ss.26-42.

<sup>218</sup> Füsün Acar, "Duygusal Zeka ve Liderlik", *Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, S:12, 2002, ss.53-68.

<sup>219</sup> Güney, a.g.e., s.230.

### 2.3.2. Duygusal Zekanın Tanımı

“Duygusal Zeka” kavramı ilk kez John Mayer ve Peter Salovey tarafından kullanılmıştır. Mayer ve Salovey duygusal zekayı şöyle ifade etmektedirler:<sup>220</sup>

- Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirmesi ve ifade etmesi;
- Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol edebilmesi;
- Düşüncelerin kolaylaştırılması için duyguların kullanılması

“Duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.”<sup>221</sup>

Duygusal zeka, kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma, kendimizi motive etme, kendimizin ve başkalarının duygularını etkili bir biçimde yönetme kapasitesidir.<sup>222</sup> Duygusal zeka, en basit tanımıyla, duyguların akıllıca kullanımınıdır.<sup>223</sup>

Duygusal zeka, duyguların anlamlarını ve birbirleriyle ilişkilerini tanıma ve duyguları temel alarak sonuç çıkarma ve problem çözme becerisini ifade etmektedir. Duygusal zeka, duyguları algılama özümseme, bu duygulara ilişkin bilgileri anlama ve onları yönetme kapasitesidir.<sup>224</sup>

Psikoanalizci Erik Erikson, duygusal zekayı, kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme yeteneği olarak tanımlayarak benlik bütünlüğü olarak adlandırmaktadır.<sup>225</sup>

<sup>220</sup> M. Atilla Arıcıoğlu, a.g.m, ss.26-42.

<sup>221</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.xii.

<sup>222</sup> Fabio Sala(prepare), Emotional Competence Inventory, Hay Group Technical Manual, 2002, [http://www.eiconsortium.org/research/ECI\\_Tech\\_Manual.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/ECI_Tech_Manual.pdf), 22.01.2004.

<sup>223</sup> Hendrie Weisinger, *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, çev: Nurettin Süleymangil, 1.b., İstanbul: MNS Yayıncılık, 1998, s. 12.

<sup>224</sup> Mayer, Caruso and Salovey, a.g.m., pp.267-298.

<sup>225</sup> Ural, a.g.m., ss.209-219.

Uzmanlar yüksek duygusal zeka derecesine sahip olanların, aşağıdaki birbiriyle ilgili dört beceride üstün olduklarını söylemektedirler:<sup>226</sup>

- Engellere direnme ve motivasyonlu kalabilme becerisi
- Dürtülerini kontrol edebilme becerisi
- Duygularını kontrol edebilme becerisi
- Empati kurabilme becerisi

Duygusal zekanın yeni bir kavram olması nedeniyle bazı yanlış tanımlamalar ve yorumlar ortaya çıkabilmektedir. Acar, duygusal zekanın ne olduğunu ve ne olmadığını aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadır:<sup>227</sup>

- Duygusal zeka duygularla iç içe olmak veya duyguları görmezden gelmek demek değildir. Duygusal zekaya sahip olmak, duyguların uygun ve etkin şekilde ifade edilebilmesi için onları yönetebilme yeteneğine sahip olmak demektir.

- Duygusal zeka her zaman iyi ve hoş olmak demek değildir. Duygusal zekaya sahip olmak demek, bazen bireyin kaçındığı istenmeyen gerçeklerle karşı karşıya gelebilmeyi de gerektirir. Birey stresini azaltacak yöntemleri uygulamadan önce, negatif duyguların farkında olması ve bunları açık bir şekilde ifade etmesi gereklidir. Olumsuzlukları inkar etmek, onları görmezden gelmek, bireyin duygusal çalkantılarına çare bulmasını engeller.

- Duygusal zeka duyguları bastırmak ve onları sürekli kontrol altında tutmak anlamına gelmez. Duygusal zeka doğru duyguları doğru zamanda doğru şekilde kullanma demektir.

- Duygusal zeka, farklılıkların hemen fark edilebildiği belirlenmiş şipşak bir program değildir. Duyguları yönetme becerisini edinmek zaman alan ve çok pratik isteyen bir çalışmadır .

- Duygusal zekayı tanımlayan EQ becerileri, IQ ya da bilişsel becerilerin karşıtı değildir. Daha çok kavramsal düzeyde ve gerçek dünyada ikisi etkileşim halindedirler.

<sup>226</sup> Johnson and Indvik, a.g.m., pp.84-88.

<sup>227</sup> Acar, "Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, ss. 35-37.

- İş ortamında duygusal zekanın göstergesi basitçe öfkeyi kontrol edip herkesle iyi geçinmek anlamına gelmez. Bu daha çok, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygusal yapılarını yeterince iyi anlaması ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşması yönünde insanları motive edebilmesidir.

- Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır. EQ, satış hileleri yapmak veya nesnelere güzel yüzler yapıştırmakla ilgili olmadığı gibi, kontrol ve çıkar amaçlı kullanım ve yönlendirme psikolojisiyle de ilgili değildir.

- Duygusal zeka, bireylerin doğuştan kazandıkları yetenekler değildir. Sonradan öğrenilir ve her yaşta geliştirilebilir. Duygusal zekayı tanımlayan EQ, IQ gibi bireyin kaderi değildir.

### 2.3.3. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zekanın çıkış noktası araştırıldığında, 1900'lü yılların ilk çeyreğine kadar inilmektedir. O dönemlerde ortaya atılan "*sosyal zeka*" kavramı bugünkü duygusal zeka konseptinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Yine sosyal zekayla aynı paralelde olan "*kişiler arası zeka*" ve "*içsel zeka*" da çoklu zeka kuramı dahilinde ele alınmış ve zekanın sosyal boyutuna ilişkin çalışmalar devam etmiştir. Kavram olarak duygusal zekanın ortaya çıkması ise 1990 yılına rastlamaktadır. Duygusal zekanın kavramlaştırılmasından sonra konu oldukça ilgi çekmiş; bununla ilgili birçok çalışma yapılmıştır ve farklı duygusal zeka modelleri geliştirilmiştir. Duygusal zekanın farklı noktalarına dikkat çekmelerine rağmen tüm modeller, duygusal zekanın sonradan öğrenilebilmesi ve geliştirilebilmesi konusunda fikir birliği içindedirler.

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

Mayer ve Salovey tarafından ileri sürülen duygusal zeka modeli, sosyal ve duygusal adaptasyonun araştırılmasına yönelik bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, öğrenme ve deneyimle gelişen duygusal becerilere odaklanmakta ve duyguları algılama, anlama, kullanma ve yönetme olmak üzere dört temel beceri olduğunu öne sürmektedir.

Mayer, Salovey ve Caruso, modellerinde sözünü ettikleri duygusal yeterliliklerin zeka olarak ele alınabileceklerini belirtmekte ve bunun nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar<sup>228</sup>:

- Bu modeli oluşturan beceriler istatistiksel olarak, her biri teorik modelin dört bileşenini temsil eden dört alt faktöre sahip tek bir faktör şeklinde yorumlanabilen birbiri ile ilişkili bir dizi yorumlanabilmektedirler.
- Bu özelliklerle dilsel zeka farklı olmalarına rağmen, aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Bu modelde sözü edilen duygusal beceriler yaşa bağlı olarak gelişim göstermektedirler.

#### 2.3.3.2. Bar-On'nun Duygusal Zeka Modeli

Haifan Üniversitesinden Dr. Reuven Bar-On, duygusal zekayı, “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” şeklinde tanımlamaktadır.<sup>229</sup>

Duygusal zekayı ölçen EQ (Emotional Quotient) kavramını ortaya atan kişi olarak Bar-On duygusal yeteneklerin bilişsel yeteneklerin karştı olmadıklarını savunmaktadır. Gerçek yaşamda bu iki kavram etkileşim halindedir ve birbirini desteklemektedir. Bar-On'a göre bir insanın gerçek anlamda zeki olduğunun kabul edilebilmesi için onun, “cogtelligent” yani bilişsel zekayla birlikte “emtelligent” yani duygusal zekaya da sahip olması gerekmektedir.

Bar-On,,modelinde duygusal zekanın, kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu olarak tanımlanan beş temel

<sup>228</sup> Paulo N. Lopes, Peter Salovey and Rebecca Straus, “Emotional Intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships”, *Personality and Individual Differences*, Vol:35, 2003, ss. 641-658.

<sup>229</sup> Acar, a.g.m., ss..53-68.



yeterlilikten oluştuğunu ifade etmektedir. Bu beş temel yeterlilik te alt boyutlara ayrılmaktadır.<sup>230</sup>

- *Kişisel Beceriler:* Kendine saygı, Duygusal farkındalık, Kendine güven, Bağımsızlık, Kendini gerçekleştirme
- *Kişiler Arası Beceriler:* Empati, Sosyal sorumluluk, Kişiler arası ilişkiler
- *Uyumlu Olabilme:* Gerçeklik ölçüsü, Esneklik, Problem çözme
- *Stres Yönetimi:* Stres toleransı, Dürtü kontrolü
- *Genel Ruhsal Durum:* İyimserlik, Mutluluk

### 2.3.3.3. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli

“Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?” adlı kitabın yazarı Harvard'lı psikolog Daniel Goleman, duygusal zekanın günlük hayatta ve iş dünyasındaki önemine dikkat çekmiştir. Goleman duygusal zekayı, “duygusal dürtüleri dizginleyebilme; başkalarının en içerdeki hislerini okuyabilme; ilişkileri düzgün bir şekilde yürütebilme olarak tanımlamaktadır.

Goleman iki beynimiz, iki zihnimiz ve iki farklı çeşit zekamız olduğunu ileri sürmektedir. Rasyonel ve duygusal olarak nitelendirilen bu iki farklı zeka, hayatta ne yapacağımıza birlikte karar vermekte ve yaşam boyu birbirlerine eşlik etmektedirler. Goleman'ın tezi, ne kadar akıllıca davrandığımızın ve hayat başarımızın duygularımızın dengesi veya yönetimine bağlı olduğu üzerinedir.<sup>231</sup>

### 2.3.3.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli

Robert Cooper ve Ayman Sawaf geliştirdikleri duygusal zeka modelini “Dört Köşe Taşlı Model” olarak adlandırmaktadırlar. Modelde sırasıyla, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya köşe taşları

<sup>230</sup> <http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.htm>, 23.04.04

<sup>231</sup> Leonard Yong, “Yong EQ Inventory: Norms & Technical Manual”, March 2003, p.5, <http://www.leonard.com.my/pdf/Yong%20EQ%20Inventory%20Norms%20Technical%20Manual.pdf>, 2003.

olarak nitelendirilen duygusal zeka unsurlarını oluşturmaktadırlar. Bu köşe taşlarını oluşturan alt unsurlar ise aşağıdaki gibidir:<sup>232</sup>

- *Duyguları öğrenme köşe taşı:* Duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geribildirim, pratik sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir kişisel etkinlik ve güven mekanı inşa etme
- *Duygusal zindelik köşe taşı:* İçtenlik, inanılrlık ve esnekliği inşa ederek güven çemberini genişletme, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini artırma.
- *Duygusal derinlik köşe taşı:* İş yaşamı ve günlük yaşamı, potansiyel ve amaçla uyumlu hale getirme yollarını ve bunları, doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleme yollarını önerir.
- *Duygusal simya köşe taşı:* Sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve gelecek için rekabet etme gücünü artırır, yaratıcı güdülerini geliştirir.

#### 2.3.4. Duygusal Zekanın Bileşenleri

Bu çalışmada duygusal zekanın, kendinin farkında olma, kendini yönetme, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler olmak üzere dört ana bileşeni olduğu kabul edilmektedir.

##### 2.3.4.1. Kendinin Farkında Olma

Kendinin farkında olma unsuru, kişinin kendi içsel durumlarının, duygularının, önceliklerinin, üstünlüklerin, yeteneklerinin ve sezgilerinin farkında olması ile ilgilidir. Bu unsur üç yeterlilikten meydana gelmektedir.<sup>233</sup>

- *Duygusal Farkındalık:* Kişinin kendi duygularını ve bunların etkilerini tanıması, bilmesi olarak ifade edilmektedir.

<sup>232</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., ss.xxxiii-xxxiv

<sup>233</sup> Sala, Emotional Competence Inventory, [http://www.eiconsortium.org/research/ECI\\_Tech\\_Manual.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/ECI_Tech_Manual.pdf), 22.01.2004.

- *Kendi Kendini Değerleme:* Kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi anlamına gelmektedir.
- *Kendine Güven:* Kişinin kendine değer vermesi ve güçlü bir şekilde kapasitesine inanması ile ilgilidir.

#### 2.3.4.2. Kendini Yönetme

Kendini yönetme kişinin, sahip olduğu duyguları, dürtüleri ve kaynakları yönetmesini ifade etmektedir. Kendi kendini yönetme altı yeterliliğin bileşiminden oluşmaktadır.<sup>234</sup>

- *Kendini Kontrol Etme:* Olumsuz duyguları ve dürtüleri kontrol altında tutmak
- *Güvenilirlik:* Dürüstlük ve güvenilirlik standartlarını sürdürmek
- *Kişisel Sorumluluk:* Kişisel performans için sorumluluk üstlenmek
- *Uyumluluk:* Değişimle başa çıkabilmek için esnek olmak
- *Başarı Odaklılık:* Gelişmek ya da mükemmeli yakalamak için çabalamak
- *İnsiyatif Sahibi Olma:* Fırsatları değerlendirmek için her an hazır olmak

#### 2.3.4.3. Sosyal Farkındalık

Sosyal farkındalık, kişinin ilişkileriyle ve diğer insanların duyguları, ihtiyaçları ve sorunlarıyla başa çıkabilmesi için gerekli olan yeterlilikleri içermektedir. Üç yeterlilikten söz edilmektedir:<sup>235</sup>

- *Empati:* Başkalarının duygularını ve bakış açılarını anlayabilme ve başkalarının sorunlarına karşı duyarlı olma
- *Örgütsel Farkındalık:* Grup içindeki duygusal akımı sezebilme ve ilişkileri güçlendirebilme

<sup>234</sup> Sala, Emotional Competence Inventory, [http://www.eiconsortium.org/research/ECI\\_Tech\\_Manual.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/ECI_Tech_Manual.pdf), 22.01.2004.

<sup>235</sup> Sala, Emotional Competence Inventory, [http://www.eiconsortium.org/research/ECI\\_Tech\\_Manual.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/ECI_Tech_Manual.pdf), 22.01.2004.

- *Hizmet Yönelimli Olmak:* Müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme, tanıma ve karşılama

#### 2.3.4.4. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler, diğer insanları arzu edilen tepkileri vermeye ikna etmek için ihtiyaç duyulan becerileri ifade etmektedir. Temel olarak sekiz sosyal yetenek bulunmaktadır.<sup>236</sup>

- *Diğerlerinin Gelişimine Katkıda Bulunmak:* Başkalarının gelişme ihtiyaçlarının farkında olmak ve onların yeteneklerini desteklemek
- *Liderlik:* Bireylere ve gruplara ilham vermek; onları yönlendirmek
- *Etki:* İkna etmek için etkili taktiklere sahip olmak ve onları kullanmak
- *İletişim:* Başkalarını açıkça dinlemek ve inandırıcı mesajlar göndermek
- *Değişim Katalizörlüğü:* Değişimi başlatmak ve yönetmek
- *Çatışma Yönetimi:* Anlaşmazlıkları çözmek
- *İşbirliği ve Dayanışma:* İlişkileri geliştirmek için destek sağlamak
- *Takım Yetenekleri:* Paylaşılan amaçlar doğrultusunda başkalarıyla birlikte çalışma ve grup sinerjisi yaratma

#### 2.3.5. Yönetici Etkinlikleri ve Duygusal Zeka

Aşağıda yöneticinin etkin bir örgüt yaratmak için yapması gereken yönetici etkinlikleri ile duygusal zeka arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

##### 2.3.5.1. Liderlik Yapma ve Duygusal Zeka

James MacGregor Burns, “liderler ve yöneticiler, duygu ve geri bildirim ile çalışmalı” derken kurumsal yapının mekanik ya da organik olmasına gönderme yapmaktadır; zira, bir şirket siz ona ne yaptıysanız odur; ona bir olgular ve mantık tapınağı, bir hesap makinesi ya da askeri bir alaymış gibi muamele ederseniz öyle

<sup>236</sup> Sala, Emotional Competence Inventory, [http://www.eiconsortium.org/research/ECI\\_Tech\\_Manual.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/ECI_Tech_Manual.pdf), 22.01.2004.

olacaktır; değerli ve canlı bir şey, bir aile veya bir topluluk gibi geliştirilecek, beslenecek, değer verilecek, yüceltilecek ve bunun sonucunda yaratıcı düşüncelere ve güven duyulan ilişkilere ulaşılacak bir kurum olarak yaklaşırsa daha farklı bir yan ortaya çıkacaktır.<sup>237</sup>

Duygularla ilgili geleneksel inanç, duyguları tanımanın, duyguları ifade etmenin zayıflık olduğuna yöneliktir. Eskiden beri, duygular hep aklın gölgesinde kalmış; duyguları gösterme şairlere, sanatçılara, annelere yakıştırılmıştır. Komutanlar, liderler, iradesi güçlü olması gereken kişiler daima duygularını belli etmekten kaçınmışlardır.<sup>238</sup> Ancak, yapılan araştırmalar, akıl ve duygu bileşiminin başarı için gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Daniel Goleman, yaptığı çalışmalar sonucunda, liderlikle duygusal zeka arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Goleman, etkin liderlerin kilit önem taşıyan benzerliklerini, hepsinin duygusal zekaya sahip olmaları olarak açıklamaktadır. Goleman'a göre, liderler mutlaka teknik beceri ve gerekli bilgi birikimine sahip olmalıdırlar. Ancak, bunlar yöneticilik mevkilerine giriş için gerekli yetilerdir. Sadece teknik beceri ve bilgi birikimi, etkin bir lider olmak için yeterli değildir. Goleman, bir kimse en iyi eğitime, keskin ve analitik bir zihne sahip ve harika fikirler üreten tükenmez bir kaynakla donanmış olsa bile, duygusal zekadan yoksunsa büyük bir lider olamayacağını belirtmektedir.<sup>239</sup>

Daniel Goleman, duygusal zekayı öz bilinç, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri olmak üzere beş bileşene ayırmış ve her bileşenin lidere sağladığı ayırt edici özelliklere değinmiştir.<sup>240</sup>

- **Öz bilinç:** İnsanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini, ayrıca bunların başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etme yeteneği olan öz bilinç

<sup>237</sup> Cooper ve Sawaf, a.g.e., ss.xxviii-xxix.

<sup>238</sup> Erdal Atabek, **Bizim Duygusal Zekamız**, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1999, s.11.

<sup>239</sup> Daniel Goleman, "Lideri Lider Yapan Nedir?", çev. Nurettin Elhüseyni, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, İstanbul: MESS Yayınları, 2002, ss.11-34.

<sup>240</sup> Goleman, "Lideri Lider Yapan Nedir?", ss.11-34.

lidere, özgüven, gerçekçi öz değerlendirme ve kendini önemsemeyici mizah duygusu gibi ayırt edici özellikler sağlamaktadır.

- *Kendini Ayarlama:* Yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneği ve hüküm vermede aceleci olmamaya, yani harekete geçmeden önce düşünmeye yatkınlık olarak bilinmektedir. Kendini ayarlama bileşeni lidere, güvenilirlik ve dürüstlük, belirsizlik karşısında rahatlık ve değişime açıklık gibi ayırt edici özellikler kazandırmaktadır.

- *Motivasyon:* Para ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalışma tutkusu ve hedefler peşinde gayret ve sebatla koşmaya yatkınlık olan motivasyon, lidere güçlü başarı dürtüsü, başarısızlık karşısında bile iyimserlik ve kuruluşa bağlılık gibi özellikler sağlamaktadır.

- *Empati:* Empati, başka insanların duygusal yapısını anlama yeteneği ve insanlara duygusal tepkilerine göre davranma becerisini ifade etmektedir. Empati, lidere yetenekli kişileri geliştirme ve elde tutmada uzmanlık, kültürel farklılıklara duyarlılık gibi özellikler sağlamaktadır.

- *Sosyal Beceri:* Sosyal beceri, ilişkileri yürütmede ve şebekeler kurmada ustalık, ortak zemin bulma ve yakınlık sağlama yeteneği olarak ifade edilmektedir. Değişime öncülük etmede etkinlik, inandırıcılık, ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık, sosyal becerilerin lidere sağladığı ayırt edici özelliklerdendir.

### 2.3.5.2. Vizyon Belirleme ve Duygusal Zeka

Bilgi çağında işletmeleri yeniden keşfetmenin yolu, güçlü bir vizyona sahip olmaktan geçmektedir. Vizyon, işletmenin nereye gittiğini ve oraya nasıl ulaşacağını anlamlandırmasıdır. Vizyonun kaynağı, genellikle, eşsiz bir yetenek bileşimine, vizyon oluşturmak için zihin gücüne ve bunları uygulama yeteneğine sahip olan bir liderdir.<sup>241</sup>

Etkin yönetici ya da lider, öncelikle, kendi kişisel vizyonunu göstererek, polimatik kişiliğiyle örgüt üyelerine örnek olmaya ve üyelere heyecan, şevk ve umut oluşturmaya çalışacaktır. Örgüt üyelerinin gözünde güçlü, kararlı, cesur bir

<sup>241</sup> Durna, a.g.e., 2002, s.187.

konumda bulunan etkin yönetici, onlara umut ve ilham veren bir rehberdir. Vizyoner yönetici, yüksek idealler içeren kişisel vizyonunu izleyicilerine aşılacaktır. Dolayısıyla, örgütün vizyonunun oluşması, yöneticinin amaç, istek ve ideallerinin örgüt tarafından benimsenmesiyle mümkün olmaktadır.<sup>242</sup>

Başarılı bir vizyon tüm örgüt tarafından benimsenmiş bir vizyondur ve liderin yaratıcılığı başarılı bir vizyon yaratmada önemli bir faktördür. Yaratıcılık konusu, duygusal zekanın önemli parametrelerinden biri olan genel ruhsal durumla ilgilidir. Araştırmalar, pozitif ruh halinin yaratıcılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Olumlu ruh haline sahip liderlerin daha yaratıcı oldukları araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Duygusal zekası yüksek liderler, örgütlerinin işlerlikleri ile ilgili temel iyileştirmeleri planlarken, olumlu düşünme güçlerini ve duygularını onlara avantaj sağlayacak şekilde kullanabilirler.<sup>243</sup>

Yöneticinin, üyelerle arasında geliştirdiği empati, yöneticiye vizyonunu onlara benimsetme konusunda büyük kolaylık sağlamaktadır. Duygusal zeka yeterliliklerinden biri olan empati, başkalarının hislerini anlayabilme olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner yöneticinin empati yeteneğine sahip olması, ona, birlikte çalıştığı insanların duygusal yaşantıları ile ilgili bilgi sağlayacak ve hangi duygusal mesajların onları harekete geçirebileceğini fark etmesine olanak tanıyacaktır.

Örgütsel vizyonu oluşturan liderin tek rolü, oluşturmak ve açıklamak değildir. Yanı sıra, çok sayıda gerekli olan bilgiyi toplayarak, bu bilgiyi anlamlı hale getirmek ve vizyonla bu bilgiyi tamlaştırmak ancak daha da önemli olanı, oluşturulmuş vizyonun diğer çalışanlarla paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak, vizyonu gerçekleştirmek için onları istekli hale getirmek ve etkin iletişim kurabilmekle ilgili yetenek ve becerilerine sahip olmaktır. Görüldüğü gibi, liderlerin, vizyon oluşturma sürecinde bilişsel yeteneklerinden faydalanırken, vizyonun örgütün her kademesindeki çalışanlarca paylaşılıp, benimsenmesi sürecinde ise duygusal zeka yeteneklerini kullanmaları gerekmektedir.<sup>244</sup>

<sup>242</sup> Durna, a.g.e., ss.187-188.

<sup>243</sup> Acar,a.g.m., ss.53-68.

<sup>244</sup> Acar, a.g.m., ss.53-63.

### 2.3.5.3. Örgütü Temsil Etme ve Duygusal Zeka

Örgütler yöneticileriyle tanınırlar. Örgütün çevreyle ilişkisini kuran kişiler olarak yöneticilerin bir takım sosyal yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bugünlerde duygusal zeka olarak adlandırılan bu yetenekler arasında iletişim becerisi, konuşma ve hitab etme yeteneği, empati yapabilme, ilişki kurma becerisi yer almaktadır. Etkin bir yönetici örgütü en iyi şekilde temsil edebilmek için, örgütün iletişim kanallarını sürekli açık tutmalı ve doğru bir şekilde kullanmalıdır. Bunun yanı sıra yönetici kendini ifade etme konusunda becerili olmalıdır. Bu da etkili iletişimin gereklerindedir.<sup>245</sup>

Örgütsel çatışmalarla, direkt olarak yöneticiler yüzyüze gelmektedirler. Çatışma çözümünde, yöneticinin karşı tarafa ilişkin doğru saptamalar yapmasına olanak sağlayacak empati yeteneği öne çıkmaktadır. Empati, yöneticiye yol gösteren bir duygusal rehberlik sistemidir.

Yöneticinin sosyal yeteneklerinin yanı sıra, genel kültür, mantıklılık, analiz yeteneği, sentez yeteneği, muhakeme gücü gibi entelektüel özellikleri de temsil gücünü oluşturan özellikler olarak kabul edilmektedirler. Objektiflik, dikkatlilik, uyum yeteneği, akıl-duygu dengesi, ciddilik, tedbirlilik, düzenlilik, dürüstlük, dinamiklik gibi karaktere ilişkin özelliklerde sosyal ve entelektüel özelliklerle biraya gelerek yöneticiye örgütünü temsil etme becerisi kazandırmaktadırlar.<sup>246</sup>

Kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olma, duyguları düzenleyebilme ve doğru şekilde kullanabilme, özgüven ve başarıya güdüsüne sahip olma, liderlik, çatışmayı yönetme, takım çalışmasını sağlama, yenilikçilik, güvenilirlik, hizmete yönelik olma, politik bilince sahip olma, değişimi yönetme gibi yetenekleri ifade eden duygusal zeka, yöneticinin örgütünü en iyi şekilde temsil etmesini sağlamaktadır.<sup>247</sup>

<sup>245</sup> Aytürk, a.g.e., ss.19-20.

<sup>246</sup> Eren, a.g.e., ss. 9-11.

<sup>247</sup> Goleman, İş Başında Duygusal Zeka, ss.38-39.



#### 2.3.5.4. Karar Verme ve Duygusal Zeka

İnsanların mutlulukları yaşamları ile ilgili kararların isabetli olup olmamalarıyla ilgilidir. Benzer şekilde, yöneticilerin etkinliği de isabetli kararlar vermeleri ile mümkün olabilir. Geleneksel görüş karar vermede rasyonelliği savunmaktadır ve duyguların karar verme sürecini olumsuz yönde etkilediği yönündedir. Rasyonellik, karar verme sürecinde etkin olmanın en önemli koşulu ve etkin yöneticiliğin temel şartlarından kabul edilmektedir. Yöneticilerin örgütle ilgili kararları verirken akılcı olmaları beklenmektedir.<sup>248</sup>

Yakın geçmişe kadar, başarılı yönetici profili, yöneticinin objektif, soğuk ve mesafeli olmasını gerektirmekteydi. Ancak, iş dünyasında “yumuşak beceriler” olarak adlandırılan sosyal yetilerin önem kazanması, duygusal zeka konusunun yöneticilikle birlikte anılmasına yol açmıştır. Yöneticinin akademik zekasının yanında duygusal zekası da önem taşımaktadır. Yöneticinin karar alması gereken bir konumda duygusal zekasını başarılı bir şekilde kullanabilmesi yöneticinin artı değer kazanmasını sağlamaktadır. İlişkileri yönetmeye dayalı olan bugünün iş dünyasında, karar verici konumunda olan kişiler, verdikleri kararlarda duygusal zekalarını büyük ölçüde kullanmaktadırlar.<sup>249</sup>

Karar vermenin mantıksal bir süreç olduğu yanlış değildir; ancak, verilen kararlarda bilişselliğin yanında, duyguların da mutlaka etkisi olmaktadır. Özellikle kişisel kararlarda duygular hayati bir rol oynamaktadırlar. Kiminle evlenileceği, hangi evin satın alınacağı, hangi elbisenin giyileceği gibi konularda, sadece mantığa dayalı kararlar alınmamaktadır. Bu konularla ilgili duygusal algılamaların karar üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır. Kişisel anlamda doğru kararlar verebilmek için hislere kulak vermek gerekmektedir.<sup>250</sup>

Karar verme süreçleri, planlanmış çözümlerin uygulanması, örgütsel süreçler ve sosyal problemlerin belirlenmesi konularında duyguların var olmaması mümkün

<sup>248</sup> Ulaş Bıçakçı, Duygusal Zeka ve Karar Verme, [www.duygusalzeka.com/Html/dzkarar.htm](http://www.duygusalzeka.com/Html/dzkarar.htm), 18.04.2003.

<sup>249</sup> <http://www.duygusalzeka.com/Html/PROFESYONEL.htm>, 19.04.2004.

<sup>250</sup> Goleman, *Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, ss.73-74.

değildir. Bireyin kendisine ve başkalarına ait duyguları fark edebilme ve ayırt edebilme yeteneği, karar verme konusunda anahtar faktördür. Dolayısıyla, örgütsel etkinliği artıracak kararlar alan liderlerin, duyguların farkına varan, onlardan elde ettiği bilgiyi örgütsel süreçlerde uygun bir şekilde kullanabilen liderler oldukları söylenebilir. Farnham, sezgisel karar vermenin, yılların verdiği deneyimle oluşan bilgiyi dikkate almayı gerektirdiğini vurgulamaktadır. Liderler, alışılmışın dışında bir problemle karşı karşıya kaldıklarında, işe yarar çözümlere ulaşabilmek için insan ilişkilerine dayalı bilgilerine başvururlar.<sup>251</sup>

### 2.3.5.5. Sorun Çözme ve Duygusal Zeka

Örgütlerde somut gerçekler dünyasındaki problemlerle başa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle, kısaca beyinle, zeka ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşte tüm bu problemleri teşhis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere verilmiştir.<sup>252</sup>

Yöneticinin, lider olarak farklılaşması ve liderliğini kanıtlaması için, kronik hale gelmiş sorunlara çözüm bulma becerisine sahip olması gerekmektedir.<sup>253</sup> Etkin yöneticileri, diğerlerinden belirgin şekilde ayıran özellik, yüksek duygusal zeka puanına sahip olmalarıdır. Sorun çözmede, duygusal zeka yeterliliklerinden inisiyatif ve iyimserlik öne çıkmaktadır. Proaktif olmak ve sebat göstermek olarak tanımlanan bu duygusal zeka becerilerine sahip olan insanlar aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar.<sup>254</sup>

İnisiyatif açısından;

- Fırsatları yakalamaya hazırdırlar

<sup>251</sup> Acar, a.g.m., ss.53-68.

<sup>252</sup> Acar, a.g.m., ss.53-68.

<sup>253</sup> Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, s.74.

<sup>254</sup> Goleman, *İş Başında Duygusal Zeka*, s.157.

- Kendilerinden istenilen ya da beklenilenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar
- İşin yapılabilmesi için, gerektiğinde bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler
- Sıradışı, girişimci çabalarla başkalarını da seferber ederler

İyimserlik açısından;

- Engellere ve yenilgilere rağmen; ısrarla hedefleri araştırırlar
- Başarısızlık korkusundan değil, başarı umudundan yola çıkarlar
- Yenilgileri, kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görürler.

### 2.3.5.6. Çalışanları Motive Etme ve Duygusal Zeka

Duygusal zekanın önemli yapı taşlarından birisini motivasyon konusu oluşturmaktadır. Motivler, kişiyi duygular gibi harekete geçirmektedirler. Motivasyon, davranışın uyarılmasını, yönlendirilmesini içeren bir süreci ifade etmektedir. Çalışanlardan örgütün beklentisi, yüksek performans göstermeleridir. Çalışanların beklentisi ise, iş tatmini elde etmektir. Bu doğrultuda, etkin yöneticinin görevi, çalışanların beklentileri ile örgüt beklentilerini uyumlaştırmaktır.<sup>255</sup>

Duygular ve motivler aynı Latince kökten gelmektedirler. Her iki kelime de hareket belirtmektedir. Hedeflerimizi gerçekleştirmek üzere bizi harekete duygularımız geçirmektedir. Duygular, motivasyonumuzun yakıtıdır ve dürtülerimiz algılarımızı harekete geçirip eylemlerimizi şekillendirmektedir.

Yöneticiler, örgüt beklentilerini karşılamak için çalışanların duygularını harekete geçirecek yani motive edeceklerdir. Bunun için motivasyonun ne kadar önemli olduğunun bilincine varmış olmaları; en başta kendilerinin öz motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma ve yönetme kapasitesine sahip olması olarak tanımlanan duygusal zeka, yöneticiye önemli ölçüde kolaylık sağlayacaktır.

<sup>255</sup> Barutçugil, *İş Hayatında Kadın Yönetici*, 183.

Yöneticilerin çalışanları motive etme sürecinde aşağıdaki uygun davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Bu davranışlar yüksek duygusal zeka davranışları olarak da kabul edilmektedir:<sup>256</sup>

- Çalışanlara görüşlerini belirtme ve bilgilerini paylaşma fırsatı vermek
- Çalışanları dikkatle dinlemek
- Çalışanlara sevecen yaklaşmak
- Çalışanlara olumlu, sözsüz, saygı ve kabul mesajları iletme
- Çalışanları överken gerçekçi olmak
- Dünya görüşlerine ve değer yargılarına saygı göstermek
- Sorunlarına karşı yapıcı önerilerde bulunmak
- Çalışanların istek ve ihtiyaçları konusunda anlayışlı olmak
- Tüm çalışanlara eşit davranmak
- Kolay sinirlenmemek
- Düşüncelerini açıklayabilmeleri için çalışanlarla aynı seviyeye inmek
- Karşısındakini sonuna kadar dinlemek; konuyu değiştirmemek
- Samimi, açık, dürüstçe sorular sormak
- İnsanların güvenini sarsıcı davranışlardan sakınmak
- İnsanlarla aynı duygu ve düşünceleri paylaştıklarında, bunu onlara açıkça söylemek
- İnsanları zorlayıcı meselelerde yapıcı bir tutum sergilemek
- İnsanlara verdiği sözü tutmak
- Toplum içinde yapıcı ve neşeli şakalar yapmak

### 2.3.5.7. Çalışanların Katılımını Sağlama ve Duygusal Zeka

Yönetimde çalışanların katılımını sağlamanın amacı, yönetici veya işverenlerle yönetilenler arasında işbirliği, dayanışma ve çalışanların bağlılığını sağlamaktır. İçerdiği amaçlar itibarıyla yönetime katılma psikolojik bir yakınlaşma özelliği taşımaktadır. Çalışanlar ve yönetim arasında güvene dayalı, sıcak ilişkiler katımlı

<sup>256</sup> Güney, a.g.e., s. 492.

yönetimin temelini oluşturmaktadır. Yönetimde etkinliği ve verimliliği sağlamada çalışanların, örgütle ilgili kararlara artan oranda katılımı gerekmektedir.<sup>257</sup>

Çalışanların tamamının örgüte yönelik sorunların çözümünde duyarlı hale getirilmesi, çalışanların bu doğrultuda geliştirilmesi ve buna bağlı olarak örgütün rekabet gücünün artırılması katılımcı yönetimin amaçları arasında yer almaktadır.<sup>258</sup>

Katılımcı bir örgüt kültürü oluşturma yöneticinin, çeşitliliklerden yararlanma duygusal zeka yeterliliğine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu duygusal zeka yeterliliğine sahip olan yöneticiler, farklı altyapıları olan insanlara saygı duyar ve onlarla iyi ilişkiler kurarlar. Farklı dünya görüşlerine anlayış göstermeleri ve grup farklılıklarına karşı duyarlı olmaları bu yöneticilerin temel özellikleri arasındadır. Ayrıca katılımcılığı destekleyen yöneticiler, çeşitliliği bir fırsat olarak görmekte; farklı insanların gelişim gösterebileceği ortamlar yaratmaktadırlar. Çalışanlara karşı önyargılı ve hoşgörüsüz davranışlar da bulunmamaktadırlar.<sup>259</sup>

### 2.3.5.8. Değişimi Gerçekleştirme ve Duygusal Zeka

Yeni ve daha zorlayıcı piyasa ortamıyla başa çıkmada yardımcı olması için işletmeler köklü değişiklikler gerçekleştirmektedirler. Değişim tanımı gereği, yeni bir sistem yaratmayı gerektirmektedir ve bu sistem için gerekli olansa liderliktir.

Değişimin gerçekleşmesi için, örgütün başındaki lider ya da yönetici kişi etkin bir destekleyici olmalıdır. Örgüt yöneticisi bir vizyon yaratmalı ve bunu aktarmalıdır. Güven verici olmalı, kendiyle çelişen davranışlarda bulunmamalıdır. Sahip olması gereken bir diğer özellik ise, değişim için diğerlerini cesaretlendirmektir. İletişim becerisi ve ikna yeteneği de değişim önündeki engelleri kırması açısından kolaylık sağlayacak özellikler olarak kabul edilmektedir.<sup>260</sup>

<sup>257</sup>Eren, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, s.439.

<sup>258</sup> Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Philip and Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, 1998, 91.

<sup>259</sup> Goleman, *İş Başında Duygusal Zeka*, s.196.

<sup>260</sup> John P. Kotter, "Değişimi Yönetmek", çev. Meral Tüzel, *Harvard Business Review Dergisi*'nden Seçmeler, İstanbul: MESS Yayınları, 1999, ss.11-27.

Kısacası, etkin bir yöneticide değişimi başlatmak ve yönetmek için aşağıdaki duygusal zeka yeterliliklerinin bulunması gerekmektedir:<sup>261</sup>

- Değişim gereksinimini fark etme ve aradaki engelleri kaldırma
- Değişim gereksiniminin tanınması için statükoya meydan okuma
- Değişimi savunma ve takibinde başkalarının yardımını sağlama
- Başkalarından beklenen değişime örnek olma

### 2.3.5.9. Çatışmayı Yönetme ve Duygusal Zeka

Örgütlerde çatışmalar doğaldır ve gerekli oldukları kabul edilmektedir. Çatışmalar, doğru şekilde yönetilmeleri durumunda örgüt açısından herhangi bir sorun oluşturmamaktadırlar. Çatışma, iki ya da daha fazla insanın çıkarlarının, istekleri ve ihtiyaçlarının çelişmesi sonucu ortaya çıkan anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışma gibi durumları ifade etmektedir.<sup>262</sup>

Gerilim ve çatışma insanlar üzerinde büyük baskı yaratmaktadır. Hayal kırıklığı, engellenme ve öfkeye neden olabilmektedir. Böylece bir çok yaratıcılık girişimi henüz başlangıç aşamasında sona ermektedir. Çünkü çalışanlar, bu duyguların kurbanı olmaktadır.

Çatışmalardan olumlu sonuçlar çıkarmak, çatışmaları bu amaçla yönetmek gerekmektedir. Çatışmalardan çıkabilecek olumlu sonuçlar yaratıcı, farklı fikirlerin ortaya atılması ve bu sayede çalışanların yaratıcılığının gelişmesidir. Yaratıcılığı destekleyen liderlik davranışlarının kökeninde duygusal zeka yer almaktadır. Duygusal zekaya sahip bir yönetici, bu yeteneğini yaratıcılığı geliştirmek yönünde çatışmaların çözümü için kullanacaktır.<sup>263</sup>

Kişisel farkındalık ve kendini tanıma çatışmaların çözümünde en çok işe yarayan duygusal zeka yeterlilikleri olarak bilinmektedir. Empati de bir diğer etkili

<sup>261</sup> Goleman, *İş Başında Duygusal Zeka*, s.244.

<sup>262</sup> Barutçugil, *Duyguların Yönetimi*, s.115.

<sup>263</sup> Jing Zhou and Jennifer M. George, "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *Leadership Quarterly*, 14, 2003, pp. 545-568.

yeterlidir. Ancak, çatışma anında her zaman karşı tarafla ilgili doğru saptamalar yapmak mümkün olmayabilir. Bu durumda, empati yeteneği ne kadar gelişmiş de olsa faydası olmayacaktır. Öyleyse kişinin kendini tanıması, kendi güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili bilgi sahibi olması çatışmayı doğru yönetmesini sağlamada önemli bir anahtardır.

#### **2.3.5.10. Takım Çalışması Yapma ve Duygusal Zeka**

Takım çalışmasının faydasına ilişkin, özellikle spor ve iş dünyasından bir çok kanıt bulunmaktadır. Takım çalışması ortak bir vizyona yönelik olarak birlikte çalışabilme ve bireysel beceriyi örgütsel hedeflere yönlendirebilmeyi ifade etmektedir. Takım çalışması, sıradan insanları biraraya getirerek sıradan olmayan sonuçlara ulaştıran bir yakıta benzetilmektedir. Bireysel amaçlarla, takım amaçları bir araya getirildiğinde; takım olarak, bireyin tek başına başaramayacağı başarılmış olmaktadır<sup>264</sup>.

Değişen çalışma tarzı, sorunları çözmek ve fırsatları yakalamak için başkalarına güvenmeyi ve takım çalışmasını öngörmektedir. Bireysel performansın yerini alan grup performansının yüksek olması için sadece akademik anlamda zeki olmak yeterli değildir; duygusal anlamda da zeki olmak gerekmektedir. Chris Argyris, “ Herkesin tek başına 130’luk IQ’ya sahip olduğu bir grubun üyeleri bir araya gelince, ortaya nasıl 65’lik bir IQ çıkar?” sorusuyla düşük duygusal zekalı bir üyenin grubun kümülatif IQ’sunu düşürebileceğini belirtmektedir.<sup>265</sup>

#### **2.3.5.11. Çalışanların Gelişimini Sağlama ve Duygusal Zeka**

Çalışanların gelişimini sağlama, duygusal yetkinliklerden başkalarının gelişim gereksinmelerini sezme ve yeteneklerini pekiştirmekle ilişkilidir. Çalışanlarının gelişimine önem veren bir yönetici onların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp takdir etmekle, onları ödüllendirmektedir.

<sup>264</sup> Ranjit Nair, Milind Tambe and Stacy Marsella, “The Role Of Emotions In Multiagent Teamwork”, pp.1-23., <http://teamcore.usc.edu/papers%5C2003%5CNair-emotions.pdf>, 17.01.004.

<sup>265</sup> Cooper and Sawaf, a.g.e.,xli-xlii.

Çalışanlara, çalışmalarıyla ilgili yapıcı geri bildirimlerde bulunma ve gelişme ihtiyaçlarını saptama görevi de yöneticiye düşmektedir. Yönetici çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini görebilmeli ve kendini geliştirmesi konusunda ona destek olmalıdır.

Ayrıca, çalışanlara akıl hocalığı yaparak onların eğitimlerinden ve becerilerinin gelişmesinden sorumlu olan da yöneticidir.

Yöneticinin sahip olduğu yetkinlikler, çalışanların yüksek performans göstermelerini, işe olan bağlılıklarının artmasını, işten doyum almalarını, terfi ve ücretlerinin artmasını sağlamaktadır.<sup>266</sup>

Eğitim günümüzde örgütlerin stratejik ve sürekli bir işi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların eğitim ve gelişim sürecinden örgütler kendilerini sorumlu tutmaktadırlar. Bu bağlamda, çalışanların gelişimine destek veren, yüksek duygusal zekalı yöneticiler çağımızın etkin yöneticileri olarak kabul edilmektedirler.

#### 2.3.5.12. Örgüt Kültürü Yoluyla Örgütsel Bütünlük Sağlama ve Duygusal Zeka

Örgüt kültürü, bir örgütte “paylaşılan değerler bütünü”, “anlamlar sistemi”, “bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılaş biçimi”, “ herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla sosyalleşme süreci içinde geliştirmiş olduğu sayıltılar örüntüsü” gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır.<sup>267</sup>

Farklı örgüt kültürü tanımları incelendiğinde, örgüt kültürü ile ilgili üzerinde durulan temel konuları şunlar oluşturmaktadır.<sup>268</sup>

<sup>266</sup> Goleman, *İş Başında Duygusal Zeka*, ss.185-188.

<sup>267</sup> Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, 1.b., Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002, s.81.

<sup>268</sup> Şişman, a.g.e., s.84.



### Örgüt kültürü;

- Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
- Örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerler ve normlardır.
- Örgüt üyelerinin bilişsel yapı ve algı dayanağıdır.
- Örgüt üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve örüntüleridir.
- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlardır.

Bir sosyal sistem içinde yer alan insanların ortak algı dayanaklarına sahip olmaları, grup yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Sosyal sistem olarak örgütler de insanların bir arada yaşadıkları bir alanı oluşturmaktadırlar. Yaşanması doğal çatışmalar dışında, bir örgütte güçlü bir ortak kültürün yaratılması gerekmektedir.

İnsan doğası, insan ilişkileri ile ilgili algılamalar örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu farklı algılamalar çerçevesinde farklı örgüt kültürleri oluşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumunda yöneticinin, insan, insan ilişkilerinin düzeyi, işin yapılış şekli gibi konulardaki düşünceleri önemli bir etken oluşturmaktadır.

Örgüt yöneticisi, sıkı çalışmayı ve çalışanlar arası görevsel olmayan informal ilişkileri düşük düzeyde tutmayı ya da; çalışanlar arası sıkı dostluk ve işbirliğinin geliştirilmesini temel değerler ya da ilkeler olarak kabul edebilmektedir. Bir yönetici, çalışanlara görevler vererek, herkesin birbirinden uzak, bireysel çalışmasını ve bireysel başarı elde etmesini isteyebilir. Bir başka yönetici de, insanlar arasında iletişim, eşgüdüm, işbirliği yapılmasını istiyor ve takım çalışmasını destekliyor, takım performansına önem veriyor olabilir.<sup>269</sup>

---

<sup>269</sup> Şişman, a.g.e., ss.86-106.

Yönetici, örgüt kültürünü oluşturma ve geliştirme de bir çok duygusal zeka yeterliliklerinden yararlanmaktadır. Bu yeterliliklerden örgütsel ahengi sağlama doğrultusunda farklı kompozisyonlar oluşturmaktadırlar. Bir yönetici, örgüt kültürünü geliştirmek için liderlik, özgüven, başarıya dürtüsü, esneklik, inisiyatif gibi duygusal zeka yetkinliklerini kullanırken; bir diğeri, özbilinç, çatışma yönetimi, etkileme ve işbirliği gibi özellikleri kullanmaktadır.<sup>270</sup>

### 2.3.6. Duygusal Zekanın Geliştirilmesi

Duygusal zekanın, bilişsel zeka gibi doğuştan olmaması; sonradan da kazanılabileceği ve geliştirilebileceği konusunda umut vermektedir. Uzun ve zahmetli bir süreç olan duygusal zekanın geliştirilmesi, her şeyden önce kişinin istekli olması ile mümkün olabilir. Teknik becerileri ve bilişsel yetenekleri öğrenmeye yarayan, düşünen beyin neokorteks, bilgiyi çok çabuk kazanabilir, ama duygusal beyin bunu yapamaz. Yeni bir davranışta ustalık kazanmak için duygusal merkezler tekrara ve alıştırmaya gerek duyarlar. Bir davranışlar dizisi ne kadar sık tekrar edilirse, altta yatan beyin devreleri o kadar güçlenir. Bu nedenle, kişinin yılmadan gayret göstermesi gerekmektedir.<sup>271</sup>

Mayer, duygusal zekanın, duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmada psikolojik kapasite olduğunu belirtmektedir. Mayer'e göre, herkesin duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmada kapasiteleri farklı düzeydedir. Mayer, bu kapasitenin bir kısmının doğuştan geldiğini öne sürmektedir. Diğer bölümü de yaşam deneyimleriyle öğrendiklerimizdir ve bu bölüm, düşünce gücü, pratik ve deneyimle geliştirilebilir. Salovey, Mayer'in görüşlerini daha geniş bir biçimde ele almış ve duygusal zekanın bir bölümü olan birçok becerinin öğrenilebileceğini belirtmiştir. Salovey, duygusal zekanın beceriler ve yeterliklerin karışımı olduğuna ve her ikisinin de öğretilabileceği ve öğrenilebileceğine inanmaktadır.<sup>272</sup>

Araştırmalar, duygusal zekanın yaşla birlikte artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu durum, duygusal zeka için olgunluk kelimesinin kullanılmasını

<sup>270</sup> Barutçugil, *Duyguların Yönetimi*, s.294.

<sup>271</sup> <http://shop.link.com.tr/kaynakdergiyazi.asp?PRI=174&SAYI=9>, 07.04.2003.

<sup>272</sup> <http://duygusalzeka.8m.com/egitim.html>, 20.05.2004.

mümkün kılmaktadır. Yaşam deneyimleri insanların belli bir olgunluğa ulaşmalarına sağlamaktadır. Bu durumda, duygusal zekanın sonradan kazanılabileceği ve geliştirilebileceğini söylemek mümkündür.<sup>273</sup>

Duygusal zeka, beynin duyguları, dürtüleri ve güdülerini düzenleyici bölümü olan limbik sistemdeki iletilerde ortaya çıkar. Oysa duygusal zekayı geliştirmeye yönelik programların bir çoğu, analitik ve teknik yeteneği düzenleyen neokortekse yöneliktir. Bu bağlamda, yapılması gereken limbik sistemi hedef alan, insanların eski davranışlarını bırakmalarını ve yeni alışkanlıklar edinmelerini sağlayacak yetiştirme programları geliştirmektir.<sup>274</sup>

Görüldüğü gibi, duygusal zekayı geliştirmek mümkündür; fakat, zahmetli bir süreçtir. Kişinin bu gelişime istekli olması ve çaba göstermesi gerekmektedir.

#### 2.4. Kadın Yöneticiler ve Duygusal Zeka

Çağlar boyu, fiziksel gücün zihinsel güce egemen olduğu anlayışlar kabul edilmiş ve kadınlar her alanda olduğu gibi yönetim alanında geri planda kalmışlardır.<sup>275</sup> Klasik yönetim anlayışından günümüze gelindiğinde, yönetim alanında yaşanan değişimler ya da başka bir ifadeyle yumuşamalar yönetimi otoriteye dayalı olmaktan çıkarmış; insancıl yönün önem kazanmasına neden olmuştur. Yöneticilerin etkinliği bu insani becerilere sahip olmaktan geçmektedir. İnsanın sosyal yaşamdaki uyumu ve başarısının anahtarı kabul edilen duygusal zeka kavramı, aynı zamanda etkin bir yöneticide olması gereken sosyal ve kişisel yeterlilikleri, yani sözünü ettiğimiz “*yumuşak becerileri*” de kapsamaktadır. Kadınların bu özellikleri taşımaya daha yatkın oldukları görüşünden hareketle, aşağıda kadın yöneticilerle duygusal zeka konusu bir arada ele alınmaya çalışılmıştır.

<sup>273</sup> Goleman, “Lideri Lider Yapan Nedir?”, s.32.

<sup>274</sup> Goleman, “Lideri Lider Yapan Nedir?”, ss.31-32.

<sup>275</sup> Nur Serter, “Kadınsız Olmaz”, *Mercek Dergisi*, özel sayı, 2002, s.114.

### 2.4.1. Toplumsal Yaşamda Kadınlar

İnsanın toplumda bir statü kazanması, sosyalleşmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. İnsanın sosyalleşmesi, yani yaşadığı toplumla bütünleşmesi, toplumun bir parçası haline gelmesi, ancak içinde bulunduğu toplumun değer yargılarını ve davranış kalıplarını öğrenmesi ve kendini bunlara uydurması ile mümkündür.<sup>276</sup>

Kadının sosyalizasyon süreci toplumsal cinsiyet rolüne bağlı olarak farklılık göstermektedir. Toplumsal cinsiyet iki cinsiyetten birine ya da diğerine ait olmanın gerektirdiği fiziksel ve genetik içeriğe işaret etmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri ise, herhangi bir cinsiyetten, toplumun geneli tarafından yerine getirmesi beklenen davranışlar anlamına gelmektedir. Buna bağlı olarak, pek çok kültürde yaygın olan, kadına özgü toplumsal cinsiyet rollerinin çocuk bakmak, yemek yapmak, çamaşır yıkamak gibi ev ve aileyi ilgilendiren işlerin üstesinden gelmek olduğunu söylemek mümkündür.<sup>277</sup>

Kadının toplumsal statü edinme süreci, annelik, kadınlık, kendini eşine ve çocuklarına adama gibi kadının görevi sayılan, toplumsal cinsiyet rollerinin etkisine bağlı olarak şekillenmektedir. Geleneksel anlayış kadının toplumsal varlığını bu görevlere dayandırmakta ve kadının sadece bunları gerçekleştirme konusunda başarılı olabileceğini kabul etmektedir. Bu anlayışla, kadının zihinsel gücü gözardı edilmekte ve kadın ikinci sınıf birey olmaya mahkum edilmektedir.<sup>278</sup>

Atatürk, 1923 yılında yaptığı bir konuşmasında kadınların toplumsal yaşamdaki önemine ilişkin görüşlerini şöyle belirtmektedir:<sup>279</sup>

“ Şuna inanmanız gerekir ki, yeryüzünde gördüğümüz herşey kadının eseridir. Bir toplumda cinslerin yalnız birinin çağdaşlık gereklerine uyması halinde o toplum

<sup>276</sup> Ayşe Günindi Ersöz, “Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri”, **20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**, TODAİE, s.255.

<sup>277</sup> Morris, a.g.e., s.654.

<sup>278</sup> Ersöz, a.g.e., ss.257-258.

<sup>279</sup> Alev Toker, “Türkiye’de Kadın İşgücü”, **TİSK Seminerleri II**, 1999, ss.65-71.

yarı yarıya düşkünlük içinde kalır....İnsanlar dünyaya kendileri için, takdir edildiği kadar, yaşamak üzere gelmişlerdir. Yaşamak birşeyler yapmak demektir. Öyleyse sosyal yapının bir organı çalışırken öbürü hareketsiz kalırsa o toplum felç olmuştur.”

Konuşmanın devamında Atatürk, kadının ev görevinin en küçük ve önemsiz görevi olduğundan söz etmiş; toplumsal refah ve mutluluk için kadınların kendilerine düşen görevleri yerine getirmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

#### 2.4.2. İş Yaşamında Kadınlar

Yirminci yüzyılın ikinci yarısı, dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınlar açısından umut verici gelişmelere sahne olmuştur. Özellikle son yirmi yılda tüm dünyada kadınların işgücüne katılımında önemli ölçüde artış gözlenmiştir. Amerika’da 1960 yılında kadınların işgücü içindeki payı %38 iken 1990’da bu oran %58’e yükselmiştir. Kanada’da ise, 1970 verilerine göre %36 olan kadın işgücü oranı, 1991’de %60’ a ulaşmıştır. Söz konusu büyük artış Avrupa ülkeleri için de geçerlidir.<sup>280</sup>

Kadının iş yaşamında yer almaya başlaması, II. Dünya Savaşı sonucu çalışan nüfusundaki azalmaya dayanmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde kadın istihdamının artmasıyla, kadınlar ekonomik özgürlüklerini sağlama ve toplumsal statülerini yükseltme konusunda önemli mesafeler almışlardır. Sözü edilen bu olumlu tablo kentli kesimi yansıtmaktadır. Kırsal kesimde kadınlar, ücretsiz olarak çalışmış ve ekonomik anlamda bağımsız olamamışlardır. Sanayileşmeyle birlikte ücretli olarak çalışmaya başlamalarına rağmen; cinsiyet ayrımcılığı, çalışma koşulları, ücret, örgütlenme ve karar mekanizmaları gibi etmenler yine geri planda kalmalarına neden olmuştur.<sup>281</sup>

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında kadınlar yasal haklarına kavuşmuşlar; cinsiyetçi ayrımcılıkla ilgili yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu kez de,

<sup>280</sup> Alison M. Konrad and Kathy Cannings, “The Effects of Gender Role Congruence and Statistical Discrimination on Management Advancement”, *Human Relations*, Vol:50, No:10, 1997, pp. 1305 - 1328

<sup>281</sup> Serter, a.g.m., ss.114-115.

toplumsal değer yargıları, inanç sistemleri, adet ve geleneklerdeki değişimin aynı hızla gerçekleşmemesi nedeniyle bu yasal haklardan tam anlamıyla yararlanamamışlardır.<sup>282</sup>

Küreselleşme eski değerleri alt üst etmiş; zorunlu değişimlere neden olmuştur. Bu değişim ve gelişmeler, erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında kadınların güçlenmelerini sağlamıştır. Artan rekabetle başa çıkabilmek için işletmeler mal ve hizmetleri, kalite ve fiyat açısından tüketiciye daha etkin bir şekilde yönlendirmenin yanında, mevcut kurumsal yapı ve yönetim anlayışlarını da sorgulamak gereğiyle karşı karşıya kalmışlardır. İnsan kaynaklarının gelişiminin sağlanmasına yönelik olarak, “çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi”, “işin insanileştirilmesi”, “esneklik” gibi uygulamalarla yeni dünyaya uyum sağlamaya çalışan işletmelerde kadına bakış açısı değişmiş; kadınların iş hayatına büyük oranda ve daha etkin katılımı stratejik bir zorunluluk halini almıştır.<sup>283</sup>

#### 2.4.3. Yönetimde Kadınlar

Kadının toplumsal statüsündeki en belirgin değişim, bilgi toplumunun sağladığı olanaklardan yararlanarak karar alma süreci içinde aktif rol oynaması, yani yöneticilik pozisyonlarında yer almasıdır.<sup>284</sup>

Küreselleşme, yönetim paradigması üzerinde de etkisini göstermiştir. Yönetim anlayışına paralel olarak, yöneticilik rolünde de değişim gerçekleşmiştir. Bilgi çağının gerektirdiği yönetici profili, işle ilgili becerilerden çok insan ilişkilerinde yetenekli olmayı gerektirmektedir. Çağımızda etkin yöneticinin rolü; öğretmen, rehber, akıl hocası, koruyucu olma yönünde gelişmektedir. Bu rollerin gerektirdiği kişisel özellikler, toplumsal rollerin dağılımı açısından kadınlara yakıştırılmaktadır. Bu nedenle, kadınların yönetim konusundaki yeteneklerinden daha fazla yararlanılması gerektiği düşünölmektedir.<sup>285</sup>

<sup>282</sup> Serter, a.g.m., ss.114-115.

<sup>283</sup> Sabahat Bayrak ve Atilla Yücel, “Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?”, ss.125-141.

<sup>284</sup> Serter, a.g.m., 115.

<sup>285</sup> Barutçugil, İş Dünyasında KadınYönetici, ss.15-16.

Yöneticilik pozisyonlarındaki kadınların sayısı günden güne artış göstermektedir. Kadın yöneticiler yönetim konusundaki yeteneklerini kanıtlamışlar ve yönetim dünyasındaki konumlarını güçlendirmişlerdir. Bilişim, finans, insan kaynakları, reklamcılık, halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri gibi alanlarda çoğunlukla kadın yöneticiler tercih edilmektedir. Ancak istatistikler kadınların, gelişmiş ülkelerde dahi, üst yönetim kademelerindeki sayısının çok düşük olduğunu göstermektedir. Kadınlar çoğunlukla orta kademedeki görev yapmakta, üst yönetim basamaklarına ulaşamamaktadırlar. Bu durum, toplumsal değerler, kişisel özellikler, kurumsal uygulamalar, aile desteğinin olmaması gibi faktörlerle açıklanmaktadır.<sup>286</sup>

Kadınlar, katılımı cesaretlendirerek, güç ve bilgiyi paylaşan, işi heyecanlı ve zevkli hale getiren bir tutum sergileyerek çağımız yönetim anlayışını belirlemektedirler. Her şeyi kontrol etme, emir verme, hiyerarşik yapı içinde katı kurallar uygulama, çalışanların otomatik maaş artışları ile yetinmesi, emir vermeye dayalı liderlik anlayışı, yöneticinin her işin üstesinden gelmesi ve bilginin kontrol altında tutulması gibi özellikler içeren geleneksel yönetim anlayışı yerini kadınların liderliğindeki yeni yönetim anlayışına bırakmaktadır. Bu yeni yönetim anlayışında amaç değişimi yakalamaktır. Merkezde liderin olduğu bir yönetim anlayışı yerleşmekte; bu yönetim anlayışı çerçevesinde çalışanlar performansına göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Liderin görevi emir vermek değil; çalışanlara örnek olmak, onları motive etmek, yetkilendirmek, yaratıcılıklarını artırmak ve en iyiyi yapmalarını sağlamaktır. Kadın liderler, bu yönetim tarzı çerçevesinde, bilgiyi herkesle paylaşmakta, ortak çalışmayı benimsemekte ve çalışanlarını açıklayıcı öğrenme sistemiyle bilgilendirmektedir.<sup>287</sup>

Yönetimde, bilginin güç demek olduğu ve liderlerin birlikte çalıştıkları insan kaynaklarına az zaman ayırdığı anlayış, yerini bilginin paylaşıldığı ve liderlerin insanlara değer verip zaman ayırdığı anlayışa terk etmektedir. Kadınların, daha insancıl, daha paylaşımcı, başkalarının sorunlarına karşı daha duyarlı, kişiler arası

<sup>286</sup> Bayrak ve Yücel, a.g.m., ss.125-141.

<sup>287</sup> Barutçugil, *İş Dünyasında Kadın Yönetici*, ss.17-18.

ilişkilerde erkeklere oranla daha başarılı oldukları göz önünde bulundurulduğunda, yönetim alanındaki başarılarının nedeni de açıklığa kavuşmaktadır.<sup>288</sup>

**Tablo 1: Çeşitli Ülkelerde Kadınların Yönetim Kademesindeki Oranları**

<b>Avrupa Ülkeleri:</b>	%10 (orta ve alt kademe yönetimde)
	% 5'den azı üst yönetimde
<b>İngiltere</b>	%26 (%2'si üst yönetimde)
<b>İrlanda</b>	%17.4
<b>Fransa</b>	%25 (%9.8'i mühendislik ve teknik yönetici)
	%10 (üst yönetimde, ancak toplum hizmetlerinin yönetiminde daha fazla yer alıyorlar.)
	Sosyal, sağlık, ilkökul öğretmenliği alanında yer alıyorlar.
<b>Almanya</b>	Kamu sektöründe tepe yöneticilerin %11,2'si kadın, ancak %0.7'si direktör pozisyonunda.
	Sağlık sektöründe çalışanların %86'sı
	Sosyal hizmetlerde çalışanların %79'u
	Perakende hizmetlerinde çalışanların %62'si
	Eğitim hizmetlerinde çalışanların % 48'i kadın
<b>İtalya</b>	%3 tepe yönetici
<b>İspanya</b>	%5 (özel sektörde üst pozisyonda)
<b>Yunanistan</b>	%8(kadınların işgücüne katılma oranı %45.4)
<b>İskandinav Ülkeleri:</b>	
<b>Danimarka</b>	%10 ( özel ve kamu sektöründe orta kademe yönetici)
	1991 verilerine göre 755 şirket direktörünün %4'ü kadın
	(İşgücünün %46'sı kadın)
<b>Finlandiya</b>	%21 üst kademe yönetici (bankacılık ve kamu sektörü)
<b>ABD</b>	% 4'ü tepe yönetimde ( işgücünün % 45'i kadın)
<b>Japonya</b>	%1'i yönetimde (İşgücünün %40'ı kadın)
<b>Türkiye</b>	%0.19 (üst kademe)

**Kaynak:** Serpil Aytaç, "Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer", Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I, TİSK, Bursa, 1999, ss.27-33.

#### 2.4.4. Kadın Özellikleri ve Yönetime Yansıması

Tarihsel süreç içerisinde kadınlarla ilgili yapılan çalışmalar, önceleri kadınların toplumsal yaşamdaki ezilmişliği, eşit haklara sahip olmamaları ve kadınların hak mücadelesi ile ilgili konuları kapsamaktadırlar. Kadınlardaki iş potansiyelinin fark

<sup>288</sup> Barutçugil, *İş Dünyasında Kadın Yönetici*, ss.17-18.



edilmesiyle iş yaşamındaki ve yönetimdeki kadınlarla ilgili konular gündeme gelmiştir. Kadınların iş yaşamına katılımları, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve bunları aşmanın yolları derken kadınlar birçok zorluğu aşmış ve yönetim kademelerinde yer almaya başlamışlardır. Bugün gelinen durum ise, kadınların yönetimde en az erkekler kadar başarılı olabileceklerinin kabul edilmiş olması ve kadınsı bazı özelliklerin yönetimde başarıyı sağladığıdır.

Hofstede'in araştırmasına göre, kadınlara özgü değerlerin baskın olduğu toplumlarda cinsiyetle ilgili rollerde esneklik, cinsler arasında eşitlik, erkeğin koruyucu ve kadının sevecen olması, yaşamın kalitesi ve düzenlilik, yaşamak için çalışmak, bağımlılık, insan ve çevre önemli görülürken; erkeğe özgü değerlerin baskın olduğu toplumlarda ise cinsiyete dayalı rollerde kesin ayırım ve erkeğin egemenliği söz konusu olmakta, erkeğin koruyucu ve kadının sevecen olması, yaşamda performans, çalışmak için yaşamak, bağımsızlık, para ve eşya önemli görülmektedir. Kadınlara özgü değerlerin baskın olduğu toplumların, aynı zamanda daha sağlıklı toplumlar oldukları belirtilmektedir.<sup>289</sup>

**Tablo 2: Kadın ve Erkeğe Özgü Değerler Yönünden Örgütler ve Yönetim**

<b>Kadına Özgü Değerler Baskın</b>	<b>Erkeğe Özgü Değerler Baskın</b>
Nitelik ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın fazladır	Nitelik ve ücreti yüksek işlerde çalışan erkek fazladır
Çalışanlar arasında samimi, sıcak ilişkiler vardır	Çalışanlar arasında ilişkiler rasyonel ve mesafelidir
Çalışanların özel yaşamında müdahale yoktur	Örgütün çıkarı için özel yaşama müdahale edilebilir
Çalışma yaşamında stres düşük düzeydedir	Çalışma yaşamında stres yüksek düzeydedir
Örgütsel çatışmalar düşük düzeydedir	Örgütsel çatışmalar yüksek düzeydedir
Çalışmalarda grup bütünleşmesi önemlidir.	Çalışmalarda bireysel başarı önemlidir

**Kaynak:** Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, 1.b., Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

Toplumsal yaşamda ortaya çıkan erkek ve kadın kültürleri arasındaki farklılıklar, geleneksel bir biçimde, örgütsel yaşama yansımaktadır. Örgüt kültürü,

<sup>289</sup> Şişman, a.g.e., ss.60-61.

erkeğe ya da kadına özgü özelliklerin baskınlık göstermesine göre farklılık göstermektedir. Eğer bir kültür, bağımsızlık, hırs ya da saldırganlık, fiziksel güç, egemenlik gibi değerler üzerine kurulmuş ise örgütlerdeki görev dağılımı da buna uygun olacaktır. Erkeğe özgü değerlerin dominant olduğu bir toplumun örgütlerinde kadınlar, daha alt düzey işlerde görevlendirilmektedirler. Örgütlerde erkeksi değerler, başarı, fazla para kazanma ve yükselme arzusu, yarışma, mantıklılık, akılcılık, hırs, saldırganlık vb. iken; kadınsı değerler, yaşamın kalitesi, yakın-samimi ilişkiler, incelik, sezgisellik, sevecenlik, yardımseverlik, duygusallık, uysallık, empatik olma, kendiliğindenlik, işbirliğine yatkınlık, karşılıklı bağlılık ve destek, izleyicilik vb. olarak kabul edilmektedir.<sup>290</sup>

Erkeklerin saldırgan, rekabetçi, kendine güvenli, risk almaya istekli; kadınların da destekçi, bakıp büyütücü, sezgisel, duyarlı ve iletişime yetenekli oldukları düşüncesi kabul görmektedir. Ancak, her iki cinsiyet de bu davranışları sergileme kapasitesine sahiptir. Eril ve dişil roller, günden güne genişlemeye iç içe geçmeye başlamıştır. Kız ve erkek çocukların sosyalleşmesi, genç erkek ve kadınların deneyim ve beklentileri giderek her iki cinsi kapsar hale gelmiştir. Bu bağlamda, yakın gelecekte, iş yerinde ortaya çıkan, kadın ve erkek davranışları arasındaki farklılıkların ortadan kalkacağını söylemek mümkündür. Ancak, bugün halen geleneksel anlayış geçerliliğini sürdürmektedir.<sup>291</sup> Cinsiyet rollerinin olumlu ve olumsuz yansımaları iş yerinde hissedilmektedir. Aşağıda kadınların olumsuz ve olumlu özellikleri ve bu özelliklerin yöneticilik davranışlarına yansımaları anlatılmaya çalışılmıştır.

#### 2.4.4.1. Olumsuz Özellikler

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, hem kadın hem de erkek yöneticilerin bir takım olumsuz yönleri bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin olumsuz yönlerine dikkat çeken bir araştırma, kadınlara ilişkin dört yönetici tipinden söz etmektedir.<sup>292</sup>

<sup>290</sup> Şişman, a.g.e., ss. 60-61.

<sup>291</sup> Felice N. Schwartz, "Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları", İş ve Yaşam Dengesi (Harvard Business Review Dergisi'nden Seçmeler), çev. İbrahim Bingöl, İstanbul: MESS Yayınları, 2001, ss.111-133.

<sup>292</sup> Trudy Heller, Yönetimde Kadın-Erkek, çev: Işın Tuzcular, 1.b., İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1997, ss.16-28.

Birincisi anaç yönetici tipidir. Anaç yöneticilerin, çalışanlara çocuklarıymış gibi davrandıkları ve gerektiğinde azarladıkları belirtilmektedir. İkinci tip ise, amaçlarına ulaşabilmek için cinsel cazibesini kullanan ve dişiliklerini öne çıkaran yöneticilerdir. Üçüncüsünü, her işi kendi yapan işkolikler oluştururken; dördüncü tip otorite ve yetkisini hiçe sayıp herkesle aynı düzeyde arkadaş olan yöneticilerdir. Bu yönetici tipleri çok abartılı durumları ifade etmektedirler.

Kadın yöneticilerin göreve yönelik olmaktan çok kişilere öncelik vermeleri kadınlarla ilgili tartışılan bir diğer konudur. Bu konuda kadınların, çalışanlara bir “anne” gibi davrandıkları, sevdikleri ve sevmedikleri insanlara farklı davrandıkları, olaylara kişisel yaklaştıkları, objektif olamadıkları ve bir sorunla karşılaştıklarında dişiliklerini kullandıkları ile ilgili eleştiriler yapılmaktadır.

Kadınların aşırı duygusal olmaları da yapılan bir diğer eleştiridir. Buna göre, kadın yöneticiler aşırı tepkiler göstermekte ve iş ile sosyal yaşamı birbirinden ayıramamaktadırlar. Ayrıca, kadın yöneticilerin kendilerine güvenme konusunda da erkeklere göre daha başarısız oldukları belirtilmektedir.

Buna karşılık, erkeklerin olumsuz yönleri de; fazla şekilci olmak ve görevin her koşulda yapılmasını istemek, çalışanlara uzak ve ulaşılması güç olmak, otoriter ve saldırgan olmak, cinsiyet ayrımı yapmaktır.

#### **2.4.4.2. Olumlu Özellikler**

Kadın yöneticilerle ilgili olumlu düşünceler, kadınların daha insancıl, açık, dost canlısı, eşitlik yanlısı, organize ve etkin olmaları olarak belirtilmektedir.<sup>293</sup>

İş hayatı ile özel hayatı ayırmamaları, duygusal davranmaları gibi kadınsı özellikler, kadınların daha insancıl olarak algılanmalarını sağlamaktadır. Kadınlar birlikte çalıştıkları insanların sorunlarına karşı erkeklere göre daha fazla duyarlılık göstermektedirler. Gelişmiş empati yetenekleri ya da işe duygularını karıştırmaları zayıflık olarak algılansa da kadınların kişiler arası ilişkilerde başarı elde etmelerini

<sup>293</sup> Barutçugil, *İş Hayatında Kadın Yönetici*, s.25.

sağlamaktadır. İnsani duyguları ağır basan kadınlar, kişisel sorunların çözümünde genel işletme kurallarından dahi fedakarlık yapabilmektedirler.<sup>294</sup>

Kadın yöneticiler emredici bir ses tonuyla değil, yumuşak, rica belirten bir ses tonuyla bir işin yapılmasını istemektedirler. Bu da çalışanların onları kendilerine daha yakın hissetmelerine olanak tanımaktadır. Kadın yöneticilerle birlikte çalışanlar, yöneticileriyle daha samimi, arkadaşça ve açık konuşabildiklerini ve kendi fikirlerini belirtme konusunda sıkıntı çekmediklerini, yöneticilerinin düşüncelerine önem verdiğini belirtmektedirler. Kadınların daha adil ve eşitlikçi davranışları da olumlu bir yönlerini oluşturmaktadır. Kadınlar, birlikte çalıştıkları insanlara karşı sergiledikleri eşitlikçi, dostça davranışlar sayesinde iki yönlü bilgi akışını sağlayabilmektedirler. Kadınlara ilişkin olumlu özelliklerden bir diğeri de, etkin ve organize olmaları olarak ifade edilmektedir. Kadınlar planlı çalışmalarını nedeniyle işleri zamanında bitirmektedirler. Tertipli, titiz, detaycı olmaları, kadınların iş yaşamına yansıyan diğer olumlu yönlerini oluşturmaktadır.<sup>295</sup>

#### 2.4.5.Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi

Kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri ile ilgili olarak, aşağıda Aytaç'ın görüşlerine yer verilmiştir.<sup>296</sup>

Birçok kadın iş yaşamına girmeleriyle birlikte “*çıkılmaz*”(dead end) denilen kariyer yollarına sürüklenmektedirler. İş yaşamına katılımdaki artışlarına rağmen, kadınlar genellikle alt kademelerde kalmakta, yöneticilik pozisyonlarına getirilseler bile, üst yönetimde yer alamamaktadırlar.

Kariyer, kişinin iş yaşamında bulunduğu noktaya gelirken geçtiği süreçleri kapsayan bir kavramdır. Kariyer, kişinin çalıştığı kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içindeki yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak kullanılmaktadır.

<sup>294</sup> Heller, a.g.e., ss.31-31.

<sup>295</sup> Heller, a.g.e., ss.31-33.

<sup>296</sup> Serpil Aytaç, “Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer”, *Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I*, TİSK, Bursa, 1999, ss.27-33.

Kadının toplumsal rolü kariyer gelişimini önemli, ölçüde etkilemektedir. Toplumdan topluma, ülkeden ülkeye farklılık gösterse de, kadının genel kabul gören rolü ev, çocuk ve aile ile sınırlandırılmaktadır. Bu rolü kadının üst kademelere ulaşmasını engellemekte; bu yüzden kadınlar, kariyer ilerlemesinden erkekler kadar yararlanamamaktadırlar. Kadınlardan önceliği toplumsal role vermeleri beklenilmektedir. Mesleki başarı ve kariyer konusunda kadınlar, yeterince destek görmemektedirler.

Kadınların organizasyonun üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engeller, “*şeffaf tavanlar*” olarak ifade edilmektedir. Bu kavramla, kadınların ilerlemelerini engelleyen, görünmeyen bariyerler anlatılmaktadır. Kadınların başarısına ve liyakatlarına bakılmaksızın üst yönetim tarafından, sırf kadın oldukları için konulan keyfi engeller “*şeffaf tavanlar*” olarak bilinmektedir.

Kadınlar kariyerlerini kolayca bırakabilecekleri şekilde esnek belirlemektedirler. Annelik, eşlik gibi rolleri nedeniyle kadınsı olarak nitelendirilen eğitim, sağlık, sosyal hizmetler, sivil toplum kuruluşları ve kamusal alanlarda ilerlemeyi tercih etmektedirler.

Genellikle hizmet sektöründe, finans, sigortacılık, emlakçılık ve toptan/perakende satış işlemlerinde kadınların yer aldıkları görülmektedir. Özel sektörde ise, kadın fonksiyonel alanı olarak nitelendirilen ve tepe yönetim kademeleri için kariyer yolunda olmayan insan kaynakları, şirket iletişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında kadınlar, kurmay pozisyonlara getirilmekte ve yetkisiz sorumluluklarla karşı karşıya bırakılmaktadırlar.

Sonuç olarak, kadınların ilerlemelerinin mümkün olmadığı kariyer yollarına sürüklendikleri, tepe yöneticilik aday havuzuna dahi alınmadıkları görülmektedir. Üst yönetime giden kariyer yollarının kapalı olması nedeniyle, kadınlar mesleki yaşamlarının çok başında kariyer platosuna girmekte ve aynı pozisyonda çalışmaya devam etmek zorunda kalmaktadırlar.

## 2.4.6. Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar

Yönetim kademelerinde erkeklerle neredeyse eşit sayıya ulaşmaları ve günümüz koşullarında bir yönetici de bulunması gereken nitelikleri fazlasıyla taşımalarına rağmen kadınlar, halen birtakım sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlar, kadınların mesleklerini bırakmaları ve sağlık problemleriyle karşılaşmaları gibi olumsuz durumlara yol açabilmektedir.

### 2.4.6.1. İş-Aile Dengesi Kurma Çabası

Bir kadın yönetici için en başta gelen sorun iş-aile dengesini kurmaktır. Bu dengeyi kurmaya çalışırken rol çatışması yaşamaktadırlar. Rol çatışması, kişinin birden fazla rolü üstlenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Birden fazla rol taşıması sosyalleşmesi açısından bireye fayda sağlamaktadır; ancak negatif etkiler de yaratabilmektedir. Eğer bireyin oynamak zorunda olduğu iki rolden biri, diğeri ile bağdaşmıyor ve bireyin diğer rolü oynamasına engel oluyorsa birey rol çatışmasıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum bireyde sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına, depresyon, alkol bağımlılığı, intihar gibi olumsuz durumlara dahi yol açabilmektedir.<sup>297</sup>

İş yaşamının gerekleri ile aile yaşamının gereklerinin bağdaşmamasından kaynaklanan iş-aile dengesi çatışmasını, araştırmalar kadınların daha çok yaşadıklarını göstermektedir. Bunun nedeni kadınların, toplumsal anlayışın da etkisiyle, aile yaşamını birincil sorumlulukları olarak görmeleri ve iş yaşamına göre daha fazla anlam yüklemeleri olarak açıklanmaktadır.<sup>298</sup>

Yöneticiler de, diğer kadrolarda çalışanlara göre iş-aile çatışmasını daha fazla yaşamaktadırlar. Yöneticilik, kişinin iş ile bütünleşmesini gerektiren, işe bağlılığın üst düzeyde olduğu bir iştir ve geniş zamanlar gerektirmektedir. Buna bağlı olarak yöneticiler, aile ve iş dengesini kurmak konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Hem toplumsal cinsiyet rolünün yüklediği sorumlulukları üstlenen, hem de yöneticiliğin

<sup>297</sup> Megan Apperson et al, "Women Managers and the Experience Of Work-Family Conflict", *American Journal of Undergraduate Research*, Vol:1, No:3, 2002, pp. 9-16.

<sup>298</sup> Apperson, a.g.m., pp. 9-16.

gerektirdiği yoğun çalışma temposuna göğüs geren kadın yöneticilerse, iş-aile çatışmasından en çok etkilenen kesimi oluşturmaktadırlar.<sup>299</sup>

#### 2.4.6.2. Cinsiyet Ayrımı ve Önyargılar

Kadınların toplumsal baskılar ve idealleri arasında kalarak yaşadıkları çatışmanın yanı sıra, yönetici pozisyonuna gelme sürecinde ve yönetici olduktan sonra da üst yönetime ilişkin hedeflerini gerçekleştirme sürecinde karşılaştıkları zorluklardan biri de cinsiyet ayrımcılığıdır. Kadınlar yeteneklerini kanıtlamış olsalar da, halen cinsiyetlerinden kaynaklanan ön yargılarla karşılaşmaktadırlar. Kadınların duygusal oldukları, hayati konularda karar alamayacakları gibi düşünceler, kadınların üst yönetim kademelerine getirilmelerini engellemektedir.<sup>300</sup>

Kadın yönetici, diğer kadınları temsil ettiği ve başarısız olması durumunda diğer kadınlara da önyargıyla yaklaşılabileceği nedeniyle baskı yaşamaktadır. Attığı her adım erkekler tarafından kontrol edilmekte ve açık vermesi beklenmektedir. Yaptığı bir hatanın nedeni ise, kadın olmasıyla ilişkilendirilmektedir. Toplumun, yalnız bir kadının iş seyahatlerine ve iş yemeklerine çıkmasını olumlu karşılamaması da kadın yönetici için başka bir zorluk olarak bilinmektedir.<sup>301</sup>

#### 2.4.6.3. Çalışma Ortamı ve Ücret

İş yerinde erkek egemenliği olması ve üst yönetimin erkeklerin elinde olması nedeniyle örgüt kültürü de erkekler tarafından belirlenmektedir. Çalışma ortamının düzenlenmesi de erkeklerin ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Ayrıca çalışma saatleri konusunda da, kadınlar zorluk yaşamaktadırlar.

Kadın ailenin çalışan ikinci bireyi olarak görülmektedir. Bu nedenle, kadının kazancı ek gelir kabul edilmektedir. Gerek işe alım gerekse ücret artırımlarında,

<sup>299</sup> Apperson, a.g.m., pp. 9-16.

<sup>300</sup> Barutçugil, a.g.e., ss. 27-28.

<sup>301</sup> Barutçugil, a.g.e., ss. 27-28.

zaman zaman erkeklere öncelik veriliyor olması kadının aileye ek kazanç sağlaması ile açıklanmaktadır.

Bunların yanı sıra, örgütler kadınların evlenip çocuk doğuracakları, bu yüzden işi bırakacakları korkusunu taşımakta ve kadına yatırım yapmamayı tercih etmektedirler. İş bırakmasalar bile, iş-aile dengesi kurmaya çalışırken yeterince verimli olamayacaklarını düşünmektedirler.<sup>302</sup>

Bütün bu zorluklar kadınların yükselmeleri önünde bir set oluşturmakta, hatta işten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak işletmeler de, belki de farkında olmadan, büyük değer kayıplarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

#### **2.4.7. Kadın Yöneticilerin Yükselmeme Nedenleri**

1980'den günümüze kadar yapılan kadın araştırmaları, kadın yöneticilerin gerekli potansiyele sahip olmalarına rağmen, yönetim kademelerinde ilerleyememelerinin nedenleri üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda kadınların yükselmelerini engelleyen başlıca faktörler, cinsiyet rolleri, kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri, eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar, iş yaşamında erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları, iyi eğitim görmüş nitelikli kadın sayısının erkeklere göre düşük olması, kadınların güç kavramını olumsuz algılamaları, örgütlerin erkekleri tercih etmeleri ve yönetici ve astların kadınlara karşı olumsuz tutumları olarak açıklanmıştır.<sup>303</sup> Bu faktörler, toplumsal nedenler, kadınların kendilerinden kaynaklanan nedenler ve örgütsel nedenler olmak üzere üç ana başlıkta ele alınmıştır.

##### **2.4.7.1. Toplumsal Nedenler**

Geleneksel toplum yapısının sürdürülmesi, kadının ev ve aile sorumluluklarının devam ediyor olması kadının iki ayrı yükü üstlenmesini gerektirmektedir. Toplumun kadının işi yüzünden ailesini ikinci planda tutabileceği gibi bir düşünceyi kabul

<sup>302</sup> Aytaç, a.g.m., s.31.

<sup>303</sup> Semra Arıkan, "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C:5, S:1, 2003, ss.1-21.



etmemesi nedeniyle, kadın iş yaşamından da vazgeçmeyerek, “*süper kadın*” olma uğraşısı vermektedir. Bu durum kadın için başarılması gereken iki ayrı performans gerektirmekte ve kadının toplam performansının ikiye bölünmesi anlamına gelmektedir. Bu durum kadının düşük performans sergilediği görüşünü beraberinde getirmekte ve kadının yükselmesi önünde engel oluşturmaktadır.<sup>304</sup>

Modern topluma geçilmiş olsa da ataerkil toplumun geleneksel değerleri varlıklarını korumaktadır. Halen kadının öncelikle iyi bir eş, iyi bir anne olması gerektiği düşünülmekte ve böylece kadın için “çifte sömürü” ya da “çifte egemenlik” koşulları yaratılmaktadır.<sup>305</sup>

#### 2.4.7.2. Kendilerinden Kaynaklanan Nedenler

Kadınların, kariyer yapma ve yönetim kademelerine kendilerini hazırlama konusunda erkekler kadar istekli olmadıkları görülmektedir. İstekli olsalar bile, karşılaştıkları engeller karşısında kolaylıkla vazgeçebilmektedirler. Bazı kadınlar da, geleneksel düşünce doğrultusunda ailenin geçiminden erkeğin sorumlu olduğunu düşünmekte, ekonomik nedenlerle yükselme hırsı taşımamaktadırlar. Ayrıca yine bazı kadınlar için ailevi öncelikler nedeniyle, üst kademe yönetici olmanın gerektirdiği fazla mesailer, seyahatler sorun yaratmaktadırlar.

#### 2.4.7.3. Örgütsel Nedenler

Erkek egemen toplumsal kültür, kadın yöneticileri uzun yıllar ciddiye almamış; varlıkları ile dekoratif bir görünüm sergileyen, fakat kısa ömürlü “*ofis çiçekleri*” olarak görmüştür.<sup>306</sup>

<sup>304</sup> Meryem Koray, “Kadın Hareketinin İdeolojisi ve Toplumun Demokratik Açıdan Sorgulanması”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı Bildirileri, Ed. Oya Çitçi, 1.b., Ankara:TODAİE, 1998, ss.455-465.

<sup>305</sup> Koray, a.g.m., ss.455-465.

<sup>306</sup> Jayne Bishop, “Gender Regime and Gender Orders: Women workers in the post-war model of capitalism in Japan”, ss. 1-24, <http://www.shef.ac.uk/socst/Shop/bishop.pdf>, 18.01.2004.

Kadınların çalışmasıyla ilgili yaygın görüş, evlenip çocuk sahibi olduklarında işi bırakacakları yönündedir. İşe devam etseler bile, performanslarının ikiye bölünmesi nedeniyle gereken etkinliği gösteremeyecekleri düşünülmektedir.

Hem toplumsal kültürü, hem de örgütsel kültürü erkekler belirlemektedirler. Erkeklerin baskın olduğu bir kültürde kadınlar üst yönetime gelmek konusunda sıkıntı çekmektedirler. Bu tür erkek odaklı kültür, erkek değerlerine daha çok yatırım yapmakta ve kadın değerleriyle deneyimlerine daha az önem vermektedir.<sup>307</sup>

#### 2.4.8. Kadın Yöneticilerde Duygusal Zeka

“Kadınlar erkeklerden daha çok, daha derin, farklılaşmış, renkli, gizemli, incelmış, ama aynı zamanda sinsice duygular beslemeye yatkındırlar. Duygu birikimleri çok büyük, duygu hazineleri çok değerlidir. Ruh halleri ve hassasiyetleri derin ve çok katmanlıdır. Bu da erkekleri ve hatta kadınların kendilerini çoğu kez korkutmaktadır. Bu yüzden kadınlar binlerce yıldan beri duygusal derinliklerini oldukça durgun bir yüzeyin altında gizlemeye ve suyu olabildiğince bulandırmamaya kendilerini alıştırmışlardır.”<sup>308</sup>

Kadınlar sözde bir barış içinde yaşamak uğruna duygularına gem vurmaktadırlar. Başkasının keyfini kaçırmamak için kendi duygularını bastırmaktadırlar. Kendileri gibi davranmak yerine, kendilerini eşlerinin, çocuklarının, iş arkadaşlarının ruh haline uydurmaktadırlar. Toplumsal yaşamda erkek ve kadın bir arada yaşamak zorundadır. İlişkilerin sorunsuz devam etmesi ve toplumsal iletişimin sağlıklı olabilmesi için her şey düzenli ve dengede olmalıdır. Düzenleyici ve dengeleyici ise kadındır.<sup>309</sup>

Kadınlar tüm bunları yaparken kendi duygularını göz ardı etmişlerdir. Başkalarının duygularını sezme ve kendilerini onlara göre ayarlama konusunda ustalık kazanan kadınlar; kendi duygularını ifade etme ve tanıma konusunda

<sup>307</sup> Berna Bridge, “Eğitim Yönetiminde Kadınlar”, <http://www.denizkoleji.k12.tr/Sunular/YonetimdeKadinlar.ppt>, 2003.

<sup>308</sup> Mariela Sartorius, *Kadınlarda Duygusal Zeka: EQ’yu daha iyi kullanmanın yolları*, çev. Şebnem Can Erendor, 1.b., İstanbul: Varlık Yayınları, 1999, s.

<sup>309</sup> Sartorius, a.g.e, ss.26-27.

yeterince başarılı değillerdir. Kadınlar, genellikle duygularını bastırmayı tercih etmektedirler. Bu tutumlarından dolayı kendi kendilerine zarar vermektedirler.<sup>310</sup>

Araştırmalar duygusal açıdan erkeklere göre daha zengin olan kadınlarla, erkekler arasında duygusal zeka konusunda hafif farklılıklar olduğunu göstermektedir. Esasında, kadınlar ve erkekler duygusal zekanın farklı komponentlerinde başarı göstermektedirler. Sözel empati kadınlarla özdeşleşmiş bir duygusal zeka yeterliliğiyle, başarı güdüsü çoğunlukla erkeklerde ağır basmaktadır.

Yüksek duygusal zekalı kadınların, kendilerini öne çıkarabilen, duygularını rahatlıkla dile getirebilen, kendileriyle barışık, hayata olumlu yaklaşan insanlar oldukları görülmektedir. Ayrıca, duygularını doğru dile getirme, dışadönük olma, neşeli olma ve stresi kontrol etme konusunda başarı göstermektedirler. Yeni insanlarla ilişki kurmada güçlük çekmemekte; etraflarına karşı sevecen davranışlar sergilemektedirler.<sup>311</sup>

İnsanlar duygularını çoğunlukla, ses tonu, mimikler, jestler, yüz ifadesi gibi sözsüz ifadelerle anlatmaktadırlar. Sözsüz mesajları anlayabilme konusunda kadınların erkeklerden daha başarılı oldukları bilinmektedir.<sup>312</sup> Bu yetenekleri sayesinde kadınlar insan ilişkilerinde daha başarılı olmakta ve insanlar arası etkileşimin güçlü olduğu finans, insan kaynakları, halkla ilişkiler, pazarlama, turizm, bankacılık gibi alanlarda çoğunlukla kadın yöneticiler tercih edilmektedir.

Bazı araştırmalar, kadınlarla erkekler arasında duygusal zeka açısından anlamlı bir fark bulmazken; bazıları özellikle algılama, empati ve uyum konularında kadınların daha başarılı olduklarını göstermektedir. Kadınlar sözel olmayan ipuçlarını, sorunları daha kolay algılayabilmekte, değişen durumlara daha kolay adapte olabilmektedirler.

<sup>310</sup> Sartorius, a.g.e., ss.26-27.

<sup>311</sup> Goleman, *Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?*, ss.63-64.

<sup>312</sup> Goleman, *Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?*, s.127.

İş hayatında, bazı durumlarda kadınların empati yeteneği işe yaramamaktadır. Çünkü, iş dünyasında insanlar çıkarları doğrultusunda bilinçli olarak duygularını gizleme eğilimi gösterebilmektedir.<sup>313</sup>

**Tablo 3:Kadın ve Erkek Paradigmaları**

<b>KADIN PARADİGMASI</b>	<b>ERKEK PARADİGMASI</b>
Yaratıcı	Kuralcı
Şefkatli	Konformist
Sezgisel	Rekabetçi
Bireysel farklılıkları fark edebilen	Değerlendirici
Rekabetçi olmayan	Disiplinli
Hoşgörülü	Nesnel
İnformal	Formal
Öznel	

Kaynak: <http://www.denizkoleji.k12.tr/Sunular/YonetimdeKadinlar.ppt>, 2003.

Yukarıdaki tablo, kadın ve erkeklere ait iki farklı paradigmayı yansıtmaktadır. Bu paradigmalar kadın ve erkek yöneticilerin dominant bir takım özellikleri üzerinde durmaktadır. Bu olumsuz veya olumlu özellikler onların yönetim tarzlarına yansıtmaktadır.<sup>314</sup>

Kadın yönetim paradigması duygusal özellikler içermektedir. Kadınların çalışanlara karşı daha hoşgörülü davrandıkları, informal ilişkiler kurmaya daha yatkın oldukları ve kişisel sorunlara karşı duyarlı oldukları kabul edilmektedir. Bu özellikleri yönetim tarzlarını da belirlemektedir.

Yönetimde sözü edilen “yumuşak beceriler” önceleri kadın ayrıcalığı olarak kabul edilmekteydi. Erkekler bu özellikleri reddetmekte ve kendilerine yakıştırmamaktaydılar. Ancak gün geçtikçe “yumuşak” yöneticilik nitelikleri ağır

<sup>313</sup> Goleman, *İş Başında Duygusal Zeka*, ss.399-401.

<sup>314</sup> Bridge, “Yönetimde Kadınlar”, <http://www.denizkoleji.k12.tr/Sunular/YonetimdeKadinlar.ppt>, 2003.

basmaktadır. Bütünsel düşünme, sosyal yeterlilikler, iletişim yetisi, iş arkadaşlarını yönlendirebilmek ve sezgi gibi kadınlarla özdeşleşmiş bu becerileri erkekler de kabul etmektedirler. Erkekler şaşırtıcı bir biçimde, bu becerilerini geliştirmeye yönelmişlerdir.<sup>315</sup>

Duygusal zeka şemsiyesi altında toplanan yönetimin “yumuşak” becerilerine doğaları gereği sahip olmaları nedeniyle kadın yöneticiler büyük bir duygusal zeka potansiyeline sahiptirler. Ancak, bu potansiyeli kullanmak konusunda yeterince başarılı olamadıkları belirtilmektedir. Bu bağlamda, kadın yöneticiler için başarıya giden yol duygusal zekalarını geliştirmekten geçmektedir.



---

<sup>315</sup> Sartorius, a.g.e., ss.32-33.

### **3. BÖLÜM**

## **DUYGUSAL ZEKANIN YÖNETİCİ ETKİNLİĞİNDEKİ ROLÜNÜN KADIN YÖNETİCİLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, kadın yöneticilerde etkin yöneticilik özellikleri ile duygusal zeka düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek ve kendinin farkında olma, kendini yönetme, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler olarak bilinen duygusal zeka bileşenleri ile yönetici etkinliği düzeyinin, kadın yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini, araştırmanın sınırları çerçevesinde ortaya koymaktır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Bu araştırmanın kapsamını, Kocaeli Üniversitesi'nde görev yapan ve yönetici konumunda olan kadın öğretim elemanları oluşturmaktadır. Kocaeli Üniversitesi'ne bağlı olan fakülteler, enstitüler, meslek yüksek okulları ve yüksek okullar araştırma kapsamında incelenmiştir.

Araştırmada sözü geçen yöneticilik pozisyonları dekanlık, dekan yardımcılığı, bölüm başkanlığı, bölüm başkan yardımcılığı, meslek yüksek okulu müdürlüğü ve müdür yardımcılığı, yüksek okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı, enstitü müdür ve müdür yardımcılığı olarak belirlenmiştir. Tıp fakültesinde, örgütlenmenin farklı olması nedeniyle, ana bilim dalı başkanları bölüm başkanı olarak kabul edilmiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada birincil kaynaklardan, yani cevaplayıcıların kendilerinden derlenen veriler kullanılmıştır. Bu verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin büyük bir kısmı cevaplayıcılar ziyaret edilerek, yüz yüze

gerçekleştirilmiştir. Görüşülecek kişilerin isimleri, rektörlükten gereken personel listesinin temin edilememesi nedeniyle, araştırmacının kendisi tarafından Kocaeli Üniversitesi web sitesi aracılığıyla ve araştırmacının ziyaretleri sırasında elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırmanın kapsamı bölümünde tanımlanan yöneticilik görevlerinde bulunan 65 kişi tespit edilmiş; seçilen bu kişilerin büyük bir kısmı, görev yerlerinde ziyaret edilerek anketler doldurulmuştur. Ziyaret anında yerlerinde bulunamayan ya da herhangi bir nedenle yüz yüze görüşme yapılamayan kişilere anket formu elektronik posta ya da faks yoluyla gönderilmiştir. Anket çalışmasının 65 yöneticiyle gerçekleştirilmesi planlanmış; ancak çeşitli nedenlerle bu sayıya ulaşılamamış ve toplam 52 yönetici ile görüşülebilmektedir. (3 kişi görüşmeyi kabul etmemiştir. 10 kişi görüşme için ziyaret edildikleri anda görev yerlerinde bulunamamış ve kendilerine gönderilen ya da bırakılan anketler, tekrar hatırlatılmasına rağmen geri dönmemişlerdir.)

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmanın ve anket formunun tanıtıldığı ve cevaplayıcının çalışmaya katılımı için onayının alındığı tanıtım bölümüdür. İkinci bölüm cevaplayıcının demografik özelliklerini sorgulayan altı adet sorudan oluşmaktadır. Bu soruların iki tanesi açık uçlu, dört tanesi de çoktan seçmeli sorulardır. Üçüncü bölüm, duygusal zeka ile ilgili yirmi beş farklı ifadeyi, dördüncü bölüm ise, yönetici etkinliği ile ilgili yirmi beş farklı ifadeyi kapsamaktadır. Duygusal zeka ile ilgili ifadeler şunlardır:

1. Hislerimi her zaman kolaylıkla ifade edebilirim
2. Herhangi bir durum karşısında, nasıl duygusal tepkiler verebileceğimi bilirim.
3. Duygularımın performansımı nasıl etkilediğinin bilincindeyim.
4. Duygularımın performansımı nasıl etkilediğinin bilincindeyim.
5. Olumsuz olaylar veya durumlar karşısında soğukkanlılığımı korurum.
6. Her zaman güçlü ve zayıf yönlerimin farkına varırım.
7. Diğer insanların verdiği geri bildirimlere önem veririm.
8. Kendi gelişimime önem veririm.
9. Kimse desteklemese bile, doğru olduğuna inandığım bir düşünceyi sonuna kadar savunurum.
10. Çevreme karşı içten ve samimi davranışlar sergilerim.

11. Her zaman kendime yüksek standartlar belirler ve bunlara uygun davranışlarda bulunurum.
12. Durum gerektirdiğinde kolaylıkla önceliklerimi değiştirebilirim.
13. Değişen durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilirim.
14. Başarıya önem veririm ve belirlediğim hedeflere ulaşmak için gereken tüm çabayı gösteririm.
15. Olayları başkalarının bakış açısından da görebilirim.
16. Başkalarının yaşadığı olaylara ve sorunlara karşı duyarlılık gösteririm.
17. Başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını etkili bir şekilde değerlendirebilirim.
18. Bulduğum kurumun yazılı olmayan kurallarının bilincindeyim ve formal yollardan başarıya ulaşamadığımda, sorunları informal yollardan nasıl çözebileceğimi bilirim.
19. Benden ne beklendiğinin farkındayım ve beklentileri karşılamak için gerekeni yaparım.
20. Çevremdekilere yapıcı geri bildirimler verir ve gelişimleri konusunda destek olurum.
21. Ortak amaca ulaşmak konusunda çevremdekileri harekete geçirebilirim.
22. Çevremdekilere değişimin olumlu yönlerini gösterir ve onlara örnek olurum.
23. Anlaşmazlıklarda ortak bir çözüm yolu bularak, çatışan tarafları uzlaştırabilirim.
24. Birlikte hareket etmeye, işbirliğine ve paylaşmaya önem veririm.
25. Çevremdekilerle iletişim konusunda başarılı olduğumu düşünüyorum.

Yönetici etkinliği ile ilgili ifadeler ise şunlardır:

1. Örgütsel hedeflere ulaşmada strateji geliştirmenin gerekliliğine inanırım.
2. Birlikte çalıştığım insan kaynaklarının, örgüte katkıda bulunmak için neler yapmaları gerektiğini net bir şekilde anlamalarını sağlarım.
3. Yöneticisi bulunduğum birimle ilgili herhangi bir konu hakkında, tüm hatlarıyla değerlendirme yaptıktan sonra karar veririm.
4. Verdiğim kararların kurumumu ve birlikte çalıştığım insanları nasıl etkileyebileceğinin bilincindeyim.
5. Yeni fikirler üretmede başarılı olduğumu düşünüyorum.



6. Teşvik edici hedefler belirlemeyi severim.
7. Birlikte çalıştığım insan kaynaklarının güçlü yönlerini, başarılarını ve gelişimlerini takdir ederim.
8. Değişen talep ve durumlara hızlı bir şekilde cevap verebilirim.
9. Birlikte çalıştığım insanları, değişimin yararlarına inandırmak konusunda ikna edici olduğumu düşünüyorum.
10. Birlikte çalıştığım insan kaynaklarına arkadaşça davranırım.
11. Ekip ruhunu güçlendirmek için teşvikler veririm.
12. İşle ilgili becerilerinin gelişmesi için diğerlerine açıklamalarda bulunur ya da uygulamaları gösteririm.
13. Zor insanlarla kolaylıkla başa çıkabilirim.
14. Ortaya çıkan anlaşmazlıklardan olumlu sonuçlar çıkarabilirim.
15. Birlikte çalıştığım insan kaynaklarına ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını için ilham veririm.
16. Birlikte çalıştığım insan kaynaklarına yol gösterir ve işi yapmaları konusunda onlara güvenirim.
17. Çatışma yaratabilecek durumları öngörür ve gerekli önlemleri alabilirim.
18. Birlikte çalıştığım insan kaynaklarının, örgüte ait temel değerleri benimsemelerine önem veririm.
19. Birlikte çalıştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenir, uygun bir çözüm bulmaya çalışırım.
20. Örgütümü hedeflerine ulaştırmada sahip olduğum en etkili gücün, birlikte çalıştığım insan kaynakları olduğunun bilincindeyim.
21. Örgütle ilgili sorunların çözümünde birlikte çalıştığım insanlardan yardım isteyebilirim.
22. Birlikte çalıştığım insan kaynaklarının, kendi gelişimlerini sağlama konusunda bilinçlenmelerine önem veririm.
23. Sağladığı sinerjik fayda nedeniyle ekip çalışmasına önem veririm.
24. Kurumumun dış çevre tarafından nasıl algılandığına önem veririm.
25. Dış görünüşüme özen gösteririm.

Cevaplayıcılardan bu ifadelere katılma derecelerini beşli likert ölçeğine göre sunulan seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmada kullanılan anket formu, Robert Cooper ve Ayman Sawaf'ın "*Liderlikte Duygusal Zeka*" adlı kitabı, Füsun Tekin Acar'ın "*Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*" başlıklı doktora tezi, "<http://www.duygusalzeka.8m.com/test1.html>" adresindeki duygusal zeka testi ve *Kaynak Dergisi*'nden yararlanılarak ve tez danışmanının görüşlerine başvurarak araştırmacının kendisi tarafından geliştirilmiştir. Anketin cevaplanma süresi ortalama on-on beş dakika kadar sürmüştür. Anket formunun bir örneği Ek-1'de sunulmuştur.

Verilerin analizinde SPSS 11.0 paket programından yararlanılmıştır.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırma, Kocaeli Üniversitesi'nde görev yapan kadın yöneticilerle sınırlandırılmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda, tüm kadın yöneticilere yönelik genellemelerde bulunmak gibi bir düşünce söz konusu değildir.

Araştırmanın bir diğer sınırı ise, saha çalışmasının yapıldığı zaman dilimidir. Araştırma bulguları, 2004 yılı Şubat ve Mart aylarında Kocaeli Üniversitesi'nin çeşitli akademik birimlerinde görevli olan cevaplayıcılardan alınan bilgiler doğrultusunda elde edilmiştir.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında derlenen veriler dört kısımda analiz edilmiştir. İlk olarak cevaplayıcıların yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev süresi, görev yeri ve öğretim üyeliğini seçiş şekilleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır.

İkinci kısımda, cevaplayıcıların duygusal zeka düzeylerini ölçmeye yönelik 25 ifadeye katılma derecelerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Cevaplayıcıların söz konusu 25 ifadeye katılma dereceleri açısından aldıkları puanların demografik özelliklerine göre dağılımı da, bu kısımda sunulmuştur.

Üçüncü kısımda ise cevaplayıcıların, yönetici etkinliği ile ilgili sıralanan 25 ifadeye katılma dereceleri açısından aldıkları puanların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerlerin, cevaplayıcıların demografik özelliklerine göre dağılımı da sunulmuştur.

Son kısımda da cevaplayıcıların verilen ifadelere katılma dereceleri açısından aldıkları puanlar bağlamında duygusal zeka düzeyi ile yönetici etkinliği arasında bir korelasyon olup olmadığı incelenmiş ve bu konudaki bulgular sıralanmıştır.

#### 3.5.1. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 4: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Cevaplayıcının Yaşı		Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
Cevap Verenler İçinde	35 yaş ve aşağısı	11	21,2	23,4	23,4
	36-45 yaş arası	23	44,2	48,9	72,3
	46 yaş ve yukarısı	13	25	27,7	100
	Toplam	47	90,4	100	
Cevapsız		5	9,6		
Toplam		52	100		

Cevaplayıcının yaşını öğrenmeye yönelik “Doğum yılınız nedir?” sorusuna görüşülen 52 cevaplayıcıdan 47’si cevap vermiştir. Cevaplayıcılar yaş açısından üç gruba ayrılmışlardır. 36-45 yaş arasındaki 23 kişi, cevap verenlerin % 44,2’sini oluşturmaktadır. 46 yaş ve yukarısı grubunda 13 kişi bulunmaktadır. 35 yaş ve aşağısı grubunun ise 11 kişi ile en düşük yüzdeye sahip olduğu görülmektedir (%21,2).

**Tablo5: Cevaplayıcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

Cevaplayıcının Medeni Durumu	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	31	59,6	59,6
Bekar	16	30,8	90,4
Dul/Boşanmış	5	9,6	100
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	

Cevaplayıcıların tamamı “Medeni durumunuz nedir?” sorusunu yanıtlamışlardır. Buna göre, evli cevaplayıcılar 31 kişidirler ve tüm cevaplayıcıların %59,6’sını oluşturmaktadırlar. Dul/boşanmış olan cevaplayıcılar ise azınlıktadırlar ve toplam içindeki yüzdeleri 9,6’dır.

**Tablo 6: Cevaplayıcıların Ünvanlarına Göre Dağılımları**

Cevaplayıcının Ünvanı	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Öğretim Görevlisi	17	32,7	32,7
Yardımcı Doçent	20	38,5	71,2
Doçent	6	11,5	82,7
Profesör	9	17,3	100
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	

Cevaplayıcılar 9 profesör, 6 doçent, 20 yardımcı doçent ve 17 öğretim görevlisinden oluşmaktadırlar. Yardımcı doçentler, %38,5 ile cevaplayıcılar arasında ağırlıklı grubu oluşturmaktadırlar.

Tablo 7: Cevaplayıcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımları

Cevaplayıcının Görev Yeri		Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
Cevap Verenler İçinde	Fakülte ve Enstitü	26	50	52	52
	Meslek Yüksek Okulu	17	32,7	34	86
	Yüksek Okul	7	13,5	14	100
	Toplam	50	96,2	100	
Cevapsız		2	3,8		
Toplam		52	100		

Cevaplayıcıların çoğunluğu fakülte ve enstitüde görev yapmaktadır. Fakülte ve enstitüde görev yapanlar toplam 26 kişidir ve cevap verenlerin %50'sini oluşturmaktadırlar. (Tabloda, iki katılımcının görev yeri sorusunu cevapsız bıraktıkları görülmektedir. Farklı birimlerde, birden fazla görevleri olması nedeniyle, bu katılımcılar için görev yeri sorusu cevapsız kabul edilmiştir.)

Tablo 8: Cevaplayıcıların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Cevaplayıcının Hizmet Süresi		Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
Cevap Verenler İçinde	5 yıl ve daha az	14	26,9	31,1	31,1
	6-18 yıl arası	19	36,5	42,2	73,3
	18 yıldan fazla	12	23,1	26,7	100
	Toplam	45	86,5	100	
Cevapsız		7	13,5		
Toplam		52	100		

“Hizmet süreniz nedir?” sorusuna cevaplayıcıların 45 tanesi cevap vermiştir. Cevaplayıcılar arasında 6-18 yıl arası hizmet yapanlar 19 kişi ile çoğunluktadır ve bu kişiler tüm cevap verenlerin %42,2'sini oluşturmaktadırlar.

Tablo 9: Cevaplayıcıların Öğretim Üyeliğini Seçiş Şekilleri

Cevaplayıcının Öğretim Üyeliğini Seçiş Şekli		Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
Cevap Verenler İçinde	Planlı ve isteyerek	39	75	78	78
	Plansız ve tesadüfen	6	11,5	12	90
	Öğretim üyelerinin talebi üzerine	5	9,6	10	100
	Toplam	50	96,2	100	
Cevapsız		2	3,8		
Toplam		52	100		

Cevaplayıcıların çoğu öğretim üyeliğini planlı ve isteyerek seçtiğini belirtmiştir (%75). Bu mesleği öğretim üyelerinin talebi üzerine seçenler 5 kişidir ve cevap verenlerin %10'unu temsil etmektedirler.

### 3.5.2. Cevaplayıcıların Verilen Duygusal Zeka İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans Dağılımları ve Ağırlıklı Ortalama Puanları

Anketin ikinci bölümünde, cevaplayıcıların duygusal düzeylerini ölçmek amacıyla 25 farklı ifade sunulmuş ve cevaplayıcılardan bu ifadelere katılma derecelerini likert ölçeğine göre hazırlanmış 5 şıktan birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Cevaplayıcıların kendilerine sunulan her bir ifadeye katılma derecelerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo10: Duygusal Zeka İle İlgili İfadelere Katılma Derecelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

DUYGUSAL ZEK İLE İLGİLİ İFADELER	Cevap Verenler												Cevapsız		Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İFADE1	1	1.9	7	13.5	6	11.5	27	51.9	11	21.2	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE2	0	0.0	1	1.9	6	11.5	30	57.7	15	28.8	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE3	0	0.0	2	3.8	1	1.9	26	50.0	22	42.3	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE4	1	1.9	3	5.8	5	9.6	27	51.9	16	30.8	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE5	0	0.0	1	1.9	4	7.7	35	67.3	12	23.1	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE6	0	0.0	1	1.9	4	7.7	28	53.8	18	34.6	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE7	0	0.0	3	5.8	4	7.7	19	36.5	25	48.1	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE8	0	0.0	0	0.0	1	1.9	11	21.2	40	76.9	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE9	1	1.9	2	3.8	6	11.5	17	32.7	25	48.1	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE10	0	0.0	1	1.9	25	48.1	0	0.0	26	50.0	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE11	1	1.9	3	5.8	6	11.5	28	53.8	13	25.0	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE12	2	3.8	9	17.3	13	25.0	20	38.5	8	15.4	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE13	0	0.0	2	3.8	10	19.2	22	42.3	18	34.6	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE14	0	0.0	2	3.8	1	1.9	27	51.9	22	42.3	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE15	0	0.0	1	1.9	2	3.8	33	63.5	16	30.8	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE16	0	0.0	0	0.0	2	3.8	27	51.9	23	44.2	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE17	0	0.0	2	3.8	5	9.6	32	61.5	12	23.1	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE18	1	1.9	3	5.8	6	11.5	32	61.5	10	19.2	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE19	0	0.0	2	3.8	4	7.7	25	48.1	21	40.4	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE20	0	0.0	0	0.0	3	5.8	26	50.0	23	44.2	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE21	0	0.0	1	1.9	3	5.8	27	51.9	21	40.4	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE22	0	0.0	0	0.0	3	5.8	28	53.8	21	40.4	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE23	0	0.0	1	1.9	4	7.7	28	53.8	18	34.6	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE24	0	0.0	0	0.0	1	1.9	20	38.5	30	57.7	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE25	0	0.0	0	0.0	5	9.6	31	59.6	15	28.8	51	98.1	1	1.9	52	100.0

Tablo 11 ise, duygusal zeka ifadelerinin ağırlıklı ortalamalarının hesaplanışını göstermektedir. Frekanslar, ilgili katılma derecesinin katsayısıyla çarpılmış; bulunan ağırlıklı toplam cevaplayıcı sayısına bölünmüş ve her bir ifadenin ağırlıklı ortalama puanına ulaşılmıştır.

Tablo 11: Duygusal Zeka İle İlgili İfadelerin Ağırlıklı Ortalama Puanları

DUYGUSAL Zeka İLE İLGİLİ İFADELER	FREKANSLAR					Toplam	PUANLAR					Ağırlıklı Toplam	Ortalama (Ağırlıklı Toplam/Toplam)
	5 Kesinlikle Katılmıyorum	4 Katılmıyorum	3 Kararsızım	2 Katılıyorum	1 Kesinlikle Katılıyorum		A*5	B*4	C*3	D*2	E*1		
	A	B	C	D	E								
İFADE1	1	7	6	27	11	52	1	14	18	108	55	196	3.77
İFADE2	0	1	6	30	15	52	0	2	18	120	75	215	4.13
İFADE3	0	2	1	26	22	51	0	4	3	104	110	221	4.33
İFADE4	1	3	5	27	16	52	1	6	15	108	80	210	4.04
İFADE5	0	1	4	35	12	52	0	2	12	140	60	214	4.12
İFADE6	0	1	4	28	18	51	0	2	12	112	90	216	4.24
İFADE7	0	3	4	19	25	51	0	6	12	76	125	219	4.29
İFADE8	0	0	1	11	40	52	0	0	3	44	200	247	4.75
İFADE9	1	2	6	17	25	51	1	4	18	68	125	216	4.24
İFADE10	0	1	25	0	26	52	0	2	75	0	130	207	3.98
İFADE11	1	3	6	28	13	51	1	6	18	112	65	202	3.96
İFADE12	2	9	13	20	8	52	2	18	39	80	40	179	3.44
İFADE13	0	2	10	22	18	52	0	4	30	88	90	212	4.08
İFADE14	0	2	1	27	22	52	0	4	3	108	110	225	4.33
İFADE15	0	1	2	33	16	52	0	2	6	132	80	220	4.23
İFADE16	0	0	2	27	23	52	0	0	6	108	115	229	4.40
İFADE17	0	2	5	32	12	51	0	4	15	128	60	207	4.06
İFADE18	1	3	6	32	10	52	1	6	18	128	50	203	3.90
İFADE19	0	2	4	25	21	52	0	4	12	100	105	221	4.25
İFADE20	0	0	3	26	23	52	0	0	9	104	115	228	4.38
İFADE21	0	1	3	27	21	52	0	2	9	108	105	224	4.31
İFADE22	0	0	3	28	21	52	0	0	9	112	105	226	4.35
İFADE23	0	1	4	28	18	51	0	2	12	112	90	216	4.24
İFADE24	0	0	1	20	30	51	0	0	3	80	150	233	4.57
İFADE25	0	0	5	31	15	51	0	0	15	124	75	214	4.20
<b>TOPLAM</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>130</b>	<b>626</b>	<b>481</b>	<b>1291</b>	<b>7</b>	<b>94</b>	<b>390</b>	<b>2504</b>	<b>2405</b>	<b>5400</b>	<b>4.18</b>

### 3.5.3. Duygusal Zeka Ağırlıklı Ortalama Puanlarının Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Anketin üçüncü bölümünde yer alan duygusal zeka ile ilgili ifadeler, literatür çalışmasında belirlendiği üzere duygusal zekanın bileşenlerine göre gruplara ayrılmış ve dört alt başlıkta incelenmişlerdir. Buna göre her bir duygusal zeka bileşenine denk düşen ifade numaraları aşağıdaki gibidir:

- Kendinin Farkında Olma Bileşeni:

İFADE1, İFADE2, İFADE3, İFADE6, İFADE7, İFADE8, İFADE9

- Kendini Yönetme Bileşeni:

İFADE4, İFADE5, İFADE10, İFADE11, İFADE12, İFADE13, İFADE14

- Sosyal Farkındalık Bileşeni:

İFADE15, İFADE16, İFADE17, İFADE18, İFADE19

- Sosyal Beceriler Bileşeni:

İFADE20, İFADE21, İFADE22, İFADE23, İFADE24, İFADE25

Cevaplayıcıların duygusal zeka bileşenlerinden aldıkları ağırlıklı ortalama puanları, cevaplayıcının yaşı, medeni durumu, ünvanı, görev yeri, hizmet süresi ve öğretim üyeliğini seçiş şekli açısından sırasıyla incelenmiştir.



**Tablo 12: Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

YAŞ	DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
		A	B	C	D	E			
35 Yaş ve Aşağısı	KENDİNİN FARKINDA OLMA	1	4	5	33	34	77	326	4,23
	KENDİNİ YÖNETME	1	4	9	34	29	77	317	4,12
	SOSYAL FARKINDALIK	0	4	0	36	15	55	227	4,13
	SOSYAL BECERİLER	0	2	4	33	27	66	283	4,29
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	2	14	18	136	105	275	1153	4,19
36-45 Yaş Arası	KENDİNİN FARKINDA OLMA	1	6	13	77	64	161	680	4,22
	KENDİNİ YÖNETME	1	8	18	91	42	160	645	4,03
	SOSYAL FARKINDALIK	0	2	8	70	35	115	483	4,20
	SOSYAL BECERİLER	0	0	10	80	48	138	590	4,28
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	2	16	49	318	189	574	2398	4,18
46 Yaş ve Yukarısı	KENDİNİN FARKINDA OLMA	0	4	6	33	46	89	388	4,36
	KENDİNİ YÖNETME	1	7	8	40	35	91	374	4,11
	SOSYAL FARKINDALIK	1	2	9	32	21	65	265	4,08
	SOSYAL BECERİLER	0	0	4	33	41	78	349	4,47
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	2	13	27	138	143	323	1376	4,26

Tablo 12, cevaplayıcıların duygusal zeka bileşenlerinden aldıkları ağırlıklı ortalama puanlarının, yaş gruplarına göre dağılımını göstermektedir. Buna göre;

- 35 yaş ve aşağısı grubuna dahil olan cevaplayıcılar, kendinin farkında olma bileşeninden 4,23, kendini yönetme bileşeninden 4,12, sosyal farkındalık bileşeninden 4,13 ve sosyal beceriler bileşeninden 4,29 ortalama puan almışlardır. Bu gruba dahil olan cevaplayıcıların en yüksek ortalama puanını sosyal beceriler bileşeninden aldıkları dikkat çekmektedir. Tüm duygusal zeka bileşenleri birlikte ele alındığında aldıkları ortalama puan ise, 4,19'dur.

- 36-45 yaş arasındaki cevaplayıcıların kendinin farkında olma bileşeni açısından aldıkları ortalama puan 4,22, kendini yönetme ortalama puanı 4,03, sosyal farkındalık ortalama puanı 4,20 ve sosyal beceriler ortalama puanı 4,28'dir. 36-45 yaş arasındaki cevaplayıcılar, en yüksek ortalama puanı sosyal beceriler bileşeninden almışlardır. Duygusal zeka genel ortalama puanı, bu gruba dahil olan cevaplayıcılar için 4,18'dir.

• 46 yaş ve yukarısı grubundaki cevaplayıcıların, kendinin farkında olma ortalama puanı 4,36, kendini yönetme ortalama puanı 4,11, sosyal farkındalık ortalama puanı 4,08 ve sosyal beceriler ortalama puanı 4,47'dir. 46 yaş ve yukarısı grubunun da en yüksek ortalama puanı sosyal beceriler bileşenine aittir. Ayrıca sosyal beceriler bileşeninden diğer gruplara göre de en yüksek puanı almışlardır. Duygusal zeka genel ortalama puanı bu grup için 4,26'dır ve diğer yaş gruplarından yüksektir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, kendinin farkında olma bileşeninden 46 yaş ve yukarısı grubunun, kendini yönetme bileşeninden 35 yaş ve aşağısı grubunun, sosyal farkındalık bileşeninden 36-45 yaş arası grubunun ve sosyal beceriler bileşeninden 46 yaş ve yukarısı grubunun en yüksek ortalama puanları aldıkları görülmektedir. 46 yaş ve yukarısı grubunun iki bileşen açısından üstünlüğü söz konusudur. Bunun yanı sıra, en yüksek duygusal zeka genel ağırlıklı ortalama puanı da 46 yaş ve yukarısı grubuna aittir.

**Tablo 13: Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

MEDENİ DURUM	DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
Evlî	KENDİNİN FARKINDA OLMA	1	8	24	95	86	214	899	4,20
	KENDİNİ YÖNETME	3	14	27	108	64	216	864	4,00
	SOSYAL FARKINDALIK	0	4	8	93	49	154	649	4,21
	SOSYAL BECERİLER	0	1	16	98	68	183	782	4,27
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	4	27	75	394	267	767	3194	4,16
Bekar	KENDİNİN FARKINDA OLMA	0	5	4	48	54	111	484	4,36
	KENDİNİ YÖNETME	1	5	10	54	42	112	467	4,17
	SOSYAL FARKINDALIK	1	3	10	41	25	80	326	4,08
	SOSYAL BECERİLER	0	1	2	46	47	96	427	4,45
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	2	14	26	189	168	399	1704	4,27
Dul/ Boşanmış	KENDİNİN FARKINDA OLMA	1	3	0	15	16	35	147	4,20
	KENDİNİ YÖNETME	0	2	2	22	9	35	143	4,09
	SOSYAL FARKINDALIK	0	1	1	15	8	25	105	4,20
	SOSYAL BECERİLER	0	0	1	16	13	30	132	4,40
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	1	6	4	68	46	125	527	4,22

Tablo 13, cevaplayıcıların duygusal zeka bileşenlerinden aldıkları ortalama puanların, medeni durumlarına göre dağılımını göstermektedir. Buna göre;

- Evli cevaplayıcılar, kendinin farkında olma bileşeninden 4,20, kendini yönetme bileşeninden 4,00, sosyal farkındalık bileşeninden 4,21 ve sosyal beceriler bileşeninden 4,27 almışlardır. Evli cevaplayıcıların aldıkları en yüksek ortalama puan sosyal beceriler bileşenine aittir. Duygusal zeka bileşenleri birlikte ele alındığında, aldıkları genel ortalama puan ise, 4,16'dır.

- Bekar cevaplayıcıların ortalama puanlarına bakıldığında, kendinin farkında olma bileşenin 4,36, kendini yönetme bileşenin 4,17, sosyal farkındalık bileşenin 4,08 ve sosyal beceriler bileşenin 4,45 olduğu görünmektedir. Bekar cevaplayıcılar grubunun duygusal zeka genel ortalama puanı 4,27'dir ve aldıkları en yüksek ortalama sosyal beceriler bileşenine aittir.

- Dul/boşanmış cevaplayıcıların ortalama puanları kendinin farkında olma için 4,20, kendini yönetme için 4,09, sosyal farkındalık için 4,20 ve sosyal beceriler için 4,40'tır. Bu grup için de en yüksek ortalama sosyal beceriler bileşenine aittir. Dul/boşanmış cevaplayıcılar grubuna girenlerin tüm bileşenleri kapsayan duygusal zeka genel ortalama puanı 4,22'dir.

Bekar cevaplayıcılar, kendinin farkında olma, kendini yönetme ve sosyal beceriler bileşenlerinin üçünden de en yüksek ortalama puanları almışlardır. Dolayısıyla, duygusal zeka genelinde de en yüksek ortalama bu gruba aittir. Sosyal farkındalık bileşenine bakıldığında en yüksek ortalamanın evli cevaplayıcılara ait olduğu görünmektedir.

**Tablo 14: Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Ünvanlarına Göre Dağılımı**

ÜNVAN	DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	FREKANSLAR					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ortalama
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
		A	B	C	D	E			
Öğretim Görevlisi	KENDİNİN FARKINDA OLMA	2	5	10	55	46	118	492	4,17
	KENDİNİ YÖNETME	1	3	12	62	40	118	491	4,16
	SOSYAL FARKINDALIK	0	3	5	49	28	85	357	4,20
	SOSYAL BECERİLER	0	1	7	52	42	102	441	4,32
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	3	12	34	218	156	423	1781	4,21
Yardımcı Doçent	KENDİNİN FARKINDA OLMA	0	8	10	67	55	140	589	4,21
	KENDİNİ YÖNETME	1	9	19	76	35	140	555	3,96
	SOSYAL FARKINDALIK	1	4	11	61	23	100	401	4,01
	SOSYAL BECERİLER	0	1	6	68	42	117	502	4,29
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	2	22	46	272	155	497	2047	4,12
Doçent	KENDİNİN FARKINDA OLMA	0	1	3	12	26	42	189	4,50
	KENDİNİ YÖNETME	1	2	4	19	16	42	173	4,12
	SOSYAL FARKINDALIK	0	0	1	15	14	30	133	4,43
	SOSYAL BECERİLER	0	0	3	14	19	36	160	4,44
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	1	3	11	60	75	150	655	4,37
Profesör	KENDİNİN FARKINDA OLMA	0	2	5	24	29	60	260	4,33
	KENDİNİ YÖNETME	1	7	4	27	24	63	255	4,05
	SOSYAL FARKINDALIK	0	1	2	24	17	44	189	4,30
	SOSYAL BECERİLER	0	0	3	26	25	54	238	4,41
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	1	10	14	101	95	221	942	4,26

Tablo 14, cevaplayıcıların duygusal zeka bileşenlerinden aldıkları ortalama puanların ünvanlarına göre dağılımını göstermektedir. Buna göre;

- Öğretim görevlilerinin aldıkları ortalama puanlar, kendinin farkında olma bileşeni için 4,17, kendini yönetme için 4,16, sosyal farkındalık için 4,20 ve sosyal beceriler için 4,32'dir. Bu gruptaki cevaplayıcılar, en yüksek ortalama puanı sosyal beceriler bileşeninden almışlardır. Duygusal zeka genel ortalama puanları ise, 4,21'dir.

- Yardımcı doçent grubuna dahil olan cevaplayıcılar, kendinin farkında olma bileşeninden 4,21, kendini yönetme bileşeninden 3,96, sosyal farkındalık bileşeninden 4,01 ve sosyal beceriler bileşeninden 4,29 almışlardır. Bu gruptaki cevaplayıcıların aldığı en yüksek ortalama puan, sosyal beceriler bileşenine aittir. Duygusal zeka bileşenleri toplamında almış oldukları ortalama puan ise, 4,12'dir.

• Doçentlerin aldıkları ortalama puanlar, kendinin farkında olma bileşeni için 4,50, kendini yönetme bileşeni için 4,12, sosyal farkındalık bileşeni için 4,43 ve sosyal beceriler bileşeni için 4,44'tür. Doçentler, en yüksek ortalama puanı kendinin farkında olma bileşeninden almışlardır. Doçentlerin, duygusal zeka bileşenleri genel ortalama puanı ise 4,37'dir.

• Profesörlerin kendinin farkında olma bileşeni ortalama puanı 4,33, kendini yönetme ortalama puanı 4,05, sosyal farkındalık ortalama puanı 4,30 ve sosyal beceriler ortalama puanı 4,41'dir. Bu grubun duygusal zeka genel ortalama puanı 4,26'dır ve en yüksek ortalamayı sosyal beceriler bileşeninden almışlardır.

Duygusal zeka bileşenleri cevaplayıcıların ünvanı açısından değerlendirildiğinde, kendini yönetme bileşeninden öğretim görevlisi grubuna dahil olan cevaplayıcıların en yüksek puanı aldıkları görünmektedir. Doçent grubundaki cevaplayıcılar, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler bileşenlerinden diğer ünvan gruplarına göre daha yüksek puanlar almışlardır. Duygusal zeka genelinde de en yüksek ortalama puanın doçentlere, en düşük ortalama puanın ise yardımcı doçentlere ait olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 15: Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Görev Yerlerine Göre Dağılımı**

GÖREV YERİ	(i) DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
		A	B	C	D	E			
Fakülte Ve Enstitü	KENDİNİN FARKINDA OLMA	1	9	16	77	76	179	755	4,22
	KENDİNİ YÖNETME	3	14	21	84	60	182	730	4,01
	SOSYAL FARKINDALIK	1	2	9	71	46	129	546	4,23
	SOSYAL BECERİLER	0	0	11	83	62	156	675	4,33
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	5	25	57	315	244	646	2706	4,19
Meslek Yüksek Okulu	KENDİNİN FARKINDA OLMA	1	6	5	47	59	118	511	4,33
	KENDİNİ YÖNETME	1	6	8	69	34	118	483	4,09
	SOSYAL FARKINDALIK	0	6	6	47	26	85	348	4,09
	SOSYAL BECERİLER	0	2	4	46	47	99	435	4,39
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	2	20	23	209	166	420	1777	4,23
Yüksek Okul	KENDİNİN FARKINDA OLMA	0	1	6	27	15	49	203	4,14
	KENDİNİ YÖNETME	0	1	9	24	15	49	200	4,08
	SOSYAL FARKINDALIK	0	0	3	23	9	35	146	4,17
	SOSYAL BECERİLER	0	0	3	24	15	42	180	4,29
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	0	2	21	98	54	175	729	4,17

Tablo 15, cevaplayıcıların duygusal zeka bileşenlerinden aldıkları ortalama puanların görev yerlerine göre dağılımını göstermektedir. Buna göre;

- Fakülte ve enstitülerde görev yapan cevaplayıcıların aldıkları ortalama puanlar, kendinin farkında olma bileşeni için 4,22, kendini yönetme bileşeni için 4,01, sosyal farkındalık bileşeni için 4,23 ve sosyal beceriler bileşeni için 4,33'tür. Tüm bileşenler birlikte ele alındığında, duygusal zeka genel ortalama puanı bu gruptaki cevaplayıcılar için, 4,19'dur. Fakülte ve enstitü grubunun en yüksek ortalaması sosyal beceriler bileşenine aittir.

- Meslek yüksek okulunda görev yapan cevaplayıcılar kendinin farkında olma bileşeninden 4,33, kendini yönetme bileşeninden 4,09, sosyal farkındalık bileşeninden 4,09 ve sosyal beceriler bileşeninden 4,39 almışlardır. Bu gruptakilerin aldıkları en yüksek ortalama sosyal beceriler bileşenindedir ve grubun duygusal zeka genel ortalaması 4,23'tür.

- Yüksek okul grubundaki cevaplayıcılar, kendinin farkında olma bileşeninden 4,14, kendini yönetme bileşeninden 4,08, sosyal farkındalık bileşeninden 4,17 ve sosyal beceriler bileşeninden 4,29 almışlardır. Sosyal beceriler bileşeninin ortalaması, diğer bileşenlerden yüksektir. Duygusal zeka genel ortalama puanı, 4,17'dir.

Her üç gruptaki cevaplayıcıların da, en yüksek ortalama puanlarını sosyal beceriler bileşeninden aldıkları dikkat çekmektedir. Meslek yüksek okulunda görev yapan cevaplayıcıların aldıkları sosyal beceriler puanı, diğer gruplardaki cevaplayıcılara göre daha yüksektir. Duygusal zeka geneli açısından, en yüksek ortalamanın meslek yüksek okulunda görev yapan cevaplayıcılara ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 16: Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Hizmet Süresi Gruplarına Göre Dağılımı**

HİZMET SÜRESİ	DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
		A	B	C	D	E			
5 Yıl ve Daha Az	KENDİNİN FARKINDA OLMA	0	3	4	46	45	98	427	4,36
	KENDİNİ YÖNETME	0	2	11	57	28	98	405	4,13
	SOSYAL FARKINDALIK	0	3	6	44	17	70	285	4,07
	SOSYAL BECERİLER	0	1	3	42	38	84	369	4,39
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	0	9	24	189	128	350	1486	4,25
6-18 Yıl	KENDİNİN FARKINDA OLMA	1	5	8	57	62	133	573	4,31
	KENDİNİ YÖNETME	1	10	18	65	39	133	530	3,98
	SOSYAL FARKINDALIK	0	3	4	56	32	95	402	4,23
	SOSYAL BECERİLER	0	1	6	63	41	111	477	4,30
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	2	19	36	241	174	472	1982	4,20
18 Yıldan Fazla	KENDİNİN FARKINDA OLMA	0	5	8	32	37	82	347	4,23
	KENDİNİ YÖNETME	1	6	4	37	36	84	353	4,20
	SOSYAL FARKINDALIK	1	2	7	28	22	60	248	4,13
	SOSYAL BECERİLER	0	0	5	34	33	72	316	4,39
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	2	13	24	131	128	298	1264	4,24

Tablo 16, cevaplayıcıların duygusal zeka bileşenlerinden aldıkları ortalama puanların hizmet süresi gruplarına göre dağılımını göstermektedir. Buna göre;

- 5 yıl ve daha az grubuna dahil olan cevaplayıcılar, kendinin farkında olma bileşeninden 4,36, kendini yönetme bileşeninden 4,13, sosyal farkındalık bileşeninden 4,07 ve sosyal beceriler bileşeninden 4,39 almışlardır. Bu gruptaki cevaplayıcıların aldığı en yüksek ortalama puan sosyal beceriler bileşenine aittir. Duygusal zeka genel ortalama puanı ise, 4,25'dir.

- 6-18 yıl arası grubuna dahil olan cevaplayıcıların, kendinin farkında olma bileşeni ortalama puanı 4,31, kendini yönetme ortalama puanı 3,98, sosyal farkındalık ortalama puanı 4,23 ve sosyal beceriler ortalama puanı 4,30'dur. Bu grubun duygusal zeka genel ortalama puanı, 4,20'dir ve en yüksek ortalamayı kendinin farkında olma bileşeninden almışlardır.

• 18 yıldan daha uzun süre hizmette bulunan cevaplayıcıların, kendinin farkında olma bileşeni ortalama puanı 4,23, kendini yönetme ortalama puanı 4,20, sosyal farkındalık ortalama puanı 4,13 ve sosyal beceriler ortalama puanı 4,39'dur. Bu grup için, duygusal zeka genel ortalama puanı ise, 4,24'dür. Grubun en yüksek ortalama puanı sosyal beceriler bileşenine aittir.

Duygusal zeka bileşenleri, hizmet süresi grupları açısından değerlendirildiğinde, kendinin farkında olma bileşeninden en yüksek ortalamayı 5 yıl ve daha kısa süre hizmet yapanlar almışlardır. Kendini yönetme bileşeni en yüksek ortalamasını 18 yıl ve daha fazla grubuna, sosyal farkındalık en yüksek puanı ise 6-18 yıl grubuna dahil olan cevaplayıcılar almışlardır. Sosyal beceriler bileşeni en yüksek ortalaması 4,39'dur ve 5 yıl ve daha az grubu ile 18 yıl ve daha fazla grubu, sosyal beceriler bileşeninden aynı ortalama puanı almışlardır.

**Tablo 17: Cevaplayıcıların Duygusal Zeka Bileşenlerinden Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanların Öğretim Üyelikini Seçiş Şekillerine Göre Dağılımı**

ÖĞRETİM ÜYELİĞİNİ SEÇİŞ ŞEKLİ	DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
		A	B	C	D	E			
Planlı ve İsteyerek	KENDİNİN FARKINDA OLMA	1	9	22	125	114	271	1155	4,26
	KENDİNİ YÖNETME	1	17	33	131	90	272	1108	4,07
	SOSYAL FARKINDALIK	0	6	9	121	59	195	818	4,19
	SOSYAL BECERİLER	0	2	15	128	86	231	991	4,29
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	2	34	79	505	349	969	4072	4,20
Plansız ve Tesadüfen	KENDİNİN FARKINDA OLMA	1	4	4	12	21	42	174	4,14
	KENDİNİ YÖNETME	2	2	2	22	14	42	170	4,05
	SOSYAL FARKINDALIK	1	1	5	14	9	30	119	3,97
	SOSYAL BECERİLER	0	0	2	17	17	36	159	4,42
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	4	7	13	65	61	150	622	4,15
Öğretim Üyelerinin Talebi Üzerine	KENDİNİN FARKINDA OLMA	0	2	0	14	19	35	155	4,43
	KENDİNİ YÖNETME	0	1	4	23	7	35	141	4,03
	SOSYAL FARKINDALIK	0	1	4	10	10	25	104	4,16
	SOSYAL BECERİLER	0	0	2	10	18	30	136	4,53
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	0	4	10	57	54	125	536	4,29



Tablo 17, cevaplayıcıların duygusal zeka bileşenlerinden aldıkları ortalama puanların öğretim üyeliğini seçiş şekillerine göre dağılımını göstermektedir. Buna göre;

- Öğretim üyeliğini planlı ve isteyerek seçenler, kendinin farkında olma bileşeninden 4,26, kendini yönetme bileşeninden 4,07, sosyal farkındalık bileşeninden 4,19 ve sosyal beceriler bileşeninden 4,29 almışlardır. Sosyal beceriler bileşeninin ortalaması, diğer bileşenlerden yüksektir. Duygusal zeka genel ortalama puanı ise, 4,20'dir.

- Öğretim üyeliğini plansız ve tesadüfen seçen cevaplayıcıların, kendinin farkında olma bileşeni ortalama puanı 4,14, kendini yönetme bileşeni ortalama puanı 4,05, sosyal farkındalık bileşeni ortalama puanı 3,97 ve sosyal beceriler ortalama puanı 4,21'dir. Bu grubun, duygusal zeka genel ortalama puanı 4,15'dir ve en yüksek ortalama puanı sosyal beceriler bileşeninden almışlardır.

- Öğretim üyelerinin talebi üzerine grubuna dahil olan cevaplayıcıların, kendinin farkında olma bileşeni ortalama puanı 4,43, kendini yönetme ortalama puanı 4,03, sosyal farkındalık ortalama puanı 4,16 ve sosyal beceriler ortalama puanı 4,53'dür. Grubun duygusal zeka genel ortalama puanı 4,29'dur ve en yüksek ortalama puanı sosyal beceriler bileşeninden almışlardır.

Kendinin farkında olma bileşeninden en yüksek ortalama puanı, öğretim üyelerinin talebi üzerine grubuna dahil olan cevaplayıcılar almışlardır. Sosyal beceriler bileşeninin en yüksek ortalaması da bu gruba aittir. Duygusal zeka geneline bakıldığında da, öğretim üyeliğini, öğretim üyelerinin talebi üzerine seçen cevaplayıcıların, diğerlerine göre daha yüksek bir ortalama puanına sahip oldukları görülmektedir.

### 3.5.4. Cevaplayıcıların Verilen Yönetici Etkinliği İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans Dağılımları ve Ağırlıklı Ortalama Puanları

Anketin dördüncü bölümünde, cevaplayıcılara yönetici etkinliği ile ilgili yirmi beş ifade yöneltilmiş ve katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Cevaplayıcıların yönetici etkinliği ifadelerine katılma derecelerinin frekans ve yüzde olarak dağılımı Tablo 18’de görülmektedir.

**Tablo 18: Cevaplayıcıların Yönetici Etkinliği İle İlgili İfadelere Katılma Derecelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

YÖNETİCİ ETKİNLİĞİ İLE İLGİLİ İFADELER	Cevap Verenler												Cevapsız		Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İFADE1	0	0.0	1	1.9	0	0.0	22	42.3	28	53.8	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE2	0	0.0	1	1.9	7	13.5	25	48.1	19	36.5	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE3	0	0.0	0	0.0	2	3.8	27	51.9	23	44.2	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	27	51.9	25	48.1	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE5	0	0.0	0	0.0	6	11.5	26	50.0	19	36.5	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE6	0	0.0	0	0.0	3	5.8	21	40.4	26	50.0	50	96.2	2	3.8	52	100.0
İFADE7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	17	32.7	34	65.4	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE8	0	0.0	1	1.9	3	5.8	36	69.2	12	23.1	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE9	0	0.0	1	1.9	9	17.3	31	59.6	11	21.2	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE10	0	0.0	0	0.0	3	5.8	23	44.2	26	50.0	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE11	0	0.0	0	0.0	2	3.8	26	50.0	24	46.2	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE12	0	0.0	0	0.0	2	3.8	25	48.1	25	48.1	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE13	1	1.9	5	9.6	18	34.6	22	42.3	5	9.6	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE14	0	0.0	2	3.8	4	7.7	40	76.9	6	11.5	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE15	0	0.0	0	0.0	8	15.4	33	63.5	11	21.2	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE16	0	0.0	0	0.0	4	7.7	31	59.6	16	30.8	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE17	0	0.0	2	3.8	8	15.4	32	61.5	9	17.3	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE18	0	0.0	0	0.0	1	1.9	30	57.7	21	40.4	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE19	0	0.0	1	1.9	3	5.8	31	59.6	17	32.7	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE20	0	0.0	0	0.0	3	5.8	22	42.3	27	51.9	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE21	0	0.0	0	0.0	1	1.9	26	50.0	24	46.2	51	98.1	1	1.9	52	100.0
İFADE22	0	0.0	1	1.9	0	0.0	30	57.7	21	40.4	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE23	0	0.0	0	0.0	3	5.8	25	48.1	24	46.2	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE24	0	0.0	0	0.0	3	5.8	25	48.1	24	46.2	52	100.0	0	0.0	52	100.0
İFADE25	0	0.0	1	1.9	1	1.9	31	59.6	19	36.5	52	100.0	0	0.0	52	100.0

F= Frekans

Tablo 19’da ise yönetici etkinliği ifadelerine ilişkin ağırlıklı ortalama puanları göstermektedir.

**Tablo 19: Cevaplayıcıların Yönetici Etkinliği İle İlgili İfadelere Katılma Dereceleri Açısından Aldıkları Ağırlıklı Ortalama Puanları**

YÖNETİCİ ETKİNLİĞİ İLE İLGİLİ İFADELER	FREKANSLAR						PUANLAR					Ağırlıklı Toplam	Ortalama (Ağırlıklı Toplam/Toplam)
	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	A*1	B*2	C*3	D*4	E*5		
	A	B	C	D	E								
FADE1	0	1	0	22	28	51	0	2	0	88	140	230	4.51
FADE2	0	1	7	25	19	52	0	2	21	100	95	218	4.19
FADE3	0	0	2	27	23	52	0	0	6	108	115	229	4.40
FADE4	0	0	0	27	25	52	0	0	0	108	125	233	4.48
FADE5	0	0	6	26	19	51	0	0	18	104	95	217	4.25
FADE6	0	0	3	21	26	50	0	0	9	84	130	223	4.46
FADE7	0	0	0	17	34	51	0	0	0	68	170	238	4.67
FADE8	0	1	3	36	12	52	0	2	9	144	60	215	4.13
FADE9	0	1	9	31	11	52	0	2	27	124	55	208	4.00
FADE10	0	0	3	23	26	52	0	0	9	92	130	231	4.44
FADE11	0	0	2	26	24	52	0	0	6	104	120	230	4.42
FADE12	0	0	2	25	25	52	0	0	6	100	125	231	4.44
FADE13	1	5	18	22	5	51	1	10	54	88	25	178	3.49
FADE14	0	2	4	40	6	52	0	4	12	160	30	206	3.96
FADE15	0	0	8	33	11	52	0	0	24	132	55	211	4.06
FADE16	0	0	4	31	16	51	0	0	12	124	80	216	4.24
FADE17	0	2	8	32	9	51	0	4	24	128	45	201	3.94
FADE18	0	0	1	30	21	52	0	0	3	120	105	228	4.38
FADE19	0	1	3	31	17	52	0	2	9	124	85	220	4.23
FADE20	0	0	3	22	27	52	0	0	9	88	135	232	4.46
FADE21	0	0	1	26	24	51	0	0	3	104	120	227	4.45
FADE22	0	1	0	30	21	52	0	2	0	120	105	227	4.37
FADE23	0	0	3	25	24	52	0	0	9	100	120	229	4.40
FADE24	0	0	3	25	24	52	0	0	9	100	120	229	4.40
FADE25	0	1	1	31	19	52	0	2	3	124	95	224	4.31
GENEL	1	16	94	684	496	1291	1	32	282	2736	2480	5531	4.28

### 3.5.5. Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalama Puanlarının Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Bu bölümde, cevaplayıcıların yönetici etkinliği ile ilgili ifadelere katılma derecelerinin yaş, medeni durum, ünvan, görev yeri, hizmet süresi ve öğretim üyeliğini seçiş şekilleri gibi özellikler bakımından dağılımı incelenmiştir.

**Tablo 20: Yaş Gruplarına Göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalama Puanları**

YAŞ GRUPLARI	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
	A	B	C	D	E			
35 Yaş ve Aşağısı	0	7	10	145	113	275	1189	4,32
36-45 Yaş Arası	1	6	38	308	222	575	2469	4,29
46 Yaş ve Yukarısı	0	1	36	150	137	324	1395	4,31
GENEL	1	14	84	603	472	1174	5053	4,30

Anket formunda yönetici etkinliği ile ilgili ifadelere katılma dereceleri açısından, 35 yaş ve aşağısı grubunun aldığı ortalama puan 4,32'dir. 36-45 yaş arası grubuna dahil olan cevaplayıcılar 4,29 alırken; 46 yaş ve yukarısı grubunun aldığı ortalama puan 4,31'dir. En düşük ortalamanın 36-45 yaş arasındaki cevaplayıcılara, en yüksek ortalamanın ise, 35 yaş ve aşağısı grubuna ait olduğu dikkat çekmektedir. Yaş sorusunu yanıtlayan cevaplayıcıların, yönetici etkinliği genel ortalama puanı 4,30'dur.

**Tablo 21: Medeni Duruma Göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalama Puanları**

MEDENİ DURUM	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
	A	B	C	D	E			
Evli	1	12	57	415	282	767	3266	4,26
Bekar	0	4	27	195	173	399	1734	4,35
Dul/Boşanmış	0	0	10	74	41	125	531	4,25
GENEL	1	16	94	684	496	1291	5531	4,28

Evli grubuna dahil olan cevaplayıcıların, yönetici etkinliği ile ilgili ifadelerden aldıkları ağırlıklı ortalama puanı 4,26'dır. Bekar grubu için yönetici etkinliği ortalaması 4,35; dul/boşanmış grubu içinse 4,25'dir. En yüksek ortalamanın bekarlara, en düşük ortalamanın ise dul/boşanmışlara ait olduğu görülmektedir. Evli cevaplayıcılar ile dul/boşanmışlar arasında çok büyük bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 22: Ünvana göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalamaları**

UNVAN	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
	A	B	C	D	E			
Öğretim Görevlisi	0	6	30	227	162	425	1820	4,28
Yardımcı Doçent	0	5	42	267	178	492	2094	4,26
Doçent	1	3	5	74	67	150	653	4,35
Profesör	0	2	17	116	89	224	964	4,30
GENEL	1	16	94	684	496	1291	5531	4,28

Cevaplayıcılardan, öğretim görevlisi grubuna dahil olanların yönetici etkinliği ortalaması 4,28, yardımcı doçent grubuna dahil olanların 4,26, doçent grubundakilerin 4,35 ve profesör grubuna dahil olanların ortalaması 4,30'dur. Yönetici etkinliği ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalamayı doçentlerin, en düşük ortalamayı ise, yardımcı doçentlerin aldığı dikkat çekmektedir.

**Tablo 23: Görev Yeri Göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalamaları**

GÖREV YERİ	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
	A	B	C	D	E			
Fakülte ve Enstitü	1	6	56	349	237	649	2762	4,26
Meslek Yüksek Okulu	0	6	24	216	171	417	1803	4,32
Yüksek Okul	0	4	14	90	67	175	745	4,26
GENEL	1	16	94	655	475	1241	5310	4,28

Fakültede ve enstitü grubuna dahil olan cevaplayıcıların, yönetici etkinliği ile ilgili ifadelerden aldıkları ağırlıklı ortalama 4,26 iken; meslek yüksek okulunda görev yapan cevaplayıcıların ortalaması 4,32 ve yüksek okulda görev yapanların ortalaması 4,26'dır. Meslek yüksek okulunda görev yapanlar, en yüksek yönetici etkinliği ortalamasına sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 24: Hizmet Süresine Göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalamaları**

HİZMET SÜRESİ	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
	A	B	C	D	E			
5 Yıl ve Daha Az	0	1	23	192	134	350	1509	4,31
6-18 Yıl Arası	1	11	24	248	184	468	2007	4,29
18 Yılden Fazla	0	2	29	137	131	299	1294	4,33
GENEL	1	14	76	577	449	1117	4810	4,31

5 yıl ve daha az grubuna dahil olan cevaplayıcıların, yönetici etkinliği ağırlıklı ortalaması 4,31, 6-18 yıl arası grubunda olanların 4,29 ve 18 yıldan fazla grubuna dahil olanların yönetici etkinliği ağırlıklı ortalaması 4,33'tür. Tabloda yer alan en yüksek ortalama, 18 yıldan daha uzun süre hizmet yapanlara aittir. Yönetici etkinliği ağırlıklı ortalamaları, hizmet süresine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında çok belirgin farklılıklar olmadığı dikkat çekmektedir.

**Tablo 25: Öğretim Üyelikliğini Seçiş Şekline Göre Yönetici Etkinliği Ağırlıklı Ortalamaları**

ÖĞRETİM ÜYELİĞİNİ SEÇİŞ ŞEKLİ	FREKANSLAR						Ağırlıklı Toplam	Ortalama
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam		
	A	B	C	D	E			
Planlı ve İsteyerek	1	14	66	530	355	966	4122	4,27
Plansız ve Tesadüfen	0	1	11	68	70	150	657	4,38
Öğretim Üyelerinin Talebi Üzerine	0	0	11	52	62	125	551	4,41
GENEL	1	15	88	650	487	1241	5330	4,29

Cevaplayıcılardan öğretim üyeliğini planlı ve isteyerek seçenlerin yönetici etkinliği ağırlıklı ortalaması 4,27, plansız ve tesadüfen seçenlerin 4,38 ve öğretim üyelerinin talebi üzerine seçenlerin ortalaması 4,41'dir. Öğretim üyelerinin talebi üzerine seçenler en yüksek ortalamayı alırken, en düşük ortalama planlı ve isteyerek seçen cevaplayıcılara aittir.

### 3.5.6. Duygusal Zeka ve Yönetici Etkinliği Korelasyon Değerleri

Cevaplayıcıların duygusal zeka ile ilgili yargılara katılma dereceleri açısından aldıkları puanlar ile yönetici etkinliği ile ilgili yargılara katılma dereceleri açısından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Bilindiği gibi korelasyon, iki, bazen de daha çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi gösterir. İlişkinin miktarı bir sayı ile belirtilir. Bu sayıya "korelasyon katsayısı" ya da "ilişki katsayısı" denir.<sup>316</sup>

Duygusal zeka puanı ile yönetici etkinliği puanı arasında doğrusal bir ilişki olduğu varsayılarak Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Sürekli iki değişken arasındaki doğrusal ilişki miktarını gösteren Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı +1.00 ile -1.00 arasında değişen değerler alabilir. Değişkenlerin ikisi de aynı yönde değişme gösterirse aralarındaki ilişki pozitifdir; korelasyon katsayısının işareti de (+) dır. Değişkenlerden biri bir yönde değişirken, diğeri ters yönde değişirse (biri azalırken diğeri çoğalırsa) bu durumda ilişki negatiftir; korelasyon katsayısının işareti de (-) dir. Öte yandan, değişkenler arasında ne pozitif, ne de negatif yönde bir birlikte değişim yoksa, bu durumda korelasyon katsayısı sıfırdır. Korelasyon katsayısının sıfır oluşu da değişkenler arasında hiç bir ilişki olmadığını gösterir.<sup>317</sup>

Aşağıdaki tablolarda, duygusal zekanın dört alt bileşeni ile yönetici etkinliği düzeyi arasındaki birlikte değişim ilişkisi incelenmiştir. Her bir duygusal zeka alt bileşeni ayrı ayrı test edilmiş, önce ilgili değişkenlerin aritmetik ortalamaları,

<sup>316</sup> Hüsnü Arıcı, *İstatistik Yöntemler ve Uygulamalar*, Geliştirilmiş Yeni Baskı, Ankara: Mateksan A.Ş., 1997, s.94.

<sup>317</sup> Arıcı, age., s.97.

standart sapmaları ve örnek sayıları verilmiş arkasından da hesaplanan korelasyon katsayıları sunulmuştur.

**Tablo 26: Kendinin Farkında Olma ve Yönetici Etkinliği Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma	N
Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	4,3132	0,33067	49
Kendinin Farkında Olma Ortalama Puanı	4,2716	0,41847	49

Cevaplayıcıların, kendinin farkında olma alt faktörü açısından aldıkları ortalama puan 4,2716 ve bu puanın standart sapması da 0,41847'dir. Örnek sayısı (n) ise 49'dur. Yönetici etkinliği değişkeni açısından alınan ortalama puan 4,3132 ve standart sapma da 0,33067'dir.

**Tablo 27: Kendinin Farkında Olma ve Yönetici Etkinliği Değişkenleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi**

		Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	Kişisel Farkındalık Ortalama Puanı
Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	Pearson Korelasyon	1	,538(**)
	Sig. (2-yönlü)	,	0
	N	49	49
Kendinin Farkında Olma Ortalama Puanı	Pearson Korelasyon	,538(**)	1
	Sig. (2-yönlü)	0	,
	N	49	49

\*\* Korelasyon 0.01 serbestlik derecesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Tablo 27'de görüldüğü gibi, Yönetici Etkinliği ile Kendinin Farkında Olma alt faktörü arasındaki korelasyon katsayısı +0,538'dir. Bu katsayı, değişkenler arasında pozitif ve orta kuvvette bir birlikte değişim ilişkisi olduğunu göstermektedir. İlişki 0.01 serbestlik derecesinde anlamlıdır. Yönetici etkinliği açısından yüksek puan alan cevaplayıcıların, bir duygusal zeka alt bileşeni olarak "kendinin farkında olma" faktörü açısından alacağı puanın da yüksek olacağı öngörülebilir.



**Tablo 28: Kendini Yönetme ve Yönetici Etkinliği Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma	N
Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	4,3132	0,33067	49
Kendini Yönetme Ortalama Puanı	4,0729	0,41662	49

Kendini yönetme bileşeni açısından, cevaplayıcıların aldıkları ortalama puan 4,0729 ve bu puanın standart sapması da 0,41662'dir. Örnek sayısı (n) ise 49'dur. Yönetici etkinliği değişkeni açısından alınan ortalama puan 4,3132 ve standart sapma da 0,33067'dir.

**Tablo 29: Kendini Yönetme ve Yönetici Etkinliği Değişkenleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi**

		Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	Kendini Yönetme Ortalama Puanı
Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	Pearson Korelasyon	1	,553(**)
	Sig. (2-yönlü)	,	0
	N	49	49
Kendini Yönetme Ortalama Puanı	Pearson Korelasyon	,553(**)	1
	Sig. (2-yönlü)	0	,
	N	49	49

\*\* Korelasyon 0.01 serbestlik derecesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Tablo 29, Yönetici Etkinliği ile Kendini Yönetme değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısının +0,553 olduğunu göstermektedir. Bu katsayıdan, değişkenler arasında pozitif ve orta kuvvette bir birlikte değişim ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. İlişki 0.01 serbestlik derecesinde anlamlıdır. Yönetici etkinliği açısından yüksek puan alan cevaplayıcıların, bir duygusal zeka alt bileşeni olarak "kendini yönetme" bileşeni açısından alacağı puanın da yüksek olacağı öngörülebilir.

**Tablo 30: Sosyal Farkındalık ve Yönetici Etkinliği Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma	N
Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	4,3132	0,33067	49
Sosyal Farkındalık Ortalama Puanı	4,1786	0,46458	49

Cevaplayıcıların, sosyal farkındalık bileşeninden aldıkları ortalama puan 4,1786; ortalama puanın standart sapması 0,46458'dir. Örnek sayısı (n) ise 49'dur. Yönetici etkinliği değişkeni açısından alınan ortalama puan 4,3132 ve standart sapma da 0,33067'dir.

**Tablo 31: Sosyal Farkındalık ve Yönetici Etkinliği Değişkenleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi**

		Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	Sosyal Farkındalık Ortalama Puanı
Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	Pearson Korelasyon	1	,574(**)
	Sig. (2-yönlü)	.	0
	N	49	49
Sosyal Farkındalık Ortalama Puanı	Pearson Korelasyon	,574(**)	1
	Sig. (2-yönlü)	0	.
	N	49	49

\*\* Korelasyon 0.01 serbestlik derecesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Tablo 31, Yönetici Etkinliği ile Sosyal Farkındalık değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkisini göstermektedir. Buna göre, ilişki katsayısı +0,574'dür ve değişkenler arasında pozitif ve orta kuvvette bir birlikte değişim ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. İlişki 0.01 serbestlik derecesinde anlamlıdır. Cevaplayıcıların, yönetici etkinliği ile ilgili ifadelerden yüksek puan almış olmaları, bir duygusal zeka alt bileşeni olarak, "sosyal farkındalık" ile ilgili ifadelerden alacakları ortalama puanın da yüksek olacağı yönünde bir öngöründe bulunmaya olanak tanımaktadır.

**Tablo 32: Sosyal Beceriler ve Yönetici Etkinliği Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma	N
Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	4,3132	0,33067	49
Sosyal Beceriler Ortalama Puanı	4,3571	0,40683	49

Cevaplayıcıların, sosyal beceriler bileşeninden aldıkları ortalama puan 4,3571; ortalama puanın standart sapması 0,40683'dür. Örnek sayısı (n) ise 49'dur. Yönetici etkinliği değişkeni açısından alınan ortalama puan 4,3132 ve standart sapma da 0,33067'dir.

**Tablo 33: Sosyal Beceriler ve Yönetici Etkinliği Değişkenleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi**

		Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	Sosyal Yetenekler Ortalama Puanı
Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	Pearson Korelasyon	1	,747(**)
	Sig. (2-yönlü)	,	0
	N	49	49
Sosyal Beceriler Ortalama Puanı	Pearson Korelasyon	,747(**)	1
	Sig. (2-yönlü)	0	,
	N	49	49

\*\* Korelasyon 0.01 serbestlik derecesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Tablo 33, Yönetici Etkinliği ile Sosyal Beceriler değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısının +0,747 olduğunu göstermektedir. Bu katsayıdan, değişkenler arasında pozitif ve yüksek kuvvette bir birlikte değişim ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. İlişki 0.01 serbestlik derecesinde anlamlıdır. Yönetici etkinliği açısından yüksek puan alan cevaplayıcıların, "sosyal beceriler" bileşeni açısından alacağı puanın da yüksek olacağı öngörülebilir.

**Tablo 34: Duygusal Zeka ve Yönetici Etkinliği Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma	N
Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	4,3132	0,33067	49
Duygusal Zeka Genel Ortalama Puanı	4,2173	0,33296	49

Duygusal zeka ile ilgili ifadelerin tümü birlikte değerlendirildiğinde, cevaplayıcıların aldıkları duygusal zeka genel ortalama puanı 4,2173 ve bu ortalama puanın standart sapması 0,33296'dır. Örnek sayısı (n) ise 49'dur. Yönetici etkinliği faktörü açısından alınan ortalama puan 4,3132 ve standart sapma da 0,33067'dir.

**Tablo 35: Duygusal Zeka ve Yönetici Etkinliği Değişkenleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi**

		Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	Duygusal Zeka Genel Ortalama Puanı
Yönetici Etkinliği Genel Ortalama Puanı	Pearson Korelasyon	1	,760(**)
	Sig. (2-yönlü)	,	0
	N	49	49
Duygusal Zeka Genel Ortalama Puanı	Pearson Korelasyon	,760(**)	1
	Sig. (2-yönlü)	0	,
	N	49	49

\*\* Korelasyon 0.01 serbestlik derecesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Duygusal Zeka değişkeni, cevaplayıcıların duygusal zeka ile ilgili ifadelerin genelinden aldıkları ortalama puanı ifade etmektedir. Tablo 35, Duygusal Zeka ile Yönetici Etkinliği değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısının +0,760 olduğunu göstermektedir. Bu katsayıdan, değişkenler arasında pozitif ve yüksek kuvvette bir birlikte değişim ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. İlişki 0.01 serbestlik derecesinde anlamlıdır. Yönetici etkinliği açısından yüksek puan alan cevaplayıcıların, duygusal zeka ile ilgili ifadelerin genelinden alacağı puanın da yüksek olacağı öngörülebilir.

### 3.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Araştırma geneline bakıldığında, görüşülen 52 yöneticinin verilen duygusal zeka ifadelerine katılma dereceleri açısından en yüksek ortalamaları genellikle sosyal beceriler bileşeninden aldıkları dikkat çekmektedir. Diğerlerinin gelişimine katkıda bulunma, liderlik, etki, iletişim, değişim katalizörlüğü, çatışmayı yönetme, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri gibi yeterlilikleri içeren sosyal beceriler bileşeni, bu araştırma için, yöneticilerin en yüksek performans gösterdikleri duygusal zeka bileşenidir.

Yaş değişkeni dikkate alındığında, duygusal zeka yargılarına katılma dereceleri açısından alınan en yüksek genel ortalama puana, 46 yaş ve yukarıdaki cevaplayıcıların sahip olduğu görülmektedir. Ancak, yönetici etkinliği ifadelerine katılma dereceleri açısından en yüksek ortalamayı 35 yaş ve aşağısındaki cevaplayıcılar almışlardır.

Cevaplayıcıların medeni durumlarına göre yapılan değerlendirmeler, bekar cevaplayıcıların duygusal zeka bileşenlerinin tümünü kapsayan genel değerlendirmede en yüksek ortalamayı aldıklarını göstermektedir. Yönetici etkinliği geneline bakıldığında, yine bekar cevaplayıcıların üstünlüğü söz konusudur.

Cevaplayıcıların ünvanları açısından bakıldığında, hem duygusal zeka hem de yönetici etkinliği ifadelerine katılma dereceleri açısından doçentlerin en yüksek ortalama puanları almış oldukları görülmektedir. Dikkat çeken bir diğer bulgu, yardımcı doçentlerin hem duygusal zeka genelinden, hem de yönetici etkinliği genelinden en düşük ortalamaları almış olmalarıdır.

Meslek yüksek okulunda görev yapan cevaplayıcılar, hem duygusal zeka ile ilgili ifadelerden, hem de yönetici etkinliği ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalamayı elde etmişlerdir.

Cevaplayıcılardan hizmet süresi 5 yıl ve daha az olanlar, duygusal zeka genelinde en yüksek ortalamaya sahiptirler. En yüksek yönetici etkinliği ortalama puanına ise, hizmet süresi 18 yıldan fazla olan cevaplayıcılar sahiptirler.

Öğretim üyesi olmayı, öğretim üyelerinin talebi üzerine seçenler, hem duygusal zeka, hem de yönetici etkinliği ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalamaları almışlardır.

Görüldüğü gibi, duygusal zeka ile ilgili ifadelerden yüksek puan alanlar, çoğunlukla, yönetici etkinliği ile ilgili ifadelerden de yüksek puan almışlardır. Yapılan korelasyon testinin sonuçları da, duygusal zeka ve yönetici etkinliği aynı yönde birlikte değişim ilişkisini desteklemektedir. Korelasyon değerleri, kendinin farkında olma, kendini yönetme ve sosyal farkındalık bileşenleri ile yönetici etkinliği arasındaki ilişkinin, pozitif ve orta kuvvette olduğunu; sosyal beceriler bileşeni ile yönetici etkinliği arasında, yüksek kuvvette olduğunu göstermektedir. Yönetici etkinliği ile duygusal zeka bileşenlerinin tümünü kapsayan genel değerlendirmede ise, pozitif ve yüksek kuvvette bir birlikte değişim ilişkisi tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin soluk aldırmadığı günümüz koşullarında, örgütler farklılaşmanın yolunun insancıl değerlere önem vermekle mümkün olabileceğinin farkına varmışlardır. İnsancıl değerlerin baskın olmaya başlaması, yönetici profilini de değiştirmiştir. Etkin yönetici, teknik becerisi ve akademik zekası ile değil, beşeri becerileri ve duygusal zekasıyla öne çıkmaktadır.

Duygusal zeka, kişisel başarıyı sağlamanın yanı sıra, etkin yöneticiliğin ve örgütsel başarının en önemli belirleyicisidir. Yönetimin, kişiler arası ilişkileri yönetme işi haline geldiği şu günlerde, yöneticilerin duygusal zeka adı altında toplanan kişisel ve sosyal yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, yönetici etkinliği yöneticilerin yerine getirdikleri faaliyetler olmalarının yanı sıra, etkin yöneticilerin yaptıkları doğru işler olarak tanımlanmışlardır. İkinci bölümde duygusal zeka ile bu etkinliklerin ilişkisine yer verilmiştir.

Bu çalışmada, kendinin farkında olma, kendini yönetme, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler bileşenlerinden oluşan duygusal zeka kadın yöneticiler bağlamında ele alınmıştır. Yapılan araştırmada, kadın yöneticilerin demografik özellikleri açısından duygusal zeka bileşenlerinden aldıkları puanların farklılık gösterip göstermedikleri ve duygusal zeka düzeyi ile yönetici etkinliği arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin en yüksek performans gösterdikleri duygusal zeka bileşeninin sosyal beceriler bileşeni olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeni ele alındığında sonuç, duygusal zekanın yaş artışına bağlı olarak artış gösterdiği görüşünü destekler niteliktedir. Ancak, yönetici etkinliği açısından en yüksek performansı en alt yaş grubunun gösterdiği görülmektedir. Hizmet süresi değişkeni açısından da benzer bir durum söz konusudur. En kısa hizmet süresine sahip olanlar, en yüksek duygusal zeka puanını alırken; yönetici etkinliğinden en yüksek puanı en uzun süre hizmette bulunanlar almışlardır.

Diğer değişkenlere bakıldığında, yüksek puanlar alan grupların yönetici etkinliği ile duygusal zeka açısından paralellik gösterdikleri görölmektedir. Medeni durum açısından evliler, ünvan açısından doçentler, öğretim üyeliğini seçiş şekli açısından, öğretim üyelerinin talebi üzerine seçenler yüksek performans kaydetmişlerdir.

Yapılan korelasyon testi duygusal zeka ile yönetici etkinliği arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini göstermektedir. Kendinin farkında olma, kendini yönetme, sosyal farkındalık bileşenleri ile yönetici etkinliği arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta kuvvette olduğu görölmektedir. Sosyal beceriler ile yönetici etkinliği arasında ise, yüksek kuvvette, pozitif bir birlikte değişim ilişkisi söz konusudur. Duygusal zeka, bileşenlerine ayrılmadan genel olarak değerlendirildiğinde yönetici etkinliği ile korelasyonu yüksek kuvvette ve pozitifdir.

Sonuçlara göre, duygusal zekaya yönelik olumlu bir gelişmenin, yönetici etkinliğine; yönetici etkinliğindeki olumlu bir gelişmenin de duygusal zekaya olumlu olarak yansıtacağı yönünde bir öngörüde bulunulabilir.

Görünen odur ki, yöneticilerde duygusal yeterliliklerin geliştirilmesi, daha yüksek etkinlik düzeylerine ulaşılmasını sağlayacaktır. Zengin bir duygusal potansiyele sahip olan kadınların özellikle empati ve kişiler arası ilişkiler konularında başarılı oldukları bilinmektedir. Ancak üst düzey yönetim basamaklarını hedefleyen kadın yöneticilerin, özellikle başarıma güdüsü, zorluklar karşısında gayret ve çaba ile direnmek ve iyimserlik olarak ifade edilen öz-motivasyon konusunu dikkate almaları gerekmektedir.

Yöneticilerin duygusal zekalarını geliştirmek konusunda, kendilerinin çaba göstermelerinin yanı sıra, örgütlerin işe alma kriteri olarak duygusal zekayı öne sürmeleri ve örgüt içinde çalışanların duygusal gelişimlerini dikkate almaları, duygusal yeterliliklerin örgütsel etkinliği sağlaması ile sonuçlanabilir. Böyle bir örgütsel yaklaşım ise, ancak yüksek duygusal zekaya sahip bir yönetici ile mümkün olabilir.





**EK-1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU****III. BÖLÜM**

Anketin bu bölümü yönetici etkinlikleri ile ilgilidir. Yönetici etkinlikleri, kısaca yöneticinin örgüt başarısını sağlamak için yaptığı doğru işler şeklinde ifade edilebilir. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri okuyunuz ve her bir ifadeye katılma derecenizi ilgili hücreye "X" işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

Anket burada sona ermiştir. Ayırdığınız zaman ve yardımlarınız için çok teşekkür ederim.  
Anket formu ile ilgili soru ve önerileriniz için esrapamukoglu@hotmail.com e-mail adresinden irtibat kurabilirsiniz.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

---

### KİTAPLAR

---

AKDEMİR, Ali ve Gültekin Rodoplu, **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta, 1999.

AKDEMİR, Ali, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003.

AKDEMİR, Ali, **Vizyon Yönetimi**, Philip&Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998.

ARICI, Hüsnü, **İstatistik Yöntemler ve Uygulamalar**, Geliştirilmiş Yeni Baskı, Mateksan A.Ş., Ankara, 1997.

ATABEK, Erdal, **Bizim Duygusal Zekamız**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999.

ATKINSON, Rita, Richard C. Atkinson ve Ernest R. Hilgard, **Psikolojiye Giriş I**, çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995.

AYTÜRK, Nihat, **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Genişletilmiş 3.b., Yargı Yayınevi, Ankara, 1999.

BALCI, Ali, **Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama**, 2.b., Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Cilt 1, 3.b., İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, No: 257, İstanbul, 1993.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, 3.b., Ankara, 2000.

CERTO, Samuel C., Steven H. Appelbaum and Irene Devine, **Principles of Modern Management**, 3.ed., Allyn & Bacon, Canada, 1989.

COOPER, Robert ve Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka(EQ)**, çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar, 3.b., Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 4.b., Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993.

ÇOROĞLU, Coşkun, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, 1.b., Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.

DE BONO, Edward, **Rekabetüstü**, çev: Oya Özel, 2.b., Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

DRUCKER, Peter F., **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun, 2.b., Epsilon Yayınları, İstanbul, 2000.

DRUCKER, Peter F., **Etkin Yöneticilik**, çev. Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, 2.b., İstanbul: Eti Yayınları, 1992.

DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası**, çev: Fikret Uçcan, 6.b., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 2000.

DRUCKER, Peter F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, çev. Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993.

DRUCKER, Peter F., **People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management**, Harper & Row, New York, 1977.

DURNA, Ufuk, **Yenilik Yönetimi**, 1.b., Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

DÜREN, A. Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2.b., Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, 4.b., Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7.b., Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 5.b., Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

GENÇ, Nurullah, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, 8.b., Timaş Yayınları, İstanbul, 2003.

GOLEMAN, Daniel, **İş Başında Duygusal Zeka**, 1.b., Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.

GOLEMAN, Daniel, **Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, çev. Banu Seçkin Yücel, 23.b., Varlık Yayınları, İstanbul, 2003.

GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, Gen. 2.b., Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

HELLER, Trudy, **Yönetimde Kadın-Erkek**, çev: Işın Tuzcular, 1.b., Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1997.

HICKS, Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin, 3.b., Turhan Kitabevi, Ankara, 1979.

HODGETTS, Richard M., **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2.b., Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

KATZENBACH, Jon R. ve Douglas K. Smith, **Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**, çev. Nejat Muallimoğlu, 1.b., Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 7.b., Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

MORİTA, Akio, **Made In Japan Bir Japon Mucizesi Sony**, Çev. Yakut GÜNERİ, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1987.

MORRIS, Charles G., **Psikolojiyi Anlamak : Psikolojiye Giriş**, çev. ed. H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 2002.

MULLINS, Laurie J., **Management and Organizational Behavior**, 4.ed., Pitman Publishing, London, 1996.

NORDSTRÖM, Kjell A. ve Jonas Ridderstrale, **Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek: Delifişeklik**, çev. Ergin Koparan, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer Tokol, **İşletme I-II**, Bursa, 1997.

SARTORIUS, Mariela Sartorius, **Kadınlarda Duygusal Zeka: EQ'yu daha iyi kullanmanın yolları**, çev. Şebnem Can Erendor, 1.b., Varlık Yayınları, İstanbul, 1999.

SENGE, Peter M., **Beşinci Disiplin**, 10.b, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2003.

SOLOMAN, Robert C. and Kristine R. Hanson, **Above The Bottom Line:An Introduction to Business Ethics**, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1983.

SUCU, Yaşar, **Yönetim: Kavramlar, Kuramlar ve Süreçler**, AİBÜ Basımevi, Bolu, 2000.

ŞİMŞEK, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 6.b., Günay Ofset, Konya, 2001.

ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, 1.b., Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, 6.b., Savaş Yayınları, Ankara, 1992.

VOSS, Tony, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik: Coaching**, çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

WEISINGER, Hendrie, **İş Yaşamında Duygusal Zeka**, çev: Nurettin Süleymangil, 1.b., MNS Yayıncılık, İstanbul, 1998.

YOZGAT, Uğur, **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

## **MAKALE VE BİLDİRİLER**

ACAR, Füsun, **“Duygusal Zeka ve Liderlik”**, Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi, S:12, 2002.

APPERSON, Megan, et al, **“Women Managers and the Experience Of Work-Family Conflict”**, **American Journal of Undergraduate Research**, Vol:1, No: 3, 2002.

ARICIOĞLU, M. Atilla, **“Yönetsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”**, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, S:4, 2002.

ARIKAN, Semra, “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C:5, S:1, 2003.

AYTAÇ, Serpil, “Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer”, **Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I**, TİSK, Bursa, 1999.

BAYRAK, Sabahat ve Atilla Yücel, “Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?”.

BIÇAKÇI, Ulaş, Duygusal Zeka ve Karar Verme, [www.duygusalzeka.com /html /dzkarar.htm](http://www.duygusalzeka.com/html/dzkarar.htm) ,18.04.2003.

BISHOP, Jayne, “Gender Regime and Gender Orders: Women workers in the post-war model of capitalism in Japan”, <http://www.shef.ac.uk/socst/Shop/bishop.pdf>, 18.01.2004.

BRIDGE, Berna, “Eğitim Yönetiminde Kadınlar”, [http://www.denizkoleji.k12.tr /Sunular/YonetimdeKadinlar.ppt](http://www.denizkoleji.k12.tr/Sunular/YonetimdeKadinlar.ppt), 2003.

CHERNISS, Cary, “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, [http://www.eiconsortium.org/research/what\\_is\\_emotional\\_intelligence.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.pdf), 23.11.2003

CONNELL, Julia, “The Influence of Management Style and Organisational Culture on Organisational Effectiveness”, [http://business2.unisa.edu.au/mcsj /pdf /may2003 /connell.pdf](http://business2.unisa.edu.au/mcsj/pdf/may2003/connell.pdf), 12.01.2004.

ÇELİK, Tunç, “Örgüt Kültürü Nedir ve Nasıl Araştırılmalıdır ?”, [http://www.analiz-sentez.com/Orgut\\_Kulturu\\_Nedir\\_ve\\_Nasil\\_Arastirilmalidir\\_-\\_Kalite\\_Kong.pdf](http://www.analiz-sentez.com/Orgut_Kulturu_Nedir_ve_Nasil_Arastirilmalidir_-_Kalite_Kong.pdf), 17.01.2004.



ERKUŞ, Adnan, “Zeka Konusundaki Son Gelişmeler-I: Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekanın Rolü”, *Türk Psikoloji Bülteni*, [http://www.psikolog.org.tr/bulten/12/12\\_zeka.htm](http://www.psikolog.org.tr/bulten/12/12_zeka.htm), 15.03.2004.

GOLEMAN, Daniel, “Lideri Lider Yapan Nedir?”, çev.Nurettin Elhüseyni, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, İstanbul: MESS Yayınları, 2002.

JOHNSON, Pamela R. and Julia Indvik, “Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees”, **Journal of Workplace Learning**, Vol:11, NO:3, 1999.

JORRATT, Denise and Grant O’Neill, “The Effect of Organisational Culture on Business-to-Business Relationship Management Practise and Performance”, **Australian Marketing Journall**, Vol:10, No: 3, 2002.

KELTNER, Dacher and Jonathan Haidt, “Social Function of Emotions”,<http://wsrv.clas.virginia.edu/~jdh6n/keltner.haidt.social-functions-of-emotions.doc>, 14.03.2004.

KOFMAN, Fred Kofman, “Gerçeği Bulmaları İçin Başkalarına Yardımcı Olun”, **Personal Excellence** , Y:4, S: 47, 2003.

KONRAD, Alison M. and Kathy Cannings, “The Effects of Gender Role Congruence and Statistical Discrimination on Management Advancement”, **Human Relations**, Vol:50, No:10, 1997.

KORAY, Meryem, “Kadın Hareketinin İdeolojisi ve Toplumun Demokratik Açıdan Sorgulanması”, **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı Bildirileri**, Ed. Oya Çitçi, 1.b., Ankara:TODAİE, 1998.

KOTTER, John P., “Değişimi Yönetmek”, **Harvard Business Rewiev Dergisin’den Seçmeler**, çev. Meral Tüzel, İstanbul: MESS Yayınları, 1999.

KURU, Emin, “Kinestetik Zeka ve Beden Eğitimi”, **G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:2, 2001.

LOBES, Paulo N., Peter Salovey and Rebecca Straus, “Emotional Intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships”, **Personality and Individual Differences**, Vol: 35, 2003.

MATTHEWS, D. Wayne, “Expressing Feelings”, <http://www.ces.ncsu.edu/depts/fcs/humandev/pubs/fcs2764.pdf>, 22.03.2004.

MAYER, John D., David R. Caruso and Peter Salovey, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, **Journal of Intelligence**, Vol:27, No:4, pp. 267-298.

NAİR, Ranjit, Milind Tambe and Stacy Marsella, “The Role Of Emotions İn Multiagent Teamwork”, <http://teamcore.usc.edu/papers%5C2003%5CNair-emotions.pdf>, 17.01.004.

ÖKTEM, Ferhunde, “Zeka Kavramı”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Y:2, S:22, 2001, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi22/oktem.htm>, 22.03.04.

PAPATYA, Gürcan, “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim(Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi)”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, S.3, 1998.

SALA, Fabio, Hay Group Technical Manual, [http://www.eiconsortium.org/research/ECI\\_Tech\\_Manual.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/ECI_Tech_Manual.pdf)

SCHWARTZ, Felice N., “Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları”, **İş ve Yaşam Dengesi**, Harvard Business Review Dergisi’nden Seçmeler, çev. İbrahim Bingöl, İstanbul: MESS Yayınları, 2001, ss.111-133.

SERTER, Nur, “Kadınsız Olmaz”, **Mercek Dergisi**,(özel sayı), 2002, s.114.

SHEIN, Edgar H., “Örgütsel Kültür”, çev. Atilla Akbaba, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:4, S:3, 2002.

TEMİZ, M. Özgür, “Organizasyonel Kültür ve İş Performansı”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, No:20, 2001, [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?n\\_ARTICLE\\_id=468](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?n_ARTICLE_id=468), 22.03.2004.

TOKER, Alev, “Türkiye’de Kadın İşgücü”, **TİSK Seminerleri II**, 1999.

TOSUN, Mustafa, “Örgütsel Etkililik: Bütünleştirici Bir Yaklaşım”, **Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu Bildirileri**, Ed. Turgay Ergun, TODAİE Yayınları No:201, 1981.

URAL, Ayhan, “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E Dergisi**, C:3, S:2, 2001.

YONG, Leonard, “Yong EQ Inventory: Norms & Technical Manual”, <http://www.leonard.com.my/pdf/Yong%20EQ%20Inventory%20Norms%20Technical%20Manual.pdf>, 2003.

YILMAZ, Hüseyin, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h\\_yilmaz.htm](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm), 19.02.04.

ZHOU, Jing and Jennifer M. George, “Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence”, **Leadership Quarterly**, Vol:14, 2003.

ZULAL, Aslı, “Bilişsellik ve Beyin”, **Bilim ve Teknik**, <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/bilissellik.pdf>, 20.03.04.

ZULAL, Aslı, “Kalıtım ve Bilişsellik”, **Bilim ve Teknik**, <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/kalitim.pdf>, 20.03.04.

## ANSİKLOPEDİ VE SÖZLÜKLER

---

**Büyük Lugat ve Ansiklopedi(Meydan Larousse), Cilt 4, Meydan Yayınevi, İstanbul, 1971.**

**TDK Türkçe Sözlük, 9.b., Ankara, 1998.**

## İNTERNET KAYNAKLARI

---

[http://www.duygusalzeka.8m.com/duy\\_onemi.html](http://www.duygusalzeka.8m.com/duy_onemi.html), 15.04.2003.

<http://www.duygusalzeka.com/Html/PROFESYONEL.htm>,.19.04.2004.

<http://www.duygusalzeka.8m.com/egitim.html>, 20.05.2004.

<http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.htm>, 23.04.04

[www.eylem.com.tr](http://www.eylem.com.tr), 10.05.2003.

<http://shop.link.com.tr/kaynakdergiyazi.asp?PRI=174&SAYI=9>, 07.04.2003.

<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000806/haber/1.html>, 15.12.2003.

<http://www.ntvmsnbc.com/news/135547.asp#BODY>, 20.05.2003.

<http://www.tzv.org.tr>, 18.03.2004.

[www.wmich.edu/politics/mlk/dream.html](http://www.wmich.edu/politics/mlk/dream.html), 05.01.2004.

## TEZLER

---

ACAR, Füsün Tekin, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan

Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

CLICK, Holly Solomon, “An Exploration of Emotional Intelligence Scores Among Students In Educational Administration Endorsement Programs”, (East Tennessee University, Department of Educational Administration and Policy Analysis, 2002).

MUMCUOĞLU, Özlem, “Bar-On Duygusal Zeka Testi’nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, 2002).



## ÖZGEÇMİŞ

Esra PAMUKOĞLU, 3 Haziran 1980 Bursa doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Bursa'da tamamlamıştır. 1998 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde lisans öğrenimine başlamış ve 2002 yılında lisans derecesini almıştır. Aynı yıl, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programına başlamıştır. "Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma" konulu bu tez ile Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programını tamamlamıştır. 31 Aralık 2002 tarihinde Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde araştırma görevlisi olarak başlamış olduğu görevine halen devam etmektedir.

