



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ VE ÖNEMİ
(ADANA'DA KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)

Neslihan BALAK

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MART 2018

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Neslihan BALAK tarafından hazırlanan “İşletmelerde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi (Adana’da Kamu Hastanesi Örneği)” başlıklı bu çalışma 02/03/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

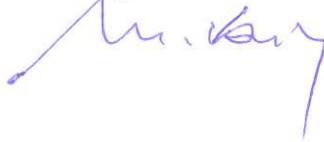


Jüri Başkanı
Doç. Dr. Mehmet İNCE
(Mersin Üniversitesi)

Jüri Üyesi
Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ




Jüri Üyesi
(Danışman)
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ



Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 08/03/2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYANI

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

Bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 02 /03 / 2018


Neslihan BALAK

İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ VE ÖNEMİ (ADANA'DA KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)

(Yüksek Lisans Tezi)

Neslihan BALAK

TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2018

ÖZET

Yönetim düşüncesinin pratik ve pragmatik amacı, örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmaktır. Günümüzde yöneticilerin etkililiği, örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesiyle paralellik arz etmekte, işletme performansı beşeri becerilerinin artırılmasına bağlı hale gelmektedir. Yönetimsel ve örgütsel etkinliğin gerçekleştirilmesi, beşeri niteliklerin artırılması yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerine sahip olmaları ve duygusal zekâyâ önem vermeleri ile mümkün olmaktadır. İşletme yönetiminde yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri yaşamsal öneme sahiptir. İşletme yöneticileri, duyguları uygun ve etkili biçimde ifade edecek şekilde yöneterek, insan kaynaklarının ortak amaçları doğrultusunda, birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlayıp, en üst seviyede verim almak, yönetimsel ve örgütsel etkililiği gerçekleştirmek zorundadır. Çalışmamızın birinci kesiminde duygu, zekâ, duygu-zekâ ilişkisi, duygusal zekâ modelleri hakkında temel bilgiler verilerek, işletme yönetiminde ve liderlikte duygusal zekânın önemi incelenmiştir. Ayrıca, yönetimsel ve örgütsel etkililik, yönetimsel ve örgütsel etkililikte duygusal zekânın yeri ve önemi, örgütsel etkililik modelleri ile örgütsel etkililik özelliklerine yer verilmiştir. İkinci kesimde, birinci kesimde yapılan açıklamaları tamamlayan bir uygulama çalışması yapılmaktadır. Bu uygulama, Adana'da bulunan bir kamu hastanesinde yapılmıştır. Bu bağlamda; araştırmaya, çözümlenmelere (analizlere) ve kütüphane çalışmalarına dayalı olarak elde edilen veriler doğrultusunda hipotezler sınanarak, doğrulanıp doğrulanmadıkları konusunda açıklamalar yapılmıştır. Üçüncü kesim de ise, uygulama sonuçları açıklanarak, elde edilen bulgular üzerinde yorumlamalar yapılmış ve öneriler getirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Duygusal Zeka, Yönetici, İşletme

**THE PLACE AND IMPORTANCE OF EMOTIONAL
INTELLIGENCE IN BUSINESSES (PUBLIC HOSPITAL IN ADANA
EXAMPLE)**

(M. Sc. Thesis)

Neslihan BALAK

**TOROS UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE**

2018

ABSTRACT

The practical and pragmatic aim of the management thought is to increase the organizational productivity and efficiency. The effectiveness of today's managers shows a parallelness with the achieving degree of organizational objectives and managerial performance become dependent on the improvement of human skills. Realizing effectiveness in managerial and organizational activities become possible by improvement of human skills, having sufficient emotional intelligence of managers and paying attention to emotional intelligence. Managers' emotional intelligence competence have a vital importance in business management. Business managers should manage the feelings appropriately and effectively, provide the atmosphere to work cooperative manner based on collective objectives, obtain the high level of productivity and realize the managerial and organizational effectiveness. The first section of our study analysis the fundamental explanation pertaining to emotion, intelligence, emotion-intelligence relationship, emotional intelligence models are presented, the effects of emotional intelligence on business management and leadership. Moreover, managerial and organizational effectiveness, the place and importance of emotional intelligence within managerial and organizational effectiveness, organizational effectiveness models and the importance of organizational effectiveness are mentioned. In the second section, an empirical study is conducted for testing the hypotheses mentioned in the first and second sections. The sample covers a public hospital of Adana. In this context, the hypotheses have been tested whether to verify, base on theory and literature review. In the third section, findings of study, implications and suggestions for future research and practitioners are presented.

Keywords: Emotional Intelligence, Manager, Business

TEŐEKKÖR

Eğitimimin sonuna gelmiŐ bulunuyorum. Duygusal zekanın ayrıntılarını öğrenmek ve çevremdekilere faydalı olmak için bu süre boyunca ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim, onla çalışmaktan onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoŐđörü ve sabırdan dolayı değerli hocam, Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÖ ye ve bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan aileme ve dostlarıma teŐekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
SİMGELER ve KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKA

1. İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ	3
1.1. Duygu Kavramı	3
1.1.1. Duygunun tanımı.....	4
1.1.2. Duygu türleri.....	5
1.1.3. Duyguların önemi	8
1.2. Zeka Kavramı ve Tanımı	13
1.2.1. Zeka kuramları.....	15
1.2.1.1.Howard Gardner'ın çoklu zeka kuramı	15
1.2.1.2. Robert Sternberg'in triarsik zeka kuramı	16
1.2.1.3. Robert Sternberg'in başarı zekası kuramı	16
1.2.1.4. Stephen Ceci'nin biyolojik yaklaşım kuramı	17
1.3. Duygu ve Zeka İlişkisi	18
1.3.1 Bilissel zeka (IQ) ve duygusal zekanın karşılaştırılması.....	19
1.3.2. Duygusal zeka algılaması.....	21
1.4. Duygusal Zeka Kavramı	22
1.4.1. Duygusal zekanın tarihsel gelişimi.....	24
1.4.2. Duygusal zekanın önemi	26
1.4.3. Duygularla ilişki ve duyguları yönetme.....	27

1.5. Duygusal Zeka Modeller	28
1.5.1. Model 1:Reuven Bar-On modeli	28
1.5.2. Model 2:John D. Mayer ve Peter Salovey modeli.....	29
1.5.3. Model 3:Cooper ve Sawaf modeli	29
1.5.4.Model 4:Daniel Goleman'ın modeli	30
1.5.4.1. Özbilinç	30
1.5.4.2. Kendine çekidüzen verme	31
1.5.4.3. Motivasyon	32
1.5.4.4. Empati	33
1.5.4.5. Sosyal beceriler	35

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKA, LİDERLİK VE SAĞLIK İŞLETMELERİ

2. İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKA, LİDERLİK VE SAĞLIK İŞLETMELERİ	39
2.1. İşletme Yönetiminde Duygusal Zeka	39
2.1.1. İşletme ve yönetim kavramları.....	39
2.1.2.Yönetim kuramları.....	41
2.1.3 İşletme yönetiminde duygusal zekanın yeri ve önemi	42
2.2 Liderlikte Duygusal Zeka	44
2.2.1 Lider ve liderlik kavramları	45
2.2.2 Liderlik kuramları.....	46
2.2.2.1.Özellikler kuramı	47
2.2.2.2.Davranışsal kuramlar	48
2.2.2.3.Durumsallık kuramları	48
2.2.2.4. Dönüştürücü liderlik kuramlar	48
2.2.3.Yönetici ve lider arasındaki farklar.....	50
2.2.4.Liderlikte duygusal zekanın önemi	52
2.3. Yönetimsel Yeterlilik ve Yönetimsel Etkililik	54
2.3.1. Yönetimsel görevler	54
2.3.2. Yönetimsel yeterlilik	56

2.3.3. Yönetmel etkililik	59
2.4. Örgütsel Etkililik	62
2.4.1. Etkililik ile ilgili terimler.....	64
2.4.1.1. Etkililik ile doğrudan ilgili olan terimler	64
2.4.1.2. Etkililik ile dolaylı olarak ilgili olan terimler	66
2.4.2. Örgütsel etkililik ile ilgili diğler kavramlar	67
2.4.2.1. Örgüt sağığı	68
2.4.2.2. Örgüt iklimi	68
2.4.2.3. Örgüt kültürü	69
2.5. Yönetmel Etkililik ve Örgütsel Etkililikte Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi ..	71
2.5.1. Yönetmel etkililikte duygusal zekanın yeri ve önemi.....	72
2.5.2. Örgütsel etkililikte duygusal zekanın yeri ve önemi.....	77
2.6. Sağığı İşletmelerinin Sınıflandırılması	81
2.6.1. Devlet hastaneleri	88
2.6.2. Üniversite hastaneleri.....	88
2.6.3. Özel hastaneler / dernek ve vakıf hastaneleri	89
2.6.4.Sağığı işletmelerinin diğler işletmelerden farkı.....	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HASTANE YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ VE ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (ADANA'DA KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)

3. HASTANE YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ VE ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (ADANA'DA KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)	
3.1. Konusu ve Önemi	97
3.2. Amacı	97
3.3. Kapsamı	98
3.4. Sınırlılıkları	98
3.5. Hipotezleri	98
3.6. Yöntemi	99
3.6.1. Veri toplama yöntemi.....	99
3.6.2. Araştırmanın istatistik analiz yöntemleri	100
3.6.3. EQ'nun ölçülmesinde kullanılan ölçütler.....	101

3.7. Bulgular	102
3.7.1.	102
3.7.2. Sağlık yöneticilerinin duygusal zeka boyutları ve yeterlilikleri açısından değerlendirilmesi.	105
3.7.3. Sağlık yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerinin demografik özellikler itibarıyla hipotezlerin testi.	107

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bulgular, Öneriler ve Genel Sonuçlar	114
Sonuç	115
KAYNAKLAR	119
EKLER	128
ÖZGEÇMİŞ	132

TABLolar LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1. Temel Duygular İle Duygu Kümeleri Tablosu	6
Tablo 1.2. Duygular Ve Fiziksel İşaretler (Tepkiler) Tablosu	12
Tablo 1.3. Duyguların Alışılabilir Anlamları İle İçermesi Gereken Anlamların Karşılaştırılması.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 2.1. Yönetici Yeterlilik Modeli Tablosu	57
Tablo 3.1. 50 Sorunun Duygusal Zekanın 5 Boyutu ve 25 Yeterliliğine Dağılımı	100
Tablo 3.2. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	102
Tablo 3.3. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	103
Tablo 3. 4.Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	103
Tablo 3.5. Yöneticilerin Öğretim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	103
. Tablo 3.6.Yöneticilerin Öğretim Aldıkları Alanlara Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	104
Tablo 3.7. Yöneticilerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	105
Tablo 3.8. Yöneticilerin İşinden Tatmin Olma Düzeyi	105
Tablo 3. 9.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle İlgili Aritmetik Ortalama Puanlarının Duygusal Zekanın 5 Boyutu ve 25 Yeterliliğine Dağılımı.....	106
Tablo 3.10. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi	107
Tablo 3.11. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki Korelasyon Katsayısı	108
Tablo 3.12 Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi	109
Tablo 3.13. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Öğretim Düzeylerine Göre Farklılık Analizi	110
Tablo 3. 14.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Öğretim Alanlarına Göre Farklılık Analizi	110
Tablo 3.15. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Meslek Alanlarına Göre Farklılık Analizi	111

(Devam) Tabloların Listesi

Tablo 3.16. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık analizi.....	112
Tablo 3.17. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin iş tatmin düzeylerine göre farklılık analizi	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Duygusal zeka kavramının tarihsel gelişimi	25
Şekil 2.1. Liderliğin yönetimin diğer fonksiyonları ile ilişkisi	45
Şekil 2.2. Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması	87
Şekil 2.3. Sağlık hizmeti veren kuruluşların genel görünümü	92

SİMGELER ve KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
WHO	World Health Organisation
TDK	Türk Dil Kurumu
SB	Sağlık Bakanlığı
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
ES	Emekli Sandığı
BAĞKUR	Esnaf, Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu
GSS	Genel Sağlık Sigortası

GİRİŞ

İşletmeler değişen çağa ayak uydurabilmek için günümüz ekonomik modellerine uygun yeni teknikleri öğrenmek ve uygulamak zorundadır. Öte yandan rekabetin hızla arttığı pazar koşullarında İşletmeler, varlıklarını sürdürmek ve başarılı olmak için faaliyet göstermiş oldukları iş kollarında çevreleriyle sürekli olarak etkileşim içerisinde olmalıdır. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler her ne kadar 21.yy.a damgasını vursa da yeni teknikler geliştirmek amacıyla teknolojiyi faaliyetlerinde araç olarak kullanabilecek ve ürün haline dönüştürecek kalifiye işgücüne duyulan gereksinim nedeniyle, insan faktörü artık örgüt yöneticileri tarafından vazgeçilmez ve yatırım yapılması gereken bir faktör olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Konuya bu açıdan bakıldığında bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler yöneticilerin işlerini kolaylaştırmamış, donanımlı işgücü ihtiyacı nedeniyle, aksine daha da zorlaştırmıştır. Bununla birlikte tüketici gruplarının bilinçlenmesi ve etkinleşmesi ile “müşteri odaklı yaklaşım” gibi geçmişte olmayan bazı dış etkiler de yöneticilerin işini daha da ağırlaştırmaktadır.

Tüm bunlara ek olarak söz konusu İşletmeler kısa sürede, kaliteli ve düşük maliyetli üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen koşullara uyum sağlayabilen esnek iş gücüne sahip olabildikleri ve ortak bir amaç doğrultusunda tüm çalışanları ile bütünleşebildikleri ölçüde başarılı olacaktır.

Gelinen bu noktada konuya yöneticilerin penceresinden bakıldığında, değişen zaman ve ekonomik modellerin hem takımın bir parçası, hem de takımı yöneten kişiler olarak yöneticilerin sırtına büyük sorumluluklar yüklediği görülmektedir. Tüm bu koşullar; yöneticileri, çalışanlarla olan ilişkilerin düzenlenmesi, çalışanların motivasyonu, verimliliğin sağlanması gibi birtakım konularla meşgul etmeye başlamıştır. Bu etkileşimin nasıl gerçekleştirilebileceği sorusunun ilk yanıtı kuşkusuz; örgütün içinde bulunduğu koşulların bilincinde olan, örgüte yön verecek, vizyon kazandıracak başarılı ve etkin bir lider tarafından idare edilmesidir çünkü “vizyon sahibi etkin bir lider, örgütün menfaatleri doğrultusunda kendi istediklerini diğer insanlara yaptıran kişi değil, kendi istediklerini onların da istemelerini sağlayan kişidir” ancak bu sayede değişimin takipçisi, yeniliği

benimseyen bir kültürün oluşması mümkündür. Bu etkileşim özünde insan ilişkilerinin yer aldığı birtakım ilişkiler bütünüdür. Daniel Goleman (2002), “Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha önemlidir ?” adlı kitabında; başarılı liderlerin duygusal zeka adı verilen duygusal bir özelliğe sahip olduğunu ve liderlerin örgütlerde her zaman önemli bir duygusal rol oynadıklarını, örgütün zayıflaması ve güçlenmesinin büyük ölçüde liderlerin duygusal boyuttaki etkinliğine bağlı olduğunu ifade etmektedir (Goleman, 2002: 17). Bununla birlikte liderle ilgili olarak, kendisi ve çevresiyle olan ilişkisinin de çalışanlar üzerinde etki yarattığı birçok araştırmada daha dile getirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

1. İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ

1.1. Duygu Kavramı

Antik dönemden itibaren duygu dünyası, çok ilginç olmayan ancak muammalı bir araştırma aracıydı. Aristoteles'e (M.Ö.384-322) göre duygular, neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan refakatçilerdir. İstek uyandırır ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç fonksiyonları ile hareket ederler. M.Ö.300'lü yıllardaki filozoflara göre de ruhsal alandaki kıpırdanmalar akla dayanır. Bu filozoflar duyguları da reddederek insanın çektiği acıların, düşünce ve yargıdaki bazı hata ve bozukluklardan ileri geldiğini savunmuşlardır. Augustin (M.Ö.354-430) duyguların daha bağımsız olduğu fikrini savunmuşsa da dönemin felsefecileri yine Aristoteles'in tezine yönelmiştir.

Descartes (M.Ö.1596-1650) duyguları tamamen akılcı bir yaklaşımla ele alır. Ona göre duygular davranış tarzlarının değeri ve yararı konusundaki düşüncelerden ortaya çıkmaktadır. "Öfkeli olmaya degeceğini düşünüyorsak öfkeleniyoruz." Duygular alanındaki bu katı rasyonel bakış açısı 19. yüzyıla kadar etkisini sürdürmüştür (Konrad, Hendl, 2005:22). Her şey 1884'te William James "Duygu nedir?" diye bir makale yayınlaması ile yeniden başladı. Makale "Zihin" isimli bir felsefe dergisinde yayınlandı. Çünkü o zamanlar hiç psikoloji dergisi yoktu. Makale kendisini gündeme getiren soruya kesin cevap verdiği için değil, ama James'in kendi cevabını ifade ediş tarzından dolayı önemliydi. Kendisi duyguyu, uyaranların kışkırtması sonucu tutkulu bir deneyimle başlayan, bilinçli duygusal deneyimle son bulan bir olaylar dizisi olarak düşünüyordu (Ledoux, 2006:54). James'in kuramının özü basitti. Duyguların genellikle bedensel tepkiler (kalp çarpıntısı, mide düğümlenmesi, terli avuçlar, gergin kaslar vb.) beraberinde oldukları ve dış dünyada neler olduğunu bildiğimiz kadar bedenimizin içinde de neler olduğunu anlayabildiğimiz gerçeği üzerine kuruluydu. James'e göre, duygular zihnin diğer hallerinden farklı hissedilir çünkü içsel deneyimlere yol açan bedensel tepkilere sahiptirler. Ayrıca farklı duygular bir diğerinden farklı hissedilir çünkü farklı bedensel tepkiler ve deneyimler tarafından bu duygulara eşlik edilmiştir (Ledoux, 2006:55). Duygular sadece

psikologların adlandırmamıza yardımcı olduğu soyut düşünceler değildir, aslında tamamen gerçektir. Duygular beynin ürettiği ve sonra vücudun tepki gösterdiği belirli biyokimyasallar şeklini alır (Shapiro, 2004:8).

Algılarımız birbirinden çok farklı olabilir (Covey, 2006:291). Duygularımızı ve davranışlarımızı doğuran başlıca nedenler yaşamımızda karşılaştığımız tatsız olay ve durumlardan daha çok, onlara ilişkin inançlarımız ve iç konuşmamızdır (Clark, 2000:38). Duygular amaçlardan, inançlardan ve düşüncelerden doğar, yani değiştirebileceğiniz şeylerden (McKay, Dinkmeyer, 2006:220). İnsanların duygularının en önemli belirleyicisi biliş, diğer bir deyişle düşüncedir. Yalın bir deyişle “Ne düşünüyorsak, öyle hissederiz”. Bizim kendimizi iyi ya da kötü hissetmemizi belirleyen, olaylar ya da diğer insanlar değildir; biz öyle düşündüğümüz için öyle hissederiz. Ne olup bitiyorsa bu bizim bilişsel (düşünsel) dünyamızda olup bitmektedir (Köroğlu, 2006:9).

Duygular, soğan kabuğu gibi katman katmandır ve bu katmanlarda hangi duyguların olduğu kişiden kişiye, olaydan olaya değişir. Aşırı öfkeli ve saldırgan biri, öfke duygusuyla aslında derinlerdeki kırılmasını ve incinme korkusunu maskeliyor olabilir (Murat, 2006:104).

Sonuç olarak, duygular bir kez ortaya çıkınca sonraki davranışlarımızın güçlü tetikleyicisi olurlar. Uzun vadeli başarılarına doğru yelken açtıkları kadar an be an eylemin seyrini de belirlerler. Ancak duygularımız başımızı derde de sokabilir. Korku kaygıya dönüşünce, arzu hırsıyla yer değiştirince, sıkıntı öfkeye, öfke nefrete, dostluk hasede, aşk saplantıya veya zevk bağımlılığa dönüşünce, duygularımız bizim aleyhimize çalışmaya başlar. Bedensel sağlık, duygusal hijyenle korunur ve zihinsel problemler, bir dereceye kadar, duygusal düzenimizde bir rahatsızlık olduğunu yansıtır. Duygular hem faydalı hem hastalıklı sonuçlara sahip olabilirler (Ledoux, 2006:24).

1.1.1. Duygunun tanımı

Hareket anlamında dürtü (motive) ve duygu (emotion) aynı Latince kökten türemiştir: “harekete geçmek” (to move) anlamına gelen motere kökünden. Gerçekten de, hedeflerimizi gerçekleştirmek üzere bizi harekete geçiren şey, duygulardır; onlar motivasyonumuzun yakıtıdır ve dürtülerimiz de algılarımızı harekete geçirip eylemlerimizi şekillendirir. Büyük işler, büyük tutkularla başlar (Goleman, 2005:137).

Duygular ruhsal, fiziksel ve davranışsal öğeleri olan karmaşık hislerdir. Ruhsal bakımdan duygularımızı ve hislerimizi “tatlı” veya “tatsız” olarak yaşarız. Fiziksel bakımdan onları “çok farkındalık” veya “gerginlik” olarak yaşarız. Davranışsal bakımdan ise duygularımızı ve hislerimizi “bir eyleme geçme dürtüsü” olarak yaşarız (Clark, 2000:26). Duygular, vücutta gözlenen değişikliklerle tanımlanır (Dökmen, 2006a:100). Duygu, hareketlerde, bedensel durumda ve yüz ifadelerinde değişim sağlayan hislerin kıpırdanışıdır (Konrad, Hendl, 2005:174).

Duygu, hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir harekettir (Barutçugil, 2002:73). Türk Dil Kurumu Sözlüğü, duyguyu “. Duyularla algılama, his . Belirli bir nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim. Önsezi. Ahlaki, estetik vb. şeyleri değerlendirme, onlara bağlanma yeteneği. Kendine özgü bir ruhî hareket ve hareketlilik” olarak tanımlamaktadır (Parlatır, ve diğ., 2000:308). Oxford İngilizce Sözlüğü, duyguyu “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum” olarak tanımlamaktadır.

Goleman duyguyu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2006:374). Frijda’ya göre duygu: (1986:257) “Değişime hazır olma veya çerçeve ve/veya içsel öğelere bağlı olarak ilişkileri sürdürmenin dahil olduğu edilgen hareket hazırlığı ve doğal hareket kontrolüdür.”

Konuşma dilinde duygu kelimesinin iki anlamı vardır: Birinci anlamı, insanın korktuğunda hissettiği şey olarak kabul edilir. Bu durum genel anlamda his olarak bilinir. İkinci anlamı, hissedilenin yanı sıra o ruh hali içerisindeki beden duruşu ifadesini de kapsamaktadır. Örneğin korktuğunuz zaman avuçlarınızın terden sıırılsıklam oluşu. Burada duygu bir üst kavram, his ise alt kavram olarak karşımıza çıkar (Konrad, Hendl, 2005:18).

1.1.2. Duygu türleri

Bilimsel duygu psikolojisinde halen, mevcut duyguların sayısı ve onları birbirlerinden ayıran sınır çizgileri üzerinde bir fikir birliği yoktur. Şu ana kadar ancak, duyguları içine alan birkaç kategorinin nispeten sınırlarını belirlemek mümkün olmuştur (Konrad, Hendl, 2005:28). Psikologlar heyecanları ve duyguları uzun süre sınıflandırmaya

çabalamışlar fakat herkesin üzerinde anlaşabileceği bir sınıflama bulamamışlardır. Heyecanların sınıflandırılmasından vazgeçen psikologlar, “temel heyecanlar” sorusuyla ilgilenmeye başlamışlardır. Bunlardan Plutchik (1980) sekiz temel heyecan önermiştir: Korku, kızgınlık, neşe, hüzn, yakınlık, nefret, umut ve hayret.

Plutchik’e göre diğer bütün heyecan ve duygular da sekiz temel heyecanın karışımından oluşur (Cüceloğlu, 2005b:263). Son derece karmaşık ve çok yönlü bir süreç olduğundan, heyecanın tanımını yapmak zordur. Ancak bu konuda değişik girişimler olmuştur. Örneğin Young (1973) heyecanı : “içinde bulunan ortamın algılanmasıyla ortaya çıkan, iç organları harekete geçiren, bedende, davranışta ve bilinçte kendini belirten duygusal süreç.” biçiminde tanımlamıştır (Cüceloğlu, 2005b:264). Heyecan kelimesi basitçe, ister metaforik, ister edebi açıdan olsun, özsel duyguları “hareketlendirmek” biçiminde tanımlanabilir (Cooper, Sawaf, 2003:XI). Araştırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceğini, yani tüm duygu karışımlarını meydana getiren asal duyguların hangileri olduğunu, hatta birincil duyguların var olup olmadığını tartışmaktadırlar. Herkes aynı düşüncede olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedir (Goleman, 2006:373). Bu kümelerin başlıca adayları ve bazı üyeleri şöyledir:

Tablo 1.1. Temel duygular ile duygu kümeleri tablosu

Temel Duygu	Duygu Kümeleri
Öfke	Hiddet, hakaret, içleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada patolojik nefret ve şiddet.
Üzüntü	Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon.
Korku	Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet, patolojik olduğunda ise fobi ve panik.
Zevk	Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, karpis ve en uç noktada mani.
Sevgi	Kabul görmek, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet
Şaşkınlık	Hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma
Utanç	Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet.

Kaynak: (Goleman, 2006:374’den tablolştırılmıştır.)

Ayrıca duygular; sakin-olumlu, yakıcı-olumsuz duygular olarak da sınıflandırılmaktadır. Yoğun duyguların ateşli bir yapısı ve davranışlara kötü bir etkisi vardır. Sakin duygular ise olumlu olarak değerlendirilmeler dahi çok daha az incitcidir. Yakıcı duyguların tam aksine bazı kötü olaylar yaşadığımızda, onlarla başa çıkabilmek sakin duygular sayesinde kolaylaşır. Yakıcı duygular; öfke, kızgınlık, umutsuzluk, depresyon ve pesimizm (kötümserlik), yoğun suçluluk hissi, şiddetli vicdan azabı, değersizlik duygusu, kendinden nefret etme, kendini incitme, heyecan, korku, paniktir. Sakin duygular; rahatsızlık ve tedirgin olma, üzüntü, pişmanlık, hayal kırıklığı, hafif incinme, ilgi duymadır (Stein, Book, 2003:63).

Kızgınlık tüm hislerin en kafa karıştırıcısı, en yanlış anlaşılanıdır. Psikolog Robert Alberti ve Michael Emmons şu ikilemi ortaya koyarlar: “Kızgınlık çoğu zaman ‘günah’ (ve dolayısıyla her durumda kaçınılması gereken bir şey), ‘özgürlük’ (dolayısıyla her durumda dışı vurulması gereken bir şey) ve bu ikisi arasındaki her şey.” (Alberti, Emmons, 2001; McKay, Dinkmeyer, 2006:101).

Öfke, hoşlanmadığımız bir duygudur (Dyer, 2006:249). Alışkanlığa da dönüşebilir (Grand, 2005:121). Öfkelenme ve sinir nöbetleri sağlık ve ilişki sorunları yaratır. Sövmek, yaftalamak, hakaret etmek ya da tehdit etmek. Hepsi de cesaretsizlik göstergesidir (McKay, Dinkmeyer, 2006:104-125). Kızgınlığın bazı işaretleri şunlar olabilir;

- * Kalkık kaşlar,
- * Büzük ağız,
- * Kısılmış ve açılmış gözler,
- * Katı vücut duruşu,
- * Gevelemek,
- * Sert bir tavırla karşınızdakinin üzerine yürümek,
- * Kollarını göğüste birleştirmek,
- * Parmağınızı karşınızdakine sallamak,
- * Ellerinizi kalçalara koymak,
- * Ses yükseltmek,
- * Sert ses tonu,
- * Dönüp gitmek

Önemli olan kızgınlığın yalnızca dışa vurulması değil, nasıl yönetileceğidir (Geçtan, 2006:65). Bundan 2300 yıl önce (M.Ö. 348-322) yaşamış olan Yunan Filozofu Aristoteles, öfkeyi yönetmenin ne kadar zor olduğunu fark etmişti : “Herhangi bir kimse öfkelenebilir. Bu kolaydır. Ne var ki doğru insana, doğru derecede, doğru zamanda, doğru maksatla ve doğru biçimde öfkelenmek, işte bu zordur.” (Clark, 2000:189). Kişiyi ve hatalı davranışını ayırmak zorundasınız. Hatalı davranışını eleştirebilirsiniz, hatta hatalı davranışından ötürü bir yaptırım uygulayabilirsiniz fakat kişiyi topyekûn eleştirmeye hakkınız yoktur. Kişiyi topyekûn eleştirmek insana saygısızlıktır, onun onurunu umursamazlıktır (Dökmen, 2006:67).

Öfke, bir şeyin yanlış olduğunu iletmede yararlı, yapıcı ya da yıkıcı olabilir (Grand, 2005:117). Sosyal psikolog Carol Tavris’a göre:

- *Kontrolü geri kazanma ve adaleti sağlama arzunuzu tatmin ettiğinde,
- *Değişime teşvik ettiğinde ya da karşınızdaki insanın tavrını anlamanızı sağladığında,
- *Kızgınlık karşınızdaki insana anlamlı gelecek şekilde ifade edildiğinde,
- *İfadeniz misilleme değil, dayanışma amaçlı olduğunda (Tavris, 1989; McKay, Dinkmeyer 2006 :116)

Birçok kişi saldırganlığı öfkeyle karıştırır. Öfke bir duygu iken, saldırganlık bir eylemdir. Dahası, saldırganlık otokontrolün kaybolması ve başkalarını korku ve tehdit yoluyla kontrol etmeye yönelik bir girişimdir. Öfke, sizi yalnızca özgüvene yönelik tehditlere karşı uyarması ile değil, aynı zamanda tehditle baş etmek için gereken tavrı almanız için size enerji kazandırmasıyla son derece olumlu bir duygudur. Acil duyguları ne kadar erken ayırt ederseniz, sizi tehdit eden şeyi çözmek için yapıcı eylemlerde bulunmak o derece kolay olur (Humphreys, 2003:174). İfade etmenin sadece şu beş şartı yerine getirdiğinde etkili olabileceğini söylüyor:

1.1.3. Duyguların önemi

Freud’un dediği gibi, duygusal hayatın büyük bir kısmı bilinçaltındadır; içimizde hissettiklerimiz çoğu kez bilinç düzeyine erişmez. Her duygu bilinçaltında olabilir, zaten

çoğu zaman da öyledir. Fizyolojik açıdan duygu, genellikle kişi onu fark etmeden başlar. Duyguların, bilinçaltı ve bilinçli olmak üzere iki düzeyi vardır.

Duygunun bilince ulaştığı an, onun aynı zamanda frontal (ön) kortekse bir duygu olarak kaydedildiği andır (Goleman, 2006:87).

Duygular yaşamsal değer taşıyan davranışlardır (Barutçugil, 2002:80). Duygularımızın düşünce ve eylemlerimiz üzerinde büyük bir etkisi vardır (Stevens, 1998:23). Duygular, davranışı etkiler (Tutar, 2000:143). Duygular bizi yeterliklere yönlendirir. Davranışı teşvik eder ve bilgiyi süzmemizi ve deneyimimizi yapılandırmamızı sağlar (Merlevede vd.2006:194). Gerçekte duygular aynı olmakla beraber, kültür, yaş, cinsiyet, meslek, statü gibi nedenlerle duyguyu ifade etme kuralları değiştiğinden duygunun iletişimi farklılaşmaktadır (Barutçugil, 2002:79). İnsanlar akılları, mantıkları kadar duygularının da etkisinde kalırlar. İnsanları etkileme sürecinde duyguların önemli bir yeri vardır.

Duygularımız karşımızdaki insanların davranışlarının biçimlenmesinde rol oynar(Toktamışoğlu, 2004:76). Scherer, duyguların en önemli fonksiyonlarını üç temel grupta toplamaktadır; bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak (Feldman, 1996; Çakar, 2002:4). İnsanlar kendilerine olanları her zaman kontrol edemezler.

Ancak, duygularını nasıl yorumlayacaklarına ve yöneteceklerine kendileri karar verebilirler. Kendi kişisel değeriniz, düşünceleriniz, tepkileriniz ve eylemleriniz hakkındaki geçmiş deneyimlerinizden sonuçlar çıkararak kendinizi ve duygularınızı kontrol edebilirsiniz (Barutçugil, 2002:82).

Baltaş'a göre duyguların genel özellikleri şunlardır;

- İnsana özgü temel duygular vardır.
- Duyguların biyolojik kalıpları vardır.
- Duygular kişiye özeldir.
- Duygu önce bedene yansır.
- Duygular ortak arar.

- Duygular geçicidir.
- Aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir (Değişen şartlara rağmen duygunun sürmesi patolojik olarak yorumlanır) (Baltaş, 2006:7).

Bunalımlı davranışların uzun sürmeleri halinde ciddi sorunlar ortaya çıkar (Keenan, 1997:44).

Duygusal sorunların çeşitli önem dereceleri vardır. Bazıları, gündelik yaşantılardan doğarken, diğer bazıları köklü patolojik durumların yansımasıdır. Normal bir duygusal sorun, herkesin karşılaşmayı bekleyebileceği küçük bir duygusal krizden doğar. Bu tür sorunların gerektiği şekilde ele alınarak çözümlenmesi kişiyi güçlendirir (Salk, 2002:12). Yapılan birçok araştırma, duygularımızın beden dilimizi etkilediği gibi, ilginç bir şekilde beden dilimizin de duygularımızı etkilediğini göstermiştir (İzgören, 2006:131). Hepsi olmasa da çoğu duygular bedensel tepkilere neden olurlar (Ledoux, 2006:49). İki çeşit vücut dili vardır: vücudumuzun söylemeye çalıştıkları ve sizin vücudunuzla başkalarına söyledikleriniz (McKay, Dinkmeyer, 2006:124).

Etkili bir insanın en önemli yardımcısı iletişimdir. İletişim, bir değer verme sorunudur; etkileşim içermeli ve karşılıklı olmalıdır. Söylemek yerine söylenmek iletişim kazalarına davetiye çıkarır. Söylenmenin temelinde yatan; düşüncelere, fikirlere, farklı bakış açılarına daha az tolerans gösterilmesidir.

Dinlemek, önemsenmenin önemli bir göstergesidir ve insanlar sizinle konuşurken önemsenmeyi bekler.(Toktamışoğlu, 2004:90-120). İnsanların sözünü kesmek, ne söyleyeceğini önceden anladığınızı söylemek, konuşma hakkı vermemek, sen benim için önemsizsin, değersizsin, seni umursamıyorum, her şeyi ben bilirim mesajı verir.

İnsanlarla iletişimin üç ögesi vardır: Kelimeler, ses tonu ve bedenin dili. Sosyal psikologların yaptıkları araştırmalara göre ortalama bir iletişimde kelimelerin önemi % 10, ses tonunun önemi % 30, beden dilinin önemi % 60 olarak bulunmuştur (Baltaş, 2003:214). Duygusal iletişimin % 90'ı sözsüz olarak beden dili ile gerçekleştirilmektedir (Baltaş,2003:159). Sözlü iletişimler “dil ve ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırırılar. Dil ötesi

iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar vb. özellikler, dil ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin “ne söyledikleri”, dil ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir (Dökmen, 2006:27).

Düşünce, duysal hafıza, duygu ve bedensel deneyimin hepsi de psikolojik hayatın bileşenleridir; birbirinden ayrılamazlar. Bedeni ihmal ederek duyguyu anlamaya kalkışırsanız, duygunun verdiği mesajı kaybedersiniz. Duruşumuz, yüz ifademiz ve “beden dilimizle” duygularımızı ifade ediş şeklimiz söylediğimiz sözler kadar önemlidir. Beden dilinin olmadığı bir sosyal yaşam düşünülemez. Bilinçaltındaki, söylenmemiş gizli duygular ancak böyle ifade edilir (Grand, 2005:134). Kişinin duysal durumunun işaretleri şu şekilde olacaktır;

- Yüz ifadeleri (gözler, ağız ve alın özellikle belirleyicidir),
 - Göz temasında bulunma veya bulunmama,
 - Ses tonu,
 - Bedenin duruşu (sinmek, kollar çaprazlanmış, geriye yaslanmak gibi),
 - Kontrollü durmakta zorluk çekme,
 - Psikolojik durum (avuç içinin terlemesi, gergin kaslar, dişlerini sıkma),
- yaşanabilir.

- Depresyon; kendini iştahsızlık, uykusuzluk, ya da midede bir boşluk hissi ile ortaya koyabilir. Öfke tüm bedenin kasılması ile varlığını gösterebilir. Kin ve kırılma alında bir ağrı, omuz ya da çene kaslarının gerilmesi, ya da dişlerin sıkılması ile belirebilir (Humphreys, 2003:173).

Duysal yaşantı süresince bedende fizyolojik olaylar oluşur. (Cüceloğlu, 2005:263). Duygular ve fiziksel tepkiler (işaretler) yakın ilişki içindedir. Duyguları tespit edebilmek için vücudunuzun sesini dinlemeniz işe yarayacaktır (Stein ve Book, 2003:68).

Tablo 1. 2. Duygular ve fiziksel işaretler (tepkiler) tablosu

Duygular	Fiziksel İşaretler (Tepkiler)
Kızgınlık	Kalp çarpıntısı, hızlı soluk alma, terleme
Öfke	Soğuk bakışlar, yüksek sesle kızgın bir konuşma tarzı
Depresyon	Bitkinlik
Hayal kırıklığı	Kambur bir duruş
Umutsuzluk	Gevşek bir duruş, havaya bakma, yavaş ve titreyen bir ses, sıklıkla iç çekme
Endişe	Tedirginlik, kalp çarpıntısı, hızlı soluk alış verişler
Korku	Gerginlik
Panik	Ağrıyan kaslar, baş ağrısı, boyun ve omuz kaslarının gerilmesi.

Kaynak: (Stein ve Book, 2003:68)

Duygularınız, problemin fark edilecek kadar büyük, fakat acilen çözüme ulaştırılması için henüz küçük olduğu zamanlarda harekete geçmeniz için sizi uyarır. Duygularınıza kulak verip onları anlayarak içinde bulunduğunuz zor durumun üstesinden ustaca gelir, gelecekte karşılaşacaklarınızı da engellemiş olursunuz. Tam tersini yapıp duygularınızı bastırırsanız, bu duygular hızlı bir şekilde içinizde gerilim, stres ya da endişe gibi rahatsız edici duygulara dönüşür. Karşılık verilmemiş duygular bedeninizi ve aklınızı zora sokar (Bradberry ve Greaves, 2006:64).

Kendini tanımayan bir kimse gerçek duygularının farkında olamaz (Cüceloğlu,2006:34). Olumsuz duyguların kontrolü; kişinin fevri davranışlarını engelleyen ve başarı üstünde belirleyici olan bir beceridir (Baltaş, 2004:30). Amaç duyguları bastırmak değil, dengedir: Her duygunun kendine özgü bir değeri ve önemi vardır. Tutkusuz bir hayat, yaşamın kendi zenginliklerinden kopuk ve yalıtılmış, donuk, çorak bir kayıtsızlık alemine dönüşebilir. Ancak Aristoteles'in tespit ettiği gibi, makul olan uygun duygudur, yani koşullarla orantılı biçimde hissedebilmektir. Duygular fazlasıyla bastırıldığında donukluk ve uzaklık yaratır; kontrolden çıktığında, aşırı ve ısrarlı patolojik bir hale gelir. Kişiyi felç eden baskın kaygılanmada, öfkeye dönüşen kızgınlıkta ve manik ajitasyonda olan da budur (Goleman, 2006:89). Heyecanlar ve duygular insan yaşamında iki temel görev yaparlar:

* Temel gereksinmelerimizin karşılanıp karşılanmadığını ve doyum derecesini bildirirler,

*Davranışın temelinde yatan enerjiyi ve enerjinin yönünü belirlerler (Cüceloğlu, 2006d:108).

Duygusal öz bilinci yüksek insanlar da; “Ben kimim?”, “Nereye gidiyorum?”, “Ne istiyorum?” gibi sorulara yanıt bulmak için en derin hislerini kullanırlar (Goleman, 2005:79). Sonuç olarak; duyguların alışlagelen anlamları ile içermesi gereken anlamları aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır.

Tablo 1.3. Duyguların alışlagelen anlamları ile içermesi gereken anlamlarının karşılaştırılması

Alışlagelen	İçermesi Gereken
Zayıflık işaretidir	Güçlülük işaretidir.
İş yaşamında yeri yoktur.	İş yaşamında elzemdir.
Duygulardan kaçın.	Duygular öğrenmeyi ateşler.
Karışıklık	Berraklık
Onları bastır.	Onları bütünleştir.
Duygusal insanlardan kaçın.	Duygusal insanları arayıp bul.
Sadece düşüncelere kulak ver.	İçindeki duyguyu dinle.
Duygusal olmayan sözcükler kullan.	Duygusal sözcükler kullan.
Sağduyuyu bozar.	Sağduyuyu için önemlidir.
Dikkati başka yere çeker.	Bizi motive eder.
Zayıflık işaretidir.	Bizi güçlü ve canlı kılar.
Muhakemeyi engeller ve yavaşlatır.	Muhakemeye güçlendirir ya da hızlandırır.
Denetime engel oluşturur.	Güven ve bağlantı oluşturur.
Toplumsal kuralları zayıflatır.	Ahlaki değerleri harekete geçirir.
Nesnel bilgi akışını engeller.	Yaşamsal önemde bilgi ve geribildirim sunar.
İdari planlamayı karmaşıklaştırır.	Yaratıcılık ve yenilikçiliği ateşler.
Otoriteyi baltalar.	Otorite olmadan nüfuz oluşturur.

Kaynak : (Cooper, Sawaf, 2003:39)

1.2. Zeka Kavramı ve Tanımı

Psikolog Terman’a göre, zeka “mücerret (soyut) düşünme yeteneğidir. Davis, zekayı, “edinilen bilgilerden faydalanarak meseleleri halletme kâbiliyeti” olarak açıklar.

Stern ise: “Yeni karşılaşılan hallerin gereklerini, düşünme yeteneğinden faydalanarak karşılayabilme, yeni hayat şartlarına uyabilme gücü.” olarak görür. Bergson’un klâsiktârifine göre zeka: “evvelce elde edilmiş tecrübe ve bilgilerden istifâde ederek bugünkü hayat meselelerini çözmek ve hayat şartlarına uymak kâbiliyeti.” dir. Hinsie ise zekayı, üç ana gruba ayırarak tarif etmektedir. Bu müellife göre, abstre (mücerret, soyut) fikir ve sembolleri anlama ve kullanma kabiliyeti teorik zekayı; muhtelif makina ve âletleri anlama, çalıştırma ve keşfetme kabiliyeti mekanik zekayı, insani münasebet ve ictimâî hâdiselerle ilgili durumlarda akıllı ve mantıkî bir şekilde hareket etmek kabiliyeti ise sosyal zekayı teşkil etmektedir.

Zekanın ölçülmesi: Zeka birtakım testler aracılığıyla ölçülebilir. Bu gayeyle birçok test geliştirilmiştir. Batıda kullanılan ilk zeka testini bir Fransız psikoloğu olan Alfred Binet ve Dr. Theodor Simon yapmıştır. “Binet-Simon Testi” adı altında 1905 yılında yayınlanan bu test, Paris ilkokullarında başarısız kalan öğrenciler arasında zekaca geri olanlarla zekaca normal olup, olumsuz çevre faktörlerinden dolayı başarısız kalanları ayırt etmek gayesiyle meydana getirilmiştir.

Sokrates’in “kendini bil”, Aristoteles’in “düşünüyorum: o halde varım” sözü bütün bir uygarlığın çerçevesini çizmiştir (Gardner, 2004:6). Sosyal bilimciler, bir insanın IQ’sunu tam olarak neyin oluşturduğu konusunda hala tartışıyorlar. Fakat birçok uzman; bellek, sözcük dağarcığı, anlama, sorun çözme, soyut muhakeme, algılama, bilgi işleme ve görsel motor becerilerini içeren, hem sözel hem de sözel olmayan yetenekleri belirleyen Wechsler Zeka Ölçekleri gibi standartlaştırılmış zeka testleriyle ölçülebileceği konusunda hemfikirdir (Shapiro, 2004:19).

Zeka, her zaman insanların fikirlerini değerlendirme, mantık kullanma, sayılarla işlem yapma, benzerlikleri tanıma, çıkarımlarda bulunma ve yeni kavramlar benimseme olarak düşünülmüştür. Tüm bu işler açıkçası bilişsel entelektüelin alanına girer. IQ testleri insanların bu becerilerini değerlendirirken, skorlar tümüyle bilişsel beceriler üzerine temellenir. Bu testlerin büyük kısmı, duygu, istek ve güdülerin temsil ettiği insan deneyimlerinin büyük bir bölümünü göz ardı eder. Zeka ölçümleri her zaman, insan yaşantısının tek bir özelliğine odaklanır. Bu elbette ki önemli bir özelliktir ama tek özellik değildir (Davis, 2004:4).

1.2.1. Zeka kuramları

İnsan zekalarına ilişkin herkesin üzerinde anlaştığı ve evrensel kabul gören tek bir liste yoktur ve asla olmaz da (Gardner, 2004:84).

Yakın zamana değin sadece tek boyutlu matematiksel ve uzaysal beceriler (bilişsel yetiler) ile tanımlanan ve ölçülen zeka kavramı; artık çok boyutlu algılanmaktadır. Dolayısıyla zeka olgusu içinde artık iletişim yeteneği, insan ilişkileri, algılama, öz bilinç, sezgi, inançlar gibi çok sayıda gösterge bulunmaktadır (Yaylacı, 2006:21).

1.2.1.1.Howard Gardner'ın çoklu zeka kuramı

Zekanın tek bir boyutunun olamayacağı birçok bileşenden meydana geldiği bir çok bilim adamı tarafından ilk zamanlardan beri dile getirilmiştir . İnsanları yalnızca akademik zekalarına göre zeki ve zeki değil şeklinde sınıflandırmanın ve insanın potansiyelinde var olan diğer bir çok yeteneğinin göz ardı edilmesinin kabul edilemeyeceğini savunan Howard Gardner 1983 yılında yayınladığı Zihnin Çerçevesi (Frames of Mind) adlı kitabında insan zekası hakkında ileri sürülen geleneksel yapıdaki görüşün sınırlılığını ifade etmiş ve insanın en az yedi temel zeka alanları çeşitlenmesinden oluşan geniş bir yetenekler yelpazesine sahip olduğunu öne sürmüştür. Aynı zamanda insanların bu yedi alandan daha fazla zeka alanlarının olabileceğini ileri sürmüştür. Daha sonra kendisi bu yedi zeka alanına bir de “doğacı zeka” alanını eklemiştir. Çoklu zekanın insanların eğitimi ve potansiyellerini değerlendirebilmeleri açısından geleneksel anlayışa göre insanlık için umut verici olduğu görülmektedir. Gardner'in (1983,1999) ileri sürdüğü sekiz zeka alanları şunlardır.

- Sözel – dil zekası,
- Mantıksal – matematiksel zeka,
- Görsel – uzaysal zeka,
- Müziksel – ritmiksel zeka,
- Bedensel – kinestetik zeka,
- Sosyal zeka,
- İçsel zeka,

- Doğacı zeka.

Gardner geleneksel zeka anlayışının tersi olarak bireyin genetik kalıtımla getirdiği zekasının geliştirilebilir olduğunu, sayısal olarak hesaplanamayacağını, gerçek hayat koşullarından soyutlanamayacağını, her insanın çeşitli zeka alanlarının tümüne sahip olduğunu ifade etmiştir (Saban, 2004).

1.2.1.2. Robert Sternberg'in triarşik zeka kuramı

Zekanın tek bir boyuttan oluşamayacağını bireyin bilişsel, içsel ve çevreyle etkileşim sonucu ortaya çıkan bir bütün olduğunu savunan Sternberg zekayı yeniden tanımlama noktasında yeni bir bakış açısı getirmiştir. Zekanın etkileşerek işleyen farklı bileşenlerden oluştuğunu, bireyin içsel dünyası ile deneyimlerinin zekayla ilişkili olduğunu savunmuştur. Ona göre zeka, bireyin zihinsel olarak kendini yönetme kapasitesidir. Triarşik kuram bileşimsel, bağlamsal ve deneyimsel üç alt alan içermektedir. Bileşimsel alan, bireyin zekice davranışlar geliştirirken kullandığı bilişsel süreç ve yapıları kapsayan içsel dünyasını kapsamaktadır. Bağlamsal alan, kişinin çevresel etkenleri değerlendirmede kullandığı süreçleri ve dış dünyasını kapsamaktadır. Son alt alan olan deneyimsel alan; bireyin deneyimlerinin iç ve dış dünyasıyla ilişkilerini içermektedir (Selçuk ve diğ.,2002).

Sternberg(1983-1997), bilişimsel alt kuramda; bireyin zekice davranış geliştirmesinde kullandığı bilişsel süreçler ve yapılardan oluşan içsel dünyasını, deneyimsel alt kuramda; bireyin deneyimlerinin, zekasına iç ve dış dünyayla ilişkilerine etkisini, bağlamsal alt kuramda; bireyin çevresel istemleri değerlendirmekte kullandığı süreçler ve dış dünyasını ele almış zekayı bu bütünlükte açıklamıştır. Bu bütünlük içinde akademik, pratik ve yaratıcı olmak üzere geliştirilebilir, değiştirilebilir ve esnek olduklarını vurguladığı üç tür beceri tanımlamıştır (Sternberg 1983:14-18; Erçetin, 2004:14-19).

1.2.1.3. Robert Sternberg'in başarı zekası kuramı

Başarı zekası kuramı, triarşik zeka kuramının genişletilmesi ve geliştirilmesinin bir ürünü olarak kabul edilmektedir. Sternberg (1997) kuramında, herkesin kendi sosyokültürel bağlamında, kendi başarı tanımına göre, başarılı olması için gereken yeteneklerinin tümünü başarı zekası olarak tanımlamaktadır.

Sternberg başarı kavramının göreceli olmasına rağmen başarı zekasına sahip insanlarda ortak bazı özellikler bulunduğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır;

- * Kendi kendini güdülemek,
- * Kendini kontrol etmeyi öğrenmek,
- * Azimli olmak,
- * Yeteneklerinin farkında olmak ve en üst düzeyde kullanmak,
- * Başlatıcı olmak ve düşüncelerini eyleme dönüştürmek,
- * Sonuç ve ürün odaklı olmak,
- * İzleyerek, sonuç alarak amaca ulaşmak,
- * Başarısızlığı göze almak, riske girmek,
- * Sorumluluğu üstlenmek ve kendi kendine acımamak,
- * Bağımsız olmak,
- * Ertelememek,
- * Bireysel sıkıntıların üstesinden gelmek ve kendine güvenmek,
- * Amaca odaklanmak, yoğunlaşmak,
- * Zamanını ve enerjisini iyi bir biçimde kullanmak,
- * Bütünü ve parçaları algılamak,
- * Analitik, yaratıcı ve pratik düşünme becerilerini en iyi biçimde dengeleyerek kullanmak (Erçetin, 2004:24-30).

1.2.1.4. Stephen Ceci'nin biyolojik yaklaşım kuramı

Ceci (1990), genel zeka ya da g faktörü biçiminde tanımlanan tek bir zeka kavramına karşı çıkmış; zekayı biyolojik temelleri olan çoklu bilişsel potansiyel, bağlam ve bilgi bütünlüğünde değerlendirmiştir. Tek bir zeka kavramına karşı çıkan Ceci, zekaya ilişkin tanımladığı boyutları şöyle açıklamıştır:

Çoklu bilişsel potansiyel: Zeka çok sayıda yeteneği ve bilişsel potansiyeli ifade eder. Tek bir zihinsel enerjiyle açıklanamaz. Her potansiyel, yeni ilişkilerin keşfedilmesini, düşüncelerin izlenmesini, belirli bir alana ilişkin bilgi kazanılmasını olanaklı kılar.

Bağlam: Bağlamı, biyoekolojik çerçevede, geniş kapsamlı bir kavram olarak ele almıştır. Bağlam kavramı, bilgi alanları, kişilik, motivasyon, eğitim, bireyin yaşadığı yerin tarihi gibi pek çok ögeyi kapsar. Her biri bireyin bilişini, kavrayışını etkileyebilen bu ögeler, problem çözmenin zihinsel, sosyal ve fiziksel bağlamını oluştururlar. Bilgi: Bilişsel süreçlerle kazanılan enformasyon, kurallar, inançlar, tutumlar vb.

1.3. Duygu ve Zeka İlişkisi

Her şey beyinde baslar ve biter. İlk hareketlerimizden (nefes alma, göz kırpması, beslenme ihtiyacı) fiziksel olarak ölü olduğumuz ana kadar, her düzeyde bir iş yapma emri beynimizden gelmektedir (Grant, 1998:1).

Beynimiz birbirinden farklı iki girdi sistemine sahiptir. Bunlardan biri enformasyonu işlemekten geçirirken, diğeri anlamı işlemektedir. Birisi mantıksal ve bilişsel düzeyde uğraşırken, diğeri duygular veya etkiler ile ilgilenmektedir. Her iki sistem beynin aldığı tüm girdileri esaslı olarak işlemektedir. Şu bir gerçektir ki bilgileriniz ve mantığınız duygularınıza yol gösterirken, duygularınız da bilinçli bilgilerinize enerji verir ve canlandırır.

Hepimiz için çok önemli bir gerçek, yaşamımızı sağlıklı bir şekilde sürdürmek için düşüncelere ve duygulara ihtiyaç duyduğumuzdur (Barutçugil, 2002:80).

Karar anında seçim yapabilmek konusunda insanoğlunun var oluşundan beri duygular yol göstermeye devam ediyor. Ne var ki, akılla etkileşimini belli bir dengeye oturtamayan duygular hedef şaşırtıcı, acı verici, hatta yok edici olabilir. Ancak harekete geçmek için gerekli olan enerjiyi sağlayan duygular, akılla birleştiğinde yol gösterici, harekete geçirici bir işlevi yerine getirir (Baltas, 2006:10).

Duyguları zekadan ayırmaya çalışmakla, sadece organizasyonlar bünyesinde değil, kendi özel yaşamlarımızda da büyük bir bedel ödedik. Bu sonuca sadece sezgisel yolla

varmıyoruz, aynı zamanda modern bilimin her gün duygusal zekanın – salt IQ'nun ya da beyin gücünün değil – iyi kararların, en dinamik ve kârlı organizasyonların, en tatminkâr ve başarılı yaşamların temelinde yattığına ilişkin kanıtları da bizi bu sonuca götürüyor.(Cooper ve Sawaf,2003:10).

Duygularımız, sezgilerimiz yaşamımızda aklımız ve mantığımız kadar önemli bir yere sahiptir (Toktamışoğlu, 2004:12). Artık, “Ben kararlarımı aklımla veririm,” diyen kişilerin bilimsel açıdan kabul edilemeyecek bir yargıda bulduklarını biliyoruz.Bütün kararların dayandığı mutlaka duygusal bir temel vardır (Baltas, 2006:55). Iowa Üniversitesi Tıp Fakültesi Nöroloji Bölümü Başkanı Antonio Damasio şunları söylemektedir: “Aslında, muhakeme/karar verme ve heyecan/his beyinde kesişirler.Beynin içinde, muhakeme dediğimiz hedefe yönelik düşünme süreci ve karar verme dediğimiz cevap seçiminden oluşan bir sistemler topluluğu vardır. Beyindeki bu sistemler topluluğu aynı zamanda heyecan ve duygularla da ilişkilidir. Duyguların ve heyecanın muhakeme üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu noktada, duyguların öncelikli bir yere sahip oldukları görülmektedir. Duygular, zihinsel yaşantımızda egemendir ve beynin geri kalan kısımları ile algının işlevlerini etkilemektedirler. Etkileri muazzamdır” (Cooper ve Sawaf, 2003:11).

1.3.1 Bilisel zeka (IQ) ve duygusal zekanın karşılaştırılması

IQ ve duygusal zeka birbirlerine karşıt değil, birbirlerinden ayrı yetilerdir.(Goleman, 2006:74). Ayrıca, bilişsel zeka ve duygusal zeka birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcıdır; aslolan duygusal zeka ve bilişsel zekanın işbirliğidir. Davranışlarımızı yönlendiren, kurduğumuz ilişkileri ve niteliklerini belirleyen bilişsel zeka değil, ağırlıklı olarak duygusal zekadır.(Baltas, 2006:7).

Tek başına IQ insanın hayatta başarılı olmasını sağlayamaz, ancak duygularla ilişkilendirildiği takdirde başarı elde edilebilir. Elinden geleni ortaya koymak için her iki zekaya da ihtiyaç vardır (Konrad, Hendl, 2005:13).

İnsanlar genel zekaca birbirlerinden farklı oldukları gibi, duygusal zekaca da farklıdırlar. Duygusal zeka, kalıtım yoluyla değil, öğrenme yoluyla kazanılabilir (Clark, 2000:27).

Duygusal zekağa düzeyimiz kalıtımsal olarak tayin edilmediği gibi, gelişimi de sadece çocukluk dönemlerinde gerçekleşmez. Öyle anlaşılıyor ki, on üç ile on dokuz arasındaki yaşlardan sonra pek fazla değişim göstermeyen IQ'nun tersine, duygusal zekanın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır. Biz yaşamayı sürdürerek deneyimlerimizden ders aldıkça, gelişmeye devam eder ve bu alanda git gide daha yeterli olabiliriz. Aslında, insanların duygusal zeka düzeylerini yıllar boyunca takip eden incelemelerin gösterdiği gibi, kişiler kendi duygularıyla ve dürtüleriyle basa çıkmakta, kendi kendilerini motive etmekte, empatilerini ve sosyal maharetlerini bilmekte ustalaşmakta, bu yetenekleri de pekiştirmektedir.(Goleman,2005:14). Duygusal zeka öğrenilebilen, esnek bir yetidir. Bazı insanların duygusal zekası doğuştan yüksek olabileceği gibi, diğer insanlar da sonradan yüksek bir EQ geliştirebilirler (Bradberry ve Greaves, 2006:46). Duygusal zekanızı geliştirmenin önemli bir parçası, bakış açısını değiştirebilmeyi ve bir duruma, başka bir insanın bakış açısından bakabilmeyi içerir (Merlevede vd. 2006:261).

Duygular akıllı kararlar için vazgeçilmezdir. Akıl, duygusal zeka olmadan verimli çalışmaz. Doğru olan yolu bulmakta duygusal zekanın önderliğine ihtiyaç vardır (Baltas, 2006:13).

Yapılan araştırmalar her alanda sıradışı, üstün performans gösteren kişilerin duygusal yeterliliklerinin, zihinsel yeteneklerinden iki kat daha fazla önem taşıdığını göstermektedir (Toktamışoğlu, 2004:80).

Duygusal zeka söz konusu olduğunda ne kadınlar erkeklerden "daha akıllı", ne de erkekler kadınlardan üstündür. Binlerce kadın ve erkeğin duygusal zekaları üzerine yapılan bir analiz, kadınların ortalama olarak kendi duygularından daha haberdar olduğunu, daha fazla empati gösterdiğini ve kişilerarası ilişkilerde daha becerikli olduğunu bulgulamıştır. Öte yandan, erkekler kendinden daha emin ve iyimserdir, daha kolay uyum sağlar ve stresle başa çıkmada daha başarılıdır (Goleman, 2005:13).

İnsan beyninin fonksiyonları üzerinde yapılan son araştırmalarda, insan zekasının gerçek ölçütünün IQ değil, kişilerin EQ düzeyi olduğu savunulmaktadır (Baltas, 2003:158).

Çözümsel mantığın yanı sıra duygularınıza da yer verdiğinizde, sezgileriniz ve duygusal zekanız, olası yüzlerce seçenek veya senaryoyu çok kısa sürede tarayabilmenizi ve en iyi çözüme saatler yerine saniyeler içinde ulaşmanızı sağlar. Araştırmalar, sadece bu sürecin yüksek hızını değil, bunu yapanların genellikle salt zekaya güvenenlerden daha iyi çözümler bulabildiğini de göstermektedir (Cooper ve Sawaf, 2003:13; Erginsoy, 2002:32).

1.3.2. Duygusal zeka algılaması

Duygusal zekanın merkezinde amigdalanın işleyişi ve neokorteksle olan ilişkisi yatmaktadır (Goleman, 2006:43).

Beyin ve beyin fonksiyonları üzerine günümüze değin çok sayıda deney, araştırma ve kuram geliştirilmiştir. 1960 ve 1970'lerde beyin teorileri, beyin sağ ve sol olmak üzere iki ayrı bölümden oluştuğu iddiası üzerine kurgulanmıştır. Böylece beyin sol tarafının; konuşma, mantıksal, analitik, kontrollü, entelektüel gibi yönleri; sağ tarafının ise sanatsal, holistik, ruhsal, duygusal ve sezgisel gibi yönleri temsil ettiği belirtilmektedir. Konuyla ilgili daha sonraki çalışmalarda ise, beyin basit bir sınıflandırmayla ayrılamayacak kadar karmaşık bir yapıyı temsil ettiği ve kendi içinde yer alan bazı bölümlerinin (limbik sistem, serebral korteks gibi) bütüne katkı sağlayacak biçimde etkin rol oynadığı ortaya konmuştur (Yaylacı,2006:31).

Sinirbilimciler artık, duygularımızın, vücudun geri kalanına biyokimyasallar şeklinde bilgi gönderen çeşitli beyin yapıları ve salgı bezlerinin desteğiyle talamus, amigdala ve korteksin alın lobları tarafından yönetilen, beyindeki şimsek hızında bir iletişim sistemiyle kontrol edildiğine ve aktarıldığına inanıyorlar.(Shapiro, 2004:250).

Limbik sistem; beyin "duyguların mekanı olan bölümüdür (Konrad ve Hendl, 2005:175). Duygularımızı ve dürtülerimizi düzenlemenin asıl sorumluluğu bu sisteme aittir. Limbik sistem, duygusal öğrenmenin yer aldığı ve duygusal anıların saklandığı yer olan hipokampusu, beyin duygusal kontrol merkezi olduğu düşünülen amigdalayı ve birkaç yapıyı içerir.(Shapiro,2004:25).

Talamus; duyu organlarından gelen nöronların beyin kabuğuyla olan ilişkisini sağlar. Talamusun belirli bir kısmı, gözden gelen uyarıcıları alır ve beyin kabuğunun

görmeyle ilgili bölgesine yansıtır. Baska bir kısmı, kulaktan gelen sinirsel uyarıcıları isitmeye ilgili beyin kabuğu bölgesine iletir. Talamustaki üçüncü diger bir bölgenin işlevi, omirilikten gelen nöronları, beyin kabuğunun dokunma ve bedenin durumunu algılama ile ilgili kısımlarına yansıtmaktadır.

Hipotalamus; talamusla hipofiz salgı bezinin arasında yer alır; son yıllarda en fazla araştırılan beyin kısımlarından biridir. Büyüklüğü küçük bir kesme şeker kadar olmasına rağmen, gördüğü işlemler son derece önemli ve değişiktir. Hipotalamus heyecanların ve arzuların denetlendiği merkezdir.

Limbik sistem; beyin sapının yukarı kısmıyla ön beyin arasında yer alan nöron ağından oluşur. Heyecan yasantısı, saldırma ve kaçma davranışlarıyla ilişkisi vardır. Limbik sistemin bir kısmının heyecanları yatıştırıcı bir işlevi vardır, başka kısımları ise tam aksine heyecanları kamçılar(Cüceloğlu, 2005:74).

Biyolojik olarak algılama birkaç adımda gerçekleşir. Görsel sinyal öncelikle gözün retina tabakasından talamusa ulaşır ve orada beyin diline çevrilir. Mesajın büyük bir kısmı buradan görsel kortekse ulaşır, anlamı analiz edilir ve uygun tepki belirlenir; tepki duygusalsa, duygu merkezlerini harekete geçirmek için amigdalaya sinyal gönderilir. Ancak ilk sinyalin daha ufak bir bölümü, daha hızlı bir aktarımla talamustan dosdoğru amigdalaya gidip daha çabuk (ancak daha az kesin) bir tepkiye yol açar. Böylece kortikal merkezler ne olup bittigini daha tam anlamadan, amigdala duygusal bir tepkiyi baslatabilir (Goleman, 2006:47).

1.4. Duygusal Zeka Kavramı

Duygusal zeka; kendi duygu ve yeteneklerini tanıma, bu duygu ve yetenekleri kabul ederek geliştirmeye çalışma, kendine ve işine ait hedeflere istekle ve başarıyla kilitleme, diğerlerinin duygu gereksinim ve problemlerini anlama, onları önemseyerek iletişim kurma, ekip çalışması için gereken iletişim, ikna etme, uzlaşma gibi yeteneklerdir (Bridge, 2003:12).

Başka bir tanımlamada ise duygusal zeka; *“kişisel ilişkilerde diğer insanları anlamak, kendi duygularına ulaşabilmek, bunları ayırt edip davranışını buna göre*

yönlendirmek ve kendisi hakkında dikkatli doğru bir model oluşturup, bunu etkili bir yaşam sürebilmek için kullanma becerisi” olarak tanımlamaktadır (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2002:56).

Goleman'a göre başarının % 80'i duygusal zekadan kaynaklanmaktadır.

Bireysel başarı ve performansın duygusal zeka ile direkt ilgisi bulunmaktadır. Bu amaçla yapılan çok sayıdaki çalışma ve ölçek değerlerine sahip örnekler, kavramın anlamını tutarlı bir biçimde ortaya koymaktadır.(Jordan, Ashkanasy, Hartel ve Hooper, 2002:196). Spinoza (1634-1677) “*insan için en önemli şey yine insandır*” demiştir.

İnsanın hayatta başarılı olmasının ölçüsü de yine insandır, çünkü yapılan işlere ilişkin ödül ve cezalar diğer insanlarca verilmektedir. İnsan, diğer insanlar tarafından takdir edilmekte, diğer insanlar tarafından belirli mevkilere getirilmektedir. Kişi, zihnin ve duygunun bileşkesinden doğan davranışlarıyla diğer insanların gözlerine girmekte veya gözlerinden düşmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Goleman’ın “*yaşamdaki başarının %80'i duygusal zekadan kaynaklanmaktadır*” ifadesi ve psikolog Alfred Adler’in sözünü ettiği “*Hayatta en büyük güçlüklerle karşılaşan insanlar başkalarıyla ilgilenmeyenlerdir*” (Aktaran: Osmay, 2001:92) tanımlaması anlam kazanmaktadır.

Başarı, kişinin önüne çıkan engelleri aşmasını ifade etmektedir. Bu engeller, akli ve duyguları ahenk içerisinde harmalayan, duyguları tanıyan, anlayan ve anlamlandıran, dolayısıyla insan ilişkilerinde başarılı kişiler tarafından aşılabilmektedir. Ünlü düşünür Montesquieu’nun da belirttiği gibi “güzel işler başarmak için insanlar arasında olmak gerekir”. Bu nedenle kendi duygularını tanıyan, karşısındakilerin duygularını tanıyıp, anlayan olaylar karşısında nasıl hissedeceğini bilen kimseler insan ilişkileri kuvvetli olan bunun sonucunda başarılı olan kimselerdir. Duygusal zeka, kişinin kendisi hakkında dikkatli, doğru bir model oluşturup bunu etkili bir yaşam sürdürebilmek için kullanma becerisidir(Goleman, Boyatzis ve Mckee 2002:7).Bireysel başarı ve performansın duygusal zeka ile direk ilgisinin olduğunu gösteren birçok akademik çalışmada bu durum ispatlanmıştır (Arıcıoğlu,2002:27).Yine yapılan araştırmalarda duygusal zekanın mutluluğun %50’sinden fazlasında etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Furnham ve Petrides, 2003:31).

1.4.1.Duygusal zekanın tarihsel gelişimi

Duygusal zeka kavramı, duyguların kontrol edilmesi biçiminde düşünüldüğünde ortaya çıkışı açısından Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Aristo'nun MÖ 350 yılında oğlu için kaleme aldığı *Nikomakhos'a Etik* adlı eserinde “herkes kızabilir, bu kolaydır ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir” telkininde bulunmaktadır(Çev: Saffet Babür, 2007).Duyguları anlama ve anlamlandırma becerisi olan duygusal zeka içerisinde yer alan öz bilincin temeli Sokrates'in "Kendini Bil"öğretisine dayanırken; özyönetim Platon'un Devlet adlı eserlerindeki yaklaşımlarıyla tarihsel süreçte şekillenmiştir. Kavrama ilişkin ilk çalışmalar ise Psikolog Edward L. Thorndike tarafından 1920'lerde geliştirilen sosyal zeka kavramına dayanmaktadır.Sosyal zeka insanları anlama ve insanlarla olan ilişkilerde bilgece hareket etme yeteneğidir (Law, Wong ve Song,2004:484). Thorndike'ın sosyal zeka kavramı, Gardner'ın (1983) çoklu zeka kavramının içinde de vücut bulmuştur (Turanlı,2007:25). Bu sürecin gelişimi şekil 1.1'de yer almaktadır.

1900–1969

Sosyal zekâ kuramı ilk kez ortaya çıkmıştır. Zekâ için psikolojik test sahası bu dönem içerisinde geliştirilmiş ve zekâ testleri teknolojisi ortaya çıkmaya başlamıştır.

1970–1989

Yapay zekâ hakkında yapılan çalışmalarla bilgisayarların nasıl anlayabileceği ve duygusal görüş hakkında mantık yürütebilecekleri incelenmiştir.

Sosyal zekâ üzerinde deneysel çalışmalar yapılmış ve sosyal zekâ yüzdellik bölümlere ayrılmıştır.

Beyin gelişimi konusunda yapılan araştırmalar duygu ve mantık arasındaki Bağlantıyı ayırmaya başlamış ve bu dönemde duygusal zekâ terimi nadiren kullanılmaya başlanmıştır.

1990–1993

Duygusal Zekâ hakkında ilk makalelerin yazıldığı dönemdir

1994–1997

Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ adlı popüler kitabı yayımlanmıştır. Kitap, Dünya çapında en çok satan ve en çok alanda kopyalanan yapıt olmuştur. Time Dergisi, "EQ" terimini kapağında kullanmış ve bir kaç kişilik ölçümünü de, yine Duygusal zekâ kavramı adı altında yayımlanmıştır.

1998 -

Yeni araştırmalar sonucunda değişik zekâ modelleri oluşturulmaktadır.

Kaynak: Mayer John D., Salovey P., Caruso D. R. (2004). *A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence*. New Hampshire: Psychological Inquiry, s.250

Şekil 1.1. Duygusal zeka kavramının tarihsel gelişimi

New Hampshire Üniversitesi'nden Peter Salovey ve Yale Üniversitesi'nden John Mayer (1990) duygusal zeka üzerine iki makale yayınlamışlardır. Bu iki akademisyen, duygusal zekayı ölçebilen iki test geliştirmiştir. Sonraki yıllarda Salovey ve Mayer çalışmalarını Gardner'ın Çoklu Zeka Kuramı ile temellendirmişlerdir ancak duygusal zeka kavramını yaygınlaştıran isim Harvard Üniversitesi'nden Dr. Daniel Goleman olmuştur.

Duygusal zeka kavramının işleniş açısından tarihine bakıldığında; Antonio R. Damasio'nun (1999) kavramın ortaya çıkışındaki yaklaşımları göze çarpmaktadır.

1.4.2. Duygusal zekanın önemi

Duygusal zeka, kendimizle ve baskalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir. Yani, başkalarının neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını, duyguları değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli yetkinliktir.

Duygusal bakımdan zeki bir kişi olmak dinamik bir gelişimdir. Almayı ve vermeyi, öğrenmeyi ve anlamayı, dinlemeyi ve iletişim kurmayı, düşünmeyi ve harekete geçmeyi gerektirir. Duyguların, kelimelerin ve eylemlerin (hem kendimizin hem baskalarının) olanları veya olmayanları nasıl etkilediğini bilmeyi gerektirir. Duygusal olarak zeki olmak, kendi ihtiyaçlarınızı karşılarken, başkalarının da ihtiyaçlarını karşılamayı içerir (Davis, 2004:112).

Yüksek duygusal zeka, insanlarla ve hayatla barışık olmanın yollarını açar. Böylece, iletişim becerisiyle birlikte, ilişki yönetiminde yetkinlik, insanlarla iyi ilişkiler içinde olan, etkin davranışlar sergileyen, kendini tanıyan, hayattan ne istediğini bilen olgun insan olmanın kapılarını açar (Baltas, 2006:45). Duygusal zekada ki bu gelişmeyi ifade eden, modası geçmiş bir sözcük vardır: Olgunlaşma (Goleman, 2005:14). Olgun insan; gelişmiş insandır. İyi belirlenmiş benlik sınırları olan, kendini değerli bulan, yaşamının değişik yönleri arasında denge kuran, duygularını tanıyan ve ifade edebilen kişidir (Cüceloğlu, 2005:257).

Davranışlarımız önce zihinde yaratılır, daha sonra faaliyet olarak kendini ortaya koyar. Zihinde yaratma birinci adımı, faaliyete dökme ikinci adımı oluşturur. Gelişmiş insan, bu iki adımın farkındadır; yetiştiği ortam onun davranışlarının üzerinde düşünmesini ve seçeneklerini karşılaştırmasını istediğinden, davranışlarının temelinde yatan seçme süreçlerine duyarlılık kazanmıştır (Cüceloğlu, 2006:191).

1.4.3. Duygularla ilişki ve duyguları yönetme

Bu yüzyılın başlarında, Sigmund Freud, duygularını kontrol etmeyi öğrenmenin uygar insanı tanımlayan kişilik gelişiminin baslıca göstergesi olduğunu ileri sürmüştür(Shapiro, 2004:249).

Kendimizden ve davranışlarımızdan sorumlu olduğumuz kadar duygularımızdan da sorumlu olmamız gerekir. Duygular ortaya çıktığında üç seçenemiz vardır. Bastırmaya ve görmezden gelmeye çalışmak birinci seçenektir. Ancak, bu durumda er veya geç patlarız. İkinci seçenek olarak olaylara çözüm aramayı değil, duygularımızdan zevk almayı ve onlara sıkı sıkıya sarılmayı tercih ederiz. Üçüncü ve son seçeneğimiz ise duygularımızla cesurca yüzleşmek, onları kabul etmek ve gerekiyorsa bir eylem tarzı üzerinde karar kılmaktır. Son seçeneğin akla en yatkın olduğu açıktır, ancak uygulaması her zaman kolay değildir (Barutçugil, 2002:84).

Duygularla iliskide üç ayrı yol vardır:

➤ Duyguların bastırılması ya da sınıflandırılması

Duygularını bastıran ya da sınırlayan kişi, hislerini tanımasına, algılamasına rağmen, ortaya çıkmasına ve görülmesine müsaade etmez.

Onları bastırarak duygularıyla karşı karşıya kalmaktan sakınır. Bu bastırma mekanizması genellikle otomatik ve kısmen bilinçli olarak ortaya çıkar.

➤ Duygulara yenik düşmek

Bu kategorideki insanlar, duyguları ortaya çıktığı an, ne hissettiklerini neredeyse bilmezler. Daha ne olup bittiginin ve ne hissetmekte olduklarının farkına bile varmadan bir duygu selinin önünde yuvarlanıp giderler.

➤ Kendini algılama (Uyanıklık)

Sürekli kendini algılama halinde olan insanlar genellikle duyguları ortaya çıkar çıkmaz onları tanırlar. Bu da onlara içinde buldukları duruma en uygun harekette bulunma, duygularını kontrol etme ve etkili kullanma şansı vermektedir (Konrad ve Hendl, 2005:94).Duygularımızı yönetmek, duygusal zekanın, başarının ve mutluluğun önemli bir parçasıdır. Duygularımızı yönetmenize yardım edecek çeşitli yöntemler sunlardır:

- * Bir gündelik sorun ile duygusal sorunun birbirinden ayırt edilmesi,
- * Gündelik sorunumuzdan önce duygusal sorunumuzun yönetilmesi,
- * Sağlıksız duygularımızın yerine sağlıklı duyguların konulması,
- * Meli'li ve zorunluluklu sözlerle ifade ettiğimiz kesin istemlerimizin yerine tercihlerin ve dileklerin konulması,
- * İç konuşmalarımızda duygusal bakımdan serinkanlı dil kullanılması,
- * Zihinsel tasarlamanın kullanılması,
- * İç konuşma sözleriyle nasıl başa çıkılacağı öğrenilmesi,
- * Derin solunum ve kas gevşetme egzersizlerinin yapılması,
- * Bazı stres azaltıcı etkinliklerin iyileşmemize değil, kendimizi daha iyi hissetmemize yardım ettiğinin farkına varılması (Clark, 2000:88).Kişinin dürtülerini denetleyebilmesi, cezbedici şeylere karşı koyması ve tatminini geciktirebilmesi, duygularını kontrol etmeyi başarabilmesi anlamına gelir (Baltaş, 2006:37).

1.5. Duygusal Zeka Modeller

Bu araştırmada duygusal zeka kavramına ilişkin Mayer ve Salovey, Bar-On, Cooper ve Sawaf ve Goleman'ın modelleri olmak üzere dört ana model incelenecektir.

1.5.1. Model 1:Reuven Bar-On modeli

Bar-on (1985) duygusal zekayı; kişinin kendisini ve başkasını anlama, insanlarla ilişki kurabilme ve ani oluşan olaylara karşı çok çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

1985 yılında Reuven Bar-on, zihinde “Duygusal Alan” olarak adlandırdığı bir zeka bölümünü düşünerek kafasındaki bu soruların yanıtları üzerinde paralellikler keşfetmeye başlamıştır (Turanlı, 2007:34). Nitekim geliştirmiş olduğu ölçekle duygusal zekayı ölçen ilk kişidir. Bar-on; gerçek zeki insanı, sadece bilişsel zekaya değil, aynı zamanda duygusal zekaya da sahip olan kişi olarak tanımlamaktadır (Acar, 2001:53).

1.5.2. Model 2:John D. Mayer ve Peter Salovey modeli

Mayer ve Salovey, duygusal zekanın, sosyal zekanın bir tipi olduğunu ve kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneği olarak tarif etmişlerdir. 1990’lı yıllarda yapmış oldukları bu tanımlamanın ardından 1997 yılında Mayer ve Salovey (1997) bu tanımı daha da geliştirerek mevcut modelinin duyguların algılanışı, asimile edilmesi, anlaşılması ve yönetimiyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir (Jordan vd., 2002:195). Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini, onları ayırdedebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamışlardır (Mayer ve Salovey,1990:189). Mayer, Salovey ve Caruso (2004) duygusal zekanın bazı tanımlarının zekadan çok kişilikle alakalı olduğunu iddia etmişlerdir. Mayer ve Salovey, modellerinde sözünü ettikleri duygusal yeterliliklerin zeka olarak ele alınabileceklerini belirtmektedir (Lopes, Salovey, Straus, 2003:641).

1.5.3. Model 3:Cooper ve Sawaf modeli

Robert Cooper ve Ayman Sawaf 1989 yılında geliştirdikleri duygusal zeka modelini “Dört Köşe Taşlı Model” olarak adlandırmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1999: 17). Liderlikte duygusal zekanın “Dört Köşe Taşı” modeli Sawaf tarafından ortaya atılmıştır. Modelde sırasıyla, *duyguları öğrenmek*, *duygusal zindelik*, *duygusalderinlik* ve *duygusal simya* köşe taşları olarak nitelendirilen duygusal zeka unsurları mevcuttur.

1.5.4.Model 4:Daniel Goleman'ın modeli

1.5.4.1. Özbilinç

İçinde bulduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak; kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmaktır. Kısaca; kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmektir. Üç temel yeterliliği kapsar. Bunlar; duygusal bilinç, doğru özdeğerlendirme ve özgüvendir.

➤ Duygusal bilinç

Kendi duygularını, bu duyguların etkilerini bilmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Hangi duyguları hissettiklerini ve bunların nedenlerini bilirler.
- Düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hisleri arasındaki bağları farkındadırlar.
- Hislerinin performanslarını nasıl etkilediğini anlarlar.
- Değerleri ve hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilince sahiptirler.

➤ Doğru özdeğerlendirme

Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmektir .Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Güçlü ve zayıf yanlarının farkındadırlar.
- Kendilerini gözlemler, deneyimlerden ders alırlar.
- İçtenlikli geribildirim, yeni bakış açılarına, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açıktırlar.
- Kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısı sergileyebilirler.

➤ Özgüven

Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Kendinden emin bir izlenim bırakırlar; “varlıklarını” hissettirirler.

- Beğenilmeyen fikirleri dile getirebilir ve doğru bildikleri yolda her şeyi göze alabilirler.

- Kararlıdırlar, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı kararlara varabilirler.

1.5.4.2. Kendine çekidüzen verme

Duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmaktır. Yani, kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmektir. Beş temel yeterliliği kapsar. Bunlar; özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçiliktir.

➤ Özdenetim

Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Güdüsel hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederler.
- Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırlar.
- Düşünceleri berraktır ve baskı altındayken dikkatleri dağılmaz.

➤ Güvenilirlik

Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Ahlak kurallarına uygun davranır ve sitem görmezler.
- Bel bağlanabilir ve özü sözü bir oldukları için güven oluşturlar.
- Kendi hatalarını kabullenir ve başkalarının ahlaka aykırı hareketlerine karşı çıkarlar.

- Herkesin hoşuna gitmese de kararlı ve ilkeli bir tavır sergilerler.

➤ Vicdanlılık

Kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Taahhütlerine uyar ve sözlerini yerine getirir.

- Amaçlarını gerçekleştirmekten kendilerini sorumlu tutarlar.
- Düzenli ve dikkatli çalışırlar.

➤ **Uyumluluk**

Değişim karşısında esnekliktir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Çok çeşitli talepler, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirler.
- Tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilirler.
- Olaylara geniş açıdan bakabilirler.

➤ **Yenilikçilik**

Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Çok çeşitli kaynaklardan taze fikirleri arayıp bulurlar.
- Sorunları çözecek özgün fikir beslerler.
- Yeni fikir üretirler.
- Düşünürken, yeni perspektiflerden bakabilir ve yeni riskleri göze alabilirler.

1.5.4.3. Motivasyon

Bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza ve gelişmek için çaba harcamamıza, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmemize yardımcı olacak en derindeki tercihlerimizi kullanmaktır. Yani, hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimlere sahip olmaktır. Dört temel yeterliliği kapsar. Bunlar; başarıma dürtüsü, bağlılık (kendini adama), inisiyatif ve iyimserliktir.

➤ **Başarıma Dürtüsü**

Bir mükemmellik standardını yakalama veya yükseltme arayışı içinde olmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Sonuçlara yöneliktir, amaçlarına ve standartlarına ulaşma dürtüleri çok yüksektir.

- Kendilerini zorlayacak hedefler belirler, sonuçları hesaplayarak riske girerler.
- Belirsizliği azaltacak bilgileri takip edip işlerini daha iyi yapmanın yollarını bulurlar.
- Performanslarını geliştirmenin yollarını öğrenirler.

➤ **Bağlılık (Kendini Adama)**

Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek ve örgütün hedefleriyle uyumlu olmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Daha büyük bir örgütsel hedefi yerine getirmek için özveride bulunmaya hazırdır.
- Bu daha büyük misyonda, bir amaç bulurlar.
- Karar alınırken ve seçenekleri netleştirirken grubun ana değerlerini kullanırlar.
- Grubun misyonunu gerçekleştirmek için etkin biçimde fırsat kollarlar.

➤ **İnisiyatif**

Fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır olmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Fırsatları yakalamaya hazırdırlar.
- Kendilerinden istenen ya da beklenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar.
- İşin yapılabilmesi için, gerektiğinde bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler.
- Sıra dışı, girişimci çabalarla başkalarını da seferber ederler.

➤ **İyimserlik**

Engellere ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar etmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

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

1.5.4.4. Empati

İnsanların neler hissettiğini sezme, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmektir. Yani, başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamaktır. Beş temel yeterliliği kapsar. Bunlar; başkalarını

anlamak, baskalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanmak ve politik bilinçtir.

➤ **Başkalarını Anlamak**

Başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezmek ve sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve iyi dinleyicidirler.
- Duyarlılık gösterir ve başkalarının bakış açılarını anlarlar.
- Başka insanların gereksinim ve hislerini anlayarak, onlara yardımcı olurlar.

➤ **Başkalarını Geliştirmek**

Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezmek ve yeteneklerini pekiştirmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- İnsanların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendirir.
- Yararlı geribildirimler sunar, insanların gelişme ihtiyacını saptar.
- Akıl hocalığı yapar, programlı eğitim verir, kişinin becerilerini sınavan ve besleyen görevler verir.

➤ **Hizmete Yönelik Olmak**

Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden görmek, kabul etmek ve karşılamaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Müşterilerin gereksinimlerini anlayıp bunları sundukları hizmet ya da ürünlerle eşleştirirler.
- Müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar ararlar.
- Uygun olan yardımı memnuniyetle sunarlar.
- Güvenilir bir danışman gibi davranarak, müşterinin bakış açısını hemen yakalarlar.

➤ Çesitlilikten Yararlanmak

Farklı türlerden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Farklı altyapıları olan insanlara saygı duyar ve onlarla iyi ilişkiler kurarlar.

- Farklı dünya görüşlerine anlayış gösterirler ve grup farklılıklarına karşı duyarlıdırlar.

-Çesitliliği bir fırsat olarak görür, farklı insanların gelişim gösterebileceği bir ortam yaratırlar.

- Ön yargıya ve hoşgörüsüzlüğe meydan okurlar.

➤ Politik Bilinç

Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Anahtar nitelikli güç ilişkilerini doğru anlarlar.

- Hayati önem taşıyan sosyal ağları keşfederler.

-Alıcıların, müşterilerin ya da rakiplerin görüş ve eylemlerini şekillendiren güçleri kavrarlar.

- Örgüt içi ve dışındaki gerçekleri doğru algırlarlar.

1.5.4.5. Sosyal beceriler

İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz iletişim içinde olmak; bu becerileri ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmaktır. Kısaca, başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmaktır. Sekiz temel yeterliliği kapsar. Bunlar; etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, imece ve işbirliği ile ekip yetileridir.(Goleman,2005)

➤ Etki

İnsanları ikna etmek için etkili ikna taktikleri kullanmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- İnsanların gönlünü kazanmakta beceriklidirler.
- Sunuslarını dinleyicilere hitap edecek şekilde incelikte ayarlarlar.
- Fikir birliği ve destek oluşturmak için, dolaylı etkileme gibi karmaşık stratejiler kullanırlar.
- Bir noktayı vurgulayarak anlatabilmek için, dramatik olaylar tezgâhlarlar.

➤ İletisim

Açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Karşılıklı ilişkilerde etkilidirler, mesajlarının tonunu ayarlarken duygusal ipuçlarını kaydederler.

- Zor meseleleri dolambaçsız yoldan çözmeye çalışırlar.

- İyi dinler, karşılıklı anlayış arar ve bilgilerin tam anlamıyla paylaşılmasını hoş karşılarlar.

- Açık iletişimi destekler, iyi haberleri ve kötü haberleri kabul ederler.

➤ Çatışma yönetimi

Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Zor insanları ve gergin durumları diplomasi ve ustalıkla idare edebilirler.

- Çatışma olasılığını fark eder, anlaşmazlıkları açığa çıkarır ve gerginliğin azalmasına yardımcı olurlar.

- Münazara ve açık tartışmaları teşvik ederler.

- Kazan-kazan çözümleri yaratırlar.

➤ Liderlik

Bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Ortak bir vizyon ve misyon arzusunu dile getirir ve uyandırır.

- Konumları ne olursa olsun, gerektiğinde liderlik için öne çıkarlar.

- Baskalarını yaptıklarından sorumlu tutar, icraatlarına yol gösterir

- Liderlikleriyle örnek olurlar.

➤ **Değişim Katalizörlüğü**

Değişimi başlatmak ya da yönetmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Değişim gereksinimlerini fark eder ve aradaki engelleri kaldırır. Değişim gereksiniminin tanınması için statükoya meydan okurlar.

- Değişimi savunur ve takibinde başkalarının yardımını sağlarlar.

- Başkalarından beklenen değişime örnek olurlar.

➤ **Bağkurmak**

Amaca hizmet edebilecek, çıkar amaçlı ilişkileri geliştirmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Yaygın gayri resmi ağlar oluşturup bunları sürdürürler.

- Karşılıklı yarar sağlayacak ilişkileri arayıp bulurlar.

- Dostça ilişkiler kurup başkalarını devrede tutarlar.

- Çalışma ortakları arasında kişisel dostluklar kurar ve sürdürürler.

➤ **İmece ve İşbirliği**

Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Göreve odaklanışlarını, ilişkilere gösterdiklerini ilgiyle dengeler.

- Planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşarak işbirliği yaparlar.

- Dostane, işbirlikçi bir ortamı tesvik ederler.

- İşbirliği için fırsat yakalar ve yaratırlar.

➤ Ekip Yetileri

Kolektif hedefleri izlerken grup **sinerjisi** yaratmaktır. Sinerji; en basit tanımıyla, bütünün parçalarının toplamından daha büyük olması demektir (Coovey, 2006:301). Bu yeterliliğe sahip insanlar;

- Saygı, yardımseverlik, işbirliği gibi ekip niteliklerine örnek oluştururlar.
- Ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekerler.
- Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılığı oluştururlar.
- Grubu ve grup itibarını korur; parsayı paylaşırlar.

Bu Duygusal Kapasiteler;

*Bağımsızdır: Her biri iş performansına eşsiz katkıda bulunur.

*Karşılıklı bağımlıdır; Her biri, birçok kuvvetli etkileşim yoluyla, diğerinden bir ölçüde yararlanır.

*Hiyerarşiktir: Duygusal zeka kapasiteleri birbiri üzerine kuruludur.

*Gereklidir, ama yeterli değildir: Örgütün havası ya da kişinin işine olan ilgisi gibi etkenler de, yeterliliğin kendini gösterip göstermeyeceğini belirleyecektir.

*Kendine ait özellikleri vardır: Genel liste tüm işlere bir ölçüye kadar uygulanabilir. Ancak, farklı işler farklı yeterlilikleri gerektirir .(Goleman, 2005:37-394)

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKA, LİDERLİK VE SAĞLIK İŞLETMELERİ

2. İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKA, LİDERLİK VE SAĞLIK İŞLETMELERİ

2.1. İşletme Yönetiminde Duygusal Zeka

İnsanların kapıda paltolarını asar gibi duygularını girişte bırakarak işletmeye girmeleri mümkün değildir. İnsan makine değildir. Kimi zaman mutlu, kimi zaman üzgün, kimi zaman da kızgın olur. Bu duyguları bazen işletmeyle ilgili sebeplerden kaynaklanır. Bazen de kişinin iş dışındaki hayatıyla ilgilidir. Sebep ne olursa olsun kişinin içinde bulunduğu duygusal durum kişinin yaptığı işe, iş arkadaşlarıyla ilişkilerine, etkinliğine ve verimliliğine yansır (Akın, 2004:28).

Duygusal zeka; iş yaşamında ve işletmelerde gerekli olan liderlik, strateji, teknik atılımlar, karar alma, yaratıcılık, yenilik, güvenilir ilişkiler, ekip çalışması, iletişim, müşteri sadakati vb. başarı faktörlerinde büyük farklılıklar yaratır (Saraoğlu, 2003:139).

Parlak yöneticilerle yapılan röportajlarda, sağduyularının sesini izleyerek, ilgili öğeleri bir araya getirip inceleyerek gerekli kararları aldıklarını söylemektedirler (Cooper, 2000:13).

2.1.1. İşletme ve yönetim kavramları

İşletme üretim faktörlerini bir araya getirerek pazar için iktisadi mal ve/veya hizmet üreten ve/veya pazarlayan ekonomik, teknik ve hukuki birimlerdir (Öztürk, 2003:27).

Literatürde “işletme” kavramının anlatımını gösteren çok sayıda tanımlama vardır. İşletme üretim öğelerinin planlı olarak birleştirilmesine göre mamüllerin ve hizmetlerin üretildiği, teknik, sosyal, planlı ve ekonomik olarak örgütlendiği bir birimdir. Nicklisch, işletmeyi insanoğluna ilişkin amaçların gerçekleştirileceği sosyal bir birim olarak tanımlar (Nicklisch, 1932:163).

Nicklisch tanımlamasında insanoğluna ilişkin, maddesel ve maddesel olmayan gereksinmelerin doyurulmaya çalışıldığı ve bunun için, yöntemlerin ve araçların arandığı her yerde işletmenin ortaya çıktığını belirtir. Mellerowicz ise işletmeyi, planlı ve sürekli olarak işlemlerin düzenlendiği ve en yüksek ekonomiklik ilkelerine göre örgütlenmiş bir kuruluş biçiminde tanımlar(Mellerowicz, 1964:17). Buna karşın Gutenberg ise işletmeyi, finansal dengenin sağlanarak ekonomiklik ilkesine göre üretim öğelerinin birleşimi işlemi olarak açıklar. Gutenberg işletme kavramını hep ekonomik sisteme bağlı özellikler ile bağdaştırır (Gutenberg, 1968:494; Budak, 2004:4).

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağını kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Bunlara göre yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir (Can, 2002:22).

Yönetim kavramı, en geniş anlamda olmak üzere; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme (koordinasyon) sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir (Budak, 2004:10).

Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir (Koçel, 2005: 16). Yönetimin temel işlevleri; planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etmedir.(Bilgin vd. 2005:8).

Yönetici, bir işletmede kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere, belirli bir mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik olarak planlayan, örgütleyen, yöneltten, düzenleyen ve denetleyen kişidir (Şener,2007:85).

Budak'a göre yönetici;

- * Kendisini ve ekibini kurum hedeflerine yöneltten,
- * Sorunların üzerine giden,
- * En iyi çözümler üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren,

- * İşlerini daima zamanında sonuçlandıran,
- * Yetki kullanmasını bilen,
- * Kaybetmek endişesi ile sorumluluktan kaçmayan,
- * Çizgisi ve değeri kabul gören,
- * Ekibini ve işlerini iyi tanıyan,
- * Seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen,
- * Bilgi düzeyini sürekli yenileyen,
- * Başarılarını ekibine mal edip, başarısızlıkları üstlenebilen
- * Gücünü bilgi ve deneyimlerinden alan,
- * Bilgisini çevresi ile paylaşabilen,
- * Astlarını geliştiren ve başarıları ile gurur duyan,
- * Fikir alan ve aldığı fikrin sahibini açıklayan,
- * İş ahlakına ve normlarına uyan,
- * Menfaat edinmeyi değil, kurumuna hizmeti amaçlayan,
- * Gerekliğinde “hayır” demesini bilen,ve anlaşılincaya kadar kalabalıklar içinde çogu kez yalnız kalmayı göze alabilen kimsedir (Budak,2004:16-17).

2.1.2.Yönetim kuramları

Esas itibariye yönetim ve organizasyon teorisi; klasik (geleneksel)yaklaşım, davranışsal (neo-klasik) yaklaşım, modern (sistem ve durumsallık) yaklaşımı, modern sonrası ve çağdaş yaklaşımlar olarak gruplandırılabilir.

Bu yaklaşımlar arasında kesin sınırlar yoktur. Günümüzde bütün bu görüşler varlıklarını sürdürmektedirler. Dolayısıyla bu teori ve yaklaşımları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, fakat birbirini tamamlayan, yöneticinin karşılaştığı sorunları çözmekte kullanacağı araçların sayısını ve etkinliğini artırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekir (Koçel, 2005:189-190).

İşletmelerde pek çok yönetim biçimi uygulanır. Bunlar, önderlik araştırmalarına dayanılarak ve otokratik uçtan demokratik uca doğru bir uzanım içine konularak, dört kümede toplanabilir. Bunlara; yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri denilebilir (Başaran, 2004:111).

2.1.3 İşletme yönetiminde duygusal zekanın yeri ve önemi

Tökezleyen üst düzey yöneticiler üzerinde yapılmış, bir araştırmanın vardığı sonuçlara göre; tökezleyen kişilerde rastlanan en yaygın iki özellik şunlardır:

* **Katılık:** Tarzlarını örgüt kültüründeki değişimlere uyarlayamıyor ya da değiştirmeleri veya iyileştirmeleri gereken özellikleri hakkındaki geri bildirimleri benimseyemiyor veya karşılık veremiyorlardı. Ne dinleyebiliyor; ne de öğrenebiliyorlardı.

***Kötü ilişkiler:** En sık sözü edilen etken buydu; fazlasıyla hazin biçimde eleştirel, duyarsız ya da talepkâr olduklarından, birlikte çalıştıkları kişileri kendilerinden uzaklaştırıyorlardı. Bu özellikler, teknik uzmanlık yönü güçlü olan parlak üst düzey yöneticilerde bile ölümcül eksiklikler olduğunu işaret ediyordu. Üst düzey bir yönetici tökezleyen bir meslektaşını söyle tarif ediyor: “Stratejik düşünmekte çok başarılı ve yüksek ahlaki standartlara sahip, ama insanlara sert çıkışlarda bulunuyor. Çok akıllı, ama üstünlüğünü başkalarını küçülterek sağlıyor. Birçok kişi bu kusurunu düzeltmesi için ona yardımcı olmaya çalıştı; ama bu durum umutsuz görünüyor.” (Goleman, 2005:55).

Higgs ve Dulewicz yedi yıl boyunca 100 yönetici üzerinde çalışarak onların yetkinliklerinin değişimleri ile organizasyon içindeki yükselişlerini gözlemistir. Farklı alanlarda çalışan bu yöneticilerden oluşan örneklem üzerinde yedi yıllık bir süreçte elde edilen veriler ışığında duygusal, entelektüel ve yönetsel etkinlikten oluşan üç yetkinlik temelle bir skala geliştirilmiştir. Konu ile ilgili analizlerden yönetsel performansa katkı sağlayan duygusal zekanın yedi ayrı faktörü tanımlanmıştır. Bunlar;

- **Kisisel farkındalık;** bireyin duygularını tanıma ve bunları yönetebilme becerisidir.
- **Duygusal dayanıklılık;** baskı altında kalındığında bile bireyin aynı performansı devam ettirebilme gayretidir.

- **Motivasyon;** uzun dönemli hedefleri elde etmede enerji ve dürtüye sahip olmak olarak tanımlanabilir.
- **Kisilerarası duyarlılık;** diğerlerine karşı hassasiyet ve empati göstermektir.
- **Etki;** bireyin kendi bakışını veya amaçlarını diğerlerini ikna ederek ve etkileyerek sunabilme yeteneğidir.
- **Sezgisellik;** uygun olduğunda mantık ve sezgiyi bir arada kullanarak karar alabilme yeteneğidir.
- **Vicdanlılık;** bireyin sözleri ile eylemlerinin tutarlı olması ve genel kabul görmüş etik kurallarına uygun davranmasıdır (Dulewicz ve Higgs,2004:97;Yaylacı, 2006:110).

Bireyler için geçerli olan, gruplar içinde geçerlidir: Duygusal zeka mükemmelliğin anahtarıdır. Elbetteki akıl ve uzmanlık da önemlidir; ama yıldız ekipleri ayıran şey, duygusal yeterlilikle ilgilidir. Case Western Reserve Üniversitesi'nin Weatherhead Yönetim Okulu profesörlerinden biri olan Vanessa Drukat, Alman kimya şirketi Hoechst Celanese tarafından işletilen dev bir Amerikan poliyester elyaf fabrikasının kendi kendini yöneten 150 ekibini analiz etmiştir. Nesnel performans verilerini temel alarak, en olağan dışı on ekibini, aynı işleri yapan ortalama ekiplerle karşılaştırmıştır. Aşağıdaki duygusal yeterlilikler bu yıldız ekibi öne çıkaran yetenekler olarak belirlenmiştir:

- * Empati ya da kişiler arası anlayış,
- * İş birliği ve çabaların birleştirilmesi,
- * Açık iletişim, açık kıstas beklentiler belirleme, eksik performans gösteren ekip üyeleriyle yüzleşme,
- * Ekibin performans geri bildirimine kulak vermesini ve daha başarılı olmayı öğrenmeye çalışmasını sağlayan kendini geliştirme dürtüsü,
- * Ekip olarak sahip oldukları güçlü ve zayıf yönleri değerlendirmeleriyle kendini gösteren özbilinç,
- * İnisiyatif ve sorunların çözümüne proaktif bir tavırla yaklaşma,
- * Ekip olarak kendine güvenme,
- * Kolektif görevlerine yaklaşım tarzlarında esneklik,

*Hem şirket içindeki diğer anahtar grupların gereksinimlerini değerlendirme, hem de örgütün sunabildiği kaynakları kullanma becerisi anlamında örgütsel bilinç.

* Diğer ekiplerle bağlar kurmak (Goleman, 2005:277).

2.2 Liderlikte Duygusal Zeka

Duygusal zeka konusunda yapılan araştırmalara göre, duygusal zeka kalıtsal olabildiği gibi sonradan da öğrenilebilir. Buna göre, insanlar doğal yetenekleri açısından başlangıçta birbirlerinden farklı olabilirler; ancak zaman içinde kendilerini geliştirmeyi öğrenebilirler. Duygusal zekanın hem öğrenilebilir ;hem de uzun dönemde sürdürülebilir olduğunu ileri süren Goleman, Boyatzis ve McKee, bunu gerçekleştirebilmek için öz güdümlü öğrenme sürecini önermektedirler. Bu süreç, duygusal zekaya sahip liderlik yetkinliği için beş keşif ile ilgilidir.

Birinci keşif, kendinizle ilgili ideal vizyonu oluşturmak, yani olmak istediğiniz kişiyi keşfetmektir.

İkinci keşif, şu anda kim olduğunuzu, nasıl davrandığınızı, başkalarının sizi nasıl gördüğünü, inanç ve değerlerinizi keşfetmektir. Bu aşamada güçlü ve zayıf taraflarınızı görme olanağı bulunur. Liderlik yetkinliklerini geliştirmek isteyen kişi ideal ve gerçek benlik arasındaki farklılıkları görme fırsatına sahip olur.

Üçüncü keşif, zayıflıkları yok edecek ve güçlü yönleri geliştirip sürdürebilecek bir öğrenme gündemi oluşturmaktadır. Bu bir anlamda, ideal liderlik yetkinliğine ulaştıracak bir eylem planı hazırlamaktır.

Dördüncü keşif, yeni duygu, düşünce ve davranışları denemek ve ustalaşmaya kadar pratik yapmaktır.

Beşinci keşif, neredeyse bu sürecin tamamında destek veren ve yüreklendiren güven verici ilişkiler geliştirmektir (Barutçigil,2004;298). Bu keşif alanlarında oluşan özgüdümlü öğrenme sürecine giren insanlar, liderlik özelliklerini taşımak şartıyla çaba gösterirlerse konumları ne olursa olsun gerektiğinde öne çıkarak duygusal zekaya sahip liderlere dönüşebilirler.

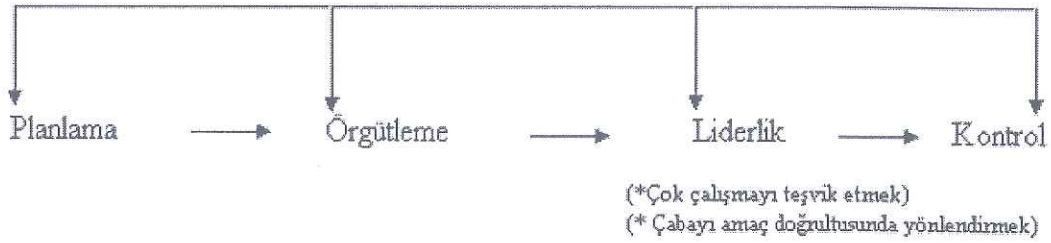
2.2.1 Lider ve liderlik kavramları

Lider ve liderlik olgusu ile ilgili literatür taraması yapıldığında yüzlerce tanıma rastlanmıştır. Yer, zaman, konum, durum ve koşullara göre liderlik tanımlarının değiştiği görülmektedir. Aynı şekilde lidere atfedilen özelliklerde farklılaşmaktadır.

Lider, grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda başarılı olmaya yönelten, onların çalışmalarını planlayan, koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi olarak tanımlanabilir. (Akdemir,1998:52)

Liderlik ise, amaç, kültür, strateji, temel kimlik ve kritik süreçler gibi kurumun varlığının devamını sağlayan akılcı ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.

Genel anlamıyla lider, bir grup insanı bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olarak; organizasyonel liderlik ise organizasyon için değişime uyum sağlayacak yeniliği gerçekleştirecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun organizasyonun tüm çalışanlarına benimsetilmesi ve vizyona yönelik değişimin kurumsallaştırılması süreci şeklinde tanımlanabilir. Yani, liderlik bir süreçtir, lider ise bir kişi diyebiliriz.



Şekil 2.1. Liderliğin yönetimin diğer fonksiyonları ile ilişkisi

Kaynak: İnci,M.(2001) *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şekile göre lider pozisyonundaki yönetici yönetimin istediği hedef ve amaçları belirleyerek planlama fonksiyonunu gerçekleştirmektedir.

Örgütlemelerde planların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar bir araya getirilerek iş bölümü yapılmaktadır. Liderlik sürecinde yönetici astlarını örgüte bağlılığını artırmaya

çalışmakta ve astların önceden belirlenen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yeteneklerini kullanabilecek bir ortam yaratmaktadır. Son olarak kontrol sürecinde ise işlerin doğru yapıya yapılmadığı denetlenmektedir (İnci, 2001:11).

Lider ve liderlik kavramları değişim, vizyon ve risk olguları ile beraber anılmaktadır. Değişim tanımı gereği “Yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve buna bağlı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister” şeklindeki ifadesiyle, liderliğin yönetimden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğu vurgulanmaktadır (Kılınç, 2002: 84)

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Lider kurum içinde vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur. Lider, kendi koyduğu hedeflere hizmet eder (Yigit, 2002:8).

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır; birincisi örgütün gideceği yönle ilgili stratejik vizyon, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki zorlayıcı olmayan becerisidir (Eraslan, 2004).

2.2.2 Liderlik kuramları

20. Yüzyılda liderlik olgusu üzerinde çok sayıda çalışma ve araştırma ortaya konulmuş ve yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar da çeşitli yaklaşımlarda bir araya getirilmiştir. Ancak ortaya çıkan her yaklaşım beraberinde yeni soru işaretlerini de getirdiği için liderlik konusu bir yüzyıllık araştırma birikiminin ardından dahi hala aynı ilgi ve merakı uyandırabilmektedir. Liderlik kuramları, genel olarak tarihsel süreç olarak dört ana aşamada incelenebilir.

- Özellikler Kuramı
- Davranışsal Kuramlar
- Durumsallık Kuramları
- Dönüştürücü Liderlik Kuramları

2.2.2.1.Özellikler kuramı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar yüksek karizmatik güce sahip liderlerin bu gücü doğuran ortak özellikleri (fiziksel, entelektüel ve kişisel) üzerinde yoğunlaşarak liderleri ve onları izleyen sıradan insanları ayırt etmeyi hedeflemiştir. Kuramın genel olarak amacı şu şekilde özetlenebilir:“Liderleri büyük yapan şeyi bulmak ve şu anda bu özellikleri sergileyen veya bunun için eğitilebilecek tipteki lider adaylarını geleceğin liderleri olarak seçmek”. Bu kuram kapsamında yer alan “Büyük Adamlar Yaklaşımı” ilk liderlik kuramlarından biri olan özellikler yaklaşımının temelini oluşturmuştur (Reineke ve Schoell, 1983:113).

Kuram, liderliğin doğuştan geldiğini savunmaktadır. Özellikler kuramına göre bazı kişiler doğuştan liderlik yeteneklerine sahiptirler ve bu kişiler her koşulda büyük liderler olarak ortaya çıkmakta ve kitleleri yönlendirmektedirler. Kuram, tarihin bu büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtmektedir. Büyük İskender, Napolyon, Abraham Lincoln gibi liderler bu kuram açısından örnek gösterilmektedir (George ve Jones 1996:360).

Liderlik nitelikleri genellikle zeka, yöneticilik yeteneği, girişkenlik, kendine güven, statü, başarı, kararlılık, dinamizm, gerçekçilik, dışa dönüklük, ileriye görebilmedir (Certo,1992:416)

Özellikler kuramı liderin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik kuramına önemli katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderlik sürecini sadece “lider” değişkenini baz alarak incelediği için yeterli görülmemiştir (Koçel, 2005:589). Bu kuram zamanla daha gerçekçi bir düzleme oturmuş ve liderlik özelliklerinin doğuştan gelmek zorunda olmadığı savunulmaya ve bu özelliklerin tecrübe ve öğrenmeyle diğer insanlara aktarılabilmesi de düşünölmeye başlanmıştır (George ve Jones, 1996:360).

Özellikler kuramı, etkili liderlik için neyin gerekli olduğu konusunda pek çok soruyu yanıtsız bırakmıştır. Kuramın ana sınırlılığı, belirli bir durumla bağlantılı bulunan liderlik özelliklerinin bir başka durumda başarıyı garantileyememesidir. Bahsedilen açmaz, araştırmacıları 1940’lı yıllara girerken yeni arayışlara itmıştır. Bu dönemdeki araştırmalar lidere has davranışların ortaya çıkarılmasına yönelmiştir.

2.2.2.2.Davranışsal kuramlar

Kuram, liderin etkililiğini belirleyen şeyin, kişilik özelliklerinden çok onun davranışları olduğu varsayımına dayanır. Kurama göre ayrıca uygun eğitim yoluyla liderler, doğru davranış kalıplarını geliştirebilmektedir (Gibson vd. 1997:227). Görüldüğü gibi özellikler kuramının temelini oluşturan Büyük Adamlar Kuramı(Özellikler Kuramı), liderliğin doğuştan geldiği düşüncesini temel alırken, davranışsal yaklaşım, onun öğretilebileceğini savunmaktadır.

Davranışsal kuramla liderlik iki ayrı tipe ayrılarak incelendiği için, bu kuram için ‘iki boyutlu kuram’ adı da kullanılmaktadır. Liderlik davranışlarını esas alan en önemli araştırmalar, Ohio Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Texas Üniversitesi’nde yürütülmüştür.

2.2.2.3.Durumsallık kuramları

Durumsallık yaklaşımın temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu teoriye göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler;amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava vb. faktörlerdir (Koçel,2001:466-477).

2.2.2.4. Dönüştürücü liderlik kuramlar

Değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi, gelişen teknoloji ile sosyo-kültürel ve ekonomik değişimler, liderin rolünü ve sorumluluklarını da etkilemektedir. Bu anlayış içerisinde ortaya çıkan lider tiplerinden biri de dönüştürücü lider tipidir (Benjamin ve Flynn 2006:217-218).

Dönüştürücü liderlerin var oluşlarının nedeni “değişim”dir ve değişim temelli olarak ortaya çıkmışlardır. Dönüştürücü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak “değişim”

kavramına endekslidir. Gebelein (2002:23) dönüştürücü liderlikte “değişim” kavramını şöyle özetlemiştir (Eraslan, 2004:18)

“Değişim şartları, değişime hemen uyum sağlayabilmemizi ve onu etkili bir şekilde yönetebilmemizi gerektirmektedir. Dönüştürücü liderler, yalnızca değişime karşı gerekli tepkiyi vermekle kalmaz; değişimin ne zaman gerekli olduğunu önceden görür ve öğrenmeye açık bir strateji oluştururlar. Çalışanları rekabetin, değişimin yeni koşullarına derhal uyum sağlayacak şekilde hazır tutarlar.”

Dönüştürücü liderlik, değişime yönelik liderlik modelidir; dönüştürücü liderler de değişim ya da süreç ile ilgilenirler. Bu bakımdan bazı yazarlar (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999) dönüştürücü liderlik davranışlarının yüksek düzeyde değişim gereği ve fırsatı sunan kriz durumlarında, dinamik, istikrarsız çevrelerde, daha az kurumsallaşmış organik işletmelerde, analiz edilebilirliği düşük, karmaşık işlerde etkileşimci liderliğe göre, daha çok kabul görüp ortaya çıkacağını ileri sürmektedirler (Uyguç ,vd.2000:589).

Dönüştürücü liderlerin en belirgin özelliği olarak bugün ile gelecek arasında bağlantı kurmak suretiyle örgütte değişim ve yenilik başlatmasıdır. Bu çerçevede çalışanlara bir vizyon kazandırmak, bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırmak çok önemlidir. Bu açıdan yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde bu değişim sürecine en çok dönüştürücü liderlerin uyum sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü dönüştürücü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir.

Dönüştürücü liderlik alanındaki çalışmalar ilk ve ağırlıklı olarak askeri ve iş çevrelerinde uygulanmıştır. Dönüştürücü liderliğin eğitim alanında yapılan çalışmaların sonuçları da iş ve askeri alanlarda yapılan çalışmaların sonuçlarına benzemektedir (Celep, 2004:117).

Dönüştürücü liderlik özellikle Bass’ın geliştirdiği (1985) çok yönlü liderlik anketi (Multiple Leadership Questionnaire) ile çok değişik alanlarda bu liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları, ordu, emniyet örgütü, İşletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüştürücü liderlik çalışmaları yapılmaktadır. Dönüştürücü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları Burns (1978), Tichy ve Davenna (1986), Conger ve Kanungo (1987), Bennis ve Nanus (1985), Avolio (1988),

Yukl (1989), Podsakoff (1996) ve eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997)'tir.

2.2.3.Yönetici ve lider arasındaki farklar

Bilindiği gibi yönetici ve lider kavramları birbirlerinden oldukça farklıdır. Liderin kişisel özellikleri ön planda iken, yönetici, daha dar kalıplar içerisinde hareket eden, verilen görevleri yerine getiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Kotter, liderlik ve yönetimin birbirinden ayrı fakat birbirini tamamlayan fonksiyon ve karakteristik özelliklere sahip olduklarına dikkat çeker. Ona göre “İyi yönetim karmaşıklığı önler, etkili liderlik ise faydalı değişimler üretir.” Her ikisi de artan bir şekilde karmaşık ve akışkan iş ortamında başarı için gereklidir.(Kotter, J.P What Leaders Really Do. [Liderler Gerçekte Ne Yapar], Harvard Business, (December, 2001), 85-96)

Liderlik, yönetimi tamamlar. Yönetim, belirli derecede düzen, ürünlere kalite ve kârlılığa devamlılık getirirken; liderlik, değişimlerin üstesinden gelir. Yönetim, insanları doğru yöne iterek kontrol eder. Liderlik ise onların temel ihtiyaçlarını karşılayarak motive eder.

Yönetici ve lider belirli amaçlara hizmet eder. Yönetici, başkalarının egemen olduğu önceden belirlenmiş amaçlara hizmet ederken; lider, daha geniş perspektiften hareketle belirlenmiş ana amaca hizmet eder. Lider, yöneticiye kıyasla hedef seçiminde ve hedefe giden yolda daha özgür hareket eder. Paksoy, yönetici ile liderin farklılıklarını ortaya koymak için onların organizasyonel etkilerini karşılaştırmak gerektiğini ifade etmiştir(Paksoy, 167).

Paksoy'un Warren Bennis ve Burt Nanus'un “Liderler” adlı yapıtından aktardığına göre; yönetici, “sorumluluk taşıyan, verilen görevleri yerine getiren ve yürütendir. Lider ise etkileyen, yönlendiren, rehberlik eden ve etkin faaliyet gösterendir. Yine yazarın aktardığına göre; “Yöneticiler işlerini doğru yapan, lider ise doğru işleri yapanlardır.” Tüm kurumların bu ikisine de ihtiyaçları vardır ve yöneticilerin aynı zaman da liderlik özelliklerine de sahip olmaları, onların başarılı olmalarını kolaylaştıracaktır.

Lider ile yönetici arasındaki fark ; liderin yol gösterici, değişim yaratabilen, takım lideri olabilen ve sözcülük yapabilen biri olması ile bu rollerini doğru zaman ve yerde kullanabilmesidir (Ulrich, Leonard ve Mullins, “Shared Vision İn The Organizational Change Process” Organizasyonel Değişim Sürecinde Paylaşılan Vizyon],Academy Of Strategic and Organizational Leadership Journal, Volume 1, November 2, (1997)

Erdoğan, yönetici ile lider arasındaki farkın; onların ortaya çıkış şeklinde, oluşumunda yattığını, yöneticinin göreve atama yoluyla gelmesine karşın liderin sahip olduğu bir kısım özellikler dolayısı ile ortaya çıktığını ifade etmektedir.(Erdoğan, 1983: 332.)

Liderin ortaya çıkmasını sağlayan bu özellikler aşağıda sıralanmıştır.

- Lider takip edilen kişidir. Takip edilmesi zorunluluktan değil, çoğunluğun kendi isteğinden kaynaklanmaktadır. Yöneticide ise takip zorunluluğu yöneticinin sahip olduğu mevki ve otoriteden kaynaklanmaktadır.
- Lider ile takipçileri arasında duygusal bağ vardır. Lider takipçilerini memnun etmek durumundadır. Yönetici ise işgörenleri duygusal olarak tatmin etme zorunluluğu hissetmeyeceğinden daha rasyonel hareket tarzı benimser.
- Lider, gurubun ihtiyaçlarını öncelikle ele alırken; yönetici işletmenin gereklerini ön planda tutar.
- Lider, içinde bulunduğu durumda gücü kendisinde bulur ve bu güçle hedeflere ulaşmaya çalışır. Yönetici ise, gücü kendi dışında bulur ve bu bulduğu güçle belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışır.
- Yönetici biçimsel yapı ve organizasyon içerisinde biçimsel davranışlarda bulunurken; lider ise çoğunlukla biçimsel olmayan yetkilerle biçimsel olmayan tarzda hareket eder. Bu özelliklerin yanı sıra lider ve yöneticinin, lider özelliklerine sahip olması arzu edilen bir durumdur. Ancak her yönetici, lider özelliklerine sahip olmayabilir.

Amaç belirleme yönü ile ele alındığında, grup ya da örgütün hedefini kimin belirleyeceğinin cevabı yönetici ile lider ayrımını oluşturur. (Şahin,H.(1999) *Liderlik-Yöneticilik Ayrımı: Kuramlar ve Kriterler*,Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,73.)

Liderin amacı, grubun içselleştirdiği ve onu lider yapan eyleme geçirme özelliğini kullandığı bir durumdur.

Lider, hedefi seçerek grubu bu doğrultuda yönlendirir. Grubun ve kendisinin amaçları ile örgütsel ve bireysel amaçları müşterek kılan, insanları ortak amaçlar doğrultusunda gönüllü olarak peşinde sürükleyen liderdir(Koçel, 583–584).

2.2.4.Liderlikte duygusal zekanın önemi

Liderlik üzerinde birçok araştırma yapılan konulardan bir tanesidir. Literatürde liderlik teorileri çerçevesinde, liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, neler yaptıkları, nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri, liderin örgütsel süreçlerde ne kadar etkin olduğu gibi konularla ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Buna rağmen liderlerin duygularını, hislerini ve ruh durumlarını konu edinen ve duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen sayısı yok denecek kadar azdır (George, 2000).

Diğer birçok alanda olduğu gibi liderlik konusunda da duyguların bu şekilde ihmal edilmesi ve incelenmemesi çok da şaşırtıcı bir durum değildir. Bunun en önemli sebeplerinden bazıları insanların binlerce yıl hep “akıl” la uğraşmaları, akıl zekayla eşleştirildiği için duyguların fazla önemsenmemesi ve duyguların insanların zayıf yönü sayılmasıdır. Duyguların ifade edilmesi daha çok şairlere, sanatçılara ve annelere uygundu ama komutanlara, liderlere, iradesi güçlü olması gereken kişilere göre duyguların ifade edilmesi çok da önemli değildi (Atabek, 1999). Oysa çağdaş psikoloji araştırmalarına göre aklın duygudan arınmış, sezgisiz ve isteksiz olarak tek başına bir şey ifade etmesi mümkün değildir.

İşletmelerde rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle; kısaca beyinle, zeka ile somut gerçekler dünyasındaki problemlerle başa çıkmak kolayken duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Bir örgütün büyümesini ve gelişmesini engelleyen en önemli faktörlerden biri duygular dünyasında çözümsüz kalan sorunlardır. Tüm bu problemlerin tanımlanması, analiz edilmesi ve çözümlenmesi sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere verilmiştir (Acar, 2001).

Bir liderin etkin olabilmesi için özellikle oy birliği sağlamak, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış aıllarını değerlendirebilmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak gibi konularda yetenekli olması gerekmektedir. Bu yetenekler sayesinde lider amacına ulaşma noktasında pozitif ilişkilere sahip olabilir (Cherniss, 1998). Kendi özelliklerini iyi tanıyan, ilişkide olduğu kişilerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olabilen ve duygularını kontrol edebilen liderler, izleyicilerle daha iyi ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi daha iyi şekilde geliştirebilir (Sosik, 1999).

Duygusal zeka yetenekleriyle hareket eden bir lider yönetici, ortaya çıkan sorunların sonuçlarıyla zaman harcamaz. Bunun yerine yeni fırsatlar yaratacaktır ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltecektir(Goleman, 2000). Değerşen zamanla birlikte liderlik daha fazla duygusal faaliyetler gerektirmeye başlamıştır. Aklın duygudan arınmış, sezgisiz ve isteksiz olarak tek başına bir şey ifade etmesi mümkün değerdir.

Lider rolündeki birey, astlarının, müşterilerinin ve daha st düzeydeki yöneticilerin duygusal talepleri ile kuşatılır. Bu duygusal taleplerin farkında olabilen, talepleri değerlendirebilen ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilen bireyler etkin lider olabilirler. Batı kültürünün felsefi geleneğinin aklın üzerinde bir egemenliği vardır. Bunun sonucu olarak duygular sorun yaratan unsurlar olarak görülmektedir ve duygular üzerinde geliştirilecek yaklaşımların önüne bu durum ciddi bir engel olarak çıkmaktadır (Moss, 2001; Atabek, 2000; Sartorius, 1999).

Özellikle sanayi devrimi ile birlikte batı dünyasında akılcı bir şekilde düşünerek duygulardan etkilenmeyen kararlar vermek egemen bir ideal düşünce tarzı olarak tanımlanmıştır (Mount, 2000).

Bu süreç içerisinde, romantik akım gibi bazı akımlar duyguların önemi üzerinde durmaya çalışmıştır fakat bu durum akılcılığın egemenliğini etkilememiştir (Mayer ,vd, 2000a). Örgüt yaklaşımlarını etkilemesi, duyguların etkili olduğu durumlarda mantıksal süreçler üzerine olumsuz etkileri olduğu düşünüldüğünden, örgütün iyi faaliyetlere sahip olabilmesi için duygulardan arındırılması gerektiğine dair yaygın inançta görülmektedir(Stewart, 1997; Mayer vd., 1990);fakat sosyal alandaki gelişmeler ve beyin cerrahisi alanındaki gelişmeler son dönemlerde duyguların öneminin fark edilmeye

başlanmasını sağlamıştır (Damasio, 1999; Vertostick Jr., 2003; Klein, 2004; Goleman, 2001a).

Duyguların öneminin fark edilmesiyle beraber yeni yaklaşımlar insanın düşünceleri ve duygularının birbirinden ayrılmadığı ve aynı süreci ifade ettiği sonucunu çıkarmıştır (Goleman, 2001a; Segal, 1997; Graves, 1999; Carney1999; Jones,2000). Bu süreçte duygular ve akıl arasında temel bir zıtlasma olmadığı savunulmaktadır (Frijda, 1988).

Literatürde liderlik kavramı araştırılırken duyguların rolü üzerinde gerektiği gibi durulmadığı görülmektedir (George, 2000). Fakat son dönemde liderlik konusunda çalışan Chris Argyris, Abraham Zaleznik, Henry Mintzberg, Gary Hamel ve Micheal Hammer gibi kimi düşünürler; iş yaşamında duygulara yer verilmesinin, kendimizin ve başkalarının duygularını daha iyi değerlendirmesinin ve yönetilmesinin gerekliliğini savunmuşlardır (Cooper ve Sawaf, 2000). Bu duruma paralel olarak gelişen yaklaşımlar, liderliği içinde sosyal ve duygusal öğeleri içeren bütünleşik bir kavram olarak tanımlamaktadır (Kobe vd,2001).

2.3. Yönetmel Yeterlilik ve Yönetmel Etkililik

Organizasyonlarda yönetimin etkinliği büyük önem taşımaktadır. Organizasyonel etkinliğin sağlanması ve yönetim performansının yükseltilmesi, insanların ve grupların duygusal sorunlarıyla yakından ilgilenilmesini gerektirir (Barutçugil, 2002:10).

Yönetici eldeki kaynakları verimli, etkin ve rasyonel biçimde kullanmalıdır. Yönetimin bunu başarabilmesi, işleri doğru yaparak verimliliği, doğru işler yaparak da etkinliği gerçekleştirmesine bağlıdır (Genç, 2004:19).

2.3.1. Yönetmel görevler

Yönetici durumunda bulunan kişinin esas rolü, her şeyden önce üretim öğelerini en uygun koşullarda tedarik etmek, örgütlenmeyi (organizasyonu) sağlamak, bunları uyumlaştırarak, üretimin veya hizmet sunumunun en az emek ve en az giderle meydana gelmesini sağlayıcı önlemleri alabilmektir. Böylece optimum üretim koşulu yerine getirilmiş olacaktır (Budak,2004:15).

Yönetimin amacı, örgütün insan kaynağının performansını iyileştirerek, hem örgütsel performansa katkısının, hem de örgütten elde edeceği yararların ve çıkarların artırılmasını sağlamaktır (Genç, 2004:19). Yönetimde sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşılması söz konusu olamaz. Yönetim insanları olduğu kadar, etkili ve verimli kullanmak kaydı ile kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır (Öztürk, 2003:123). Yöneticilerin yönetsel ve işlevsel olarak ortak görevleri şunlardır:

- *Örgütün amaç ve politikasını belirlemek; personele öğretmek ve benimsetmek,
- *Personelin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemek ve kendilerine bildirmek,
- *Personel arasında adil ve dengeli bir iş/görev dağılımı (iş bölümü) yapmak,
- *Örgütte personelin işbirliği ve uyum içinde, düzenli ve disiplinli bir şekilde, etkili ve verimli olarak çalışmasını sağlamak,
- *Örgüt içinde birimler arasında, örgüt dışında diğer işletmeler arasında gerekli işbirliği ve eşgüdümü sağlamak,
- *Personeli ve onların yaptıkları işleri kontrol ve nezaret etmek; ortaya çıkan sorunları, aksaklıkları önlemek ve çözmek,
- *Personeli görev alanında ve işbaşında yetiştirmek; personele öğretici, önder ve rehber olmak,
- *Personelin soruları ve sorunlarıyla ilgilenmek; sorularını cevaplandırmak ve sorunlarına çözüm bulmak ya da çözüm yolu göstermek,
- *Örgütte yürütülen iş ve işlemlerin basitleştirilmesi, çabuklaştırılması ve iş veriminin artırılmasını sağlamak,
- *Örgütün işleri ve hizmetleriyle ilgili olarak aylık ve yıllık iş planları ve programları hazırlamak ve uygulanmasını sağlamak,
- *Örgütte yürütülen işleri ve etkinlikleri sürekli olarak izlemek ve değerlendirmek; birimler ya da astlar arasında bilgi alış verişinde bulunmak ve eşgüdümü sağlamak üzere periyodik toplantılar düzenlemek. Örgütte ve örgüt dışında yapılan toplantılara katılmak,
- *Personel ile birlikte zaman zaman sosyal etkinlikler düzenlemek ve düzenlenen sosyal etkinliklere katılmak,
- *Personele önem ve değer vermek; personeli üstlere ve üçüncü kişilere karşı korumak ve savunmak,

*Örgütün yazışma ve haberleşme işlerini düzenli bir şekilde yürütmek,

*Örgütte mal/hizmet üretimi (iş/görev alanı) ile ilgili olarak bilgi toplamak, bu bilgileri işlemek ve değerlendirmek,

*Örgütün hizmet ve faaliyet alanıyla ilgili olan mevzuatı ve yayınları temin ve tedarik etmek,

*Örgütün maddi ve fiziki çalışma koşullarını, iş ortamını iyileştirmek ve geliştirmek (Aytürk, 2003:11-13).

*Örgüt içinde etkili bir iletişim kurmak (Keenan,1997b:10).

2.3.2. Yönetmel yeterlilik

Yönetim düşüncesinin pratik ve pragmatik amacı, örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmaktır (Genç, 2004:18). İnsanları yönetmek kolay bir iş değildir (Keenan, 1996:5). Bir işletmede insan kaynaklarının en uygun şekilde kullanımı üzerinde durulması gereken en önemli konudur (Hançer, 2004:6). Etkili bir iş lideri, çalışanlarıyla kişisel temas halinde, içten ve samimi olmalıdır (Baltaş, 2006:14).

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesiyle paralellik arz etmekte (Ural, 2001:212), işletme performansı, beşeri niteliklerin artırılmasına bağlı hale gelmektedir. Ortak olarak her yöneticide bulunması gereken temel yöneticilik nitelikleri değişmez. Bunlar; bilgi, yetenek (beceri) ve deneyim (birikim)'dir. Bir örgütte eldeki kaynaklar, olanaklar ve koşullar aynı olduğu halde, iyi ve nitelikli bir yöneticinin elinde başarıya ulaşan bir kuruluş, kötü ve niteliksiz (yeteneksiz, beceriksiz) bir yöneticinin elinde başarısızlığa uğrar (Aytürk, 2003:6).

Yöneticilerin başarılı olabilmesi için yönetim kavram ve kuramları, insan ilişkileri, yönetim teknolojisi alanları ile yapı kurma-yenileştirme, yönetim işlevleri ve yönetim süreci oluşturma (karar verme) konularında yeterli olmalıdır. Yöneticilerin yeterlilik alanları ve konuları ile ilgili tablo aşağıda özetlenmiştir:

Tablo 2.1. Yönetici yeterlilik modeli tablosu

YETERLİLİK KONULARI	YETERLİLİK ALANLARI		
	Yönetim Kavramı ve Kuramları	Yönetimde İnsan İlişkileri	Yönetim Teknolojisi
Yapı Kurma ve Yenileştirme	YETERLİLİK DÜZEYLERİ Yöneticiler; yeterlilik konuları ve alanlarında; * Tanıma – Anma düzeyinden, ** Anlama – Kavrama, *** Yorumlama – Yargılama, **** Yapma – Uygulama düzeyine doğru yükselir.		
Yönetim İşlevleri			
Yönetim Süreci Oluşturma (Karar Verme)			
* Her yöneticinin, her alanda ve konuda, yeterlilik düzeyinin en üst basamağında olan yapma ve uygulama düzeyinde olması beklenemez.			

Kaynak: (Başaran, 2004:152-153'den özetlenmiştir)

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi; yönetici, yönetimde insan ilişkileri alanında da yeterli olmalıdır. Yönetimde insan ilişkilerinde yeterlilik kavramı öncelikle duygusal zeka ile ilgilidir.

Yönetimde başarı, her şeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Başarı; çalışanların, bilgi, beceri ve yeteneklerini tam olarak ortaya koymasıyla elde edilir. (Aytürk, 2003:191). Goleman'a göre (2005:85) birinin belli bir durumu sürekli olarak kötü idare etmesi, bir kör noktanın kesin işaretidir. Görece yaygın ve bedeli ağır olan kör noktalardan bazıları şunlardır:

***Kör hırs:** Ne pahasına olursa olsun kazanmak ya da "doğru" görüntüsü vermek zorundadır; iş birliği yapmak yerine rekabet eder; kendi değerini ve katkısını abartır; yüksekte atar ve tepeden bakar, insanlara siyah-beyaz mercekten, ya dost ya da düşman gözüyle bakar.

***Gerçekçi olmayan hedefler:** Grup ya da örgütün önüne, aşırı hırslı, erişilemeyecek hedefler koyar; bir işin yapılması için gerekenler konusunda gerçekçi değildir.

***Amansız gayretkeşlik:** Yaşamdaki başka her şeyi harcamak pahasına, kendisini zorlayacak şekilde çok çalışır; enerjisini yitirse de yoluna devam eder; her an bitip tükenebilir.

*Başkalarını gütme: Diğer insanları tükeninceye kadar koşturur; mikro yönetim uygular ve yetkileri devretmek yerine üstlenir, kırıncı ya da merhametsiz ve başkalarının duygusal açıdan zarar görmesine duyarsız biriymiş izlenimi uyandırır.

*İktidar açlığı: Örgütün çıkarlarından çok kendi çıkarları için iktidar arayışındadır; diğer bakış açılarını umursamadan kişisel bir gündem dayatır; sömürücüdür.

*Doymak bilmeyen itibar gereksinimi: Şöhret bağımlısıdır; başkalarının çabalarıyla elde edilen sonuçları kendine mal eder ve hataların suçunu ötekilere atar; bir sonraki zaferin peşinden koşarken, başlanan işlerin takibini yarım bırakır.

*Dış görünüşüyle aşırı meşgul olma: Ne pahasına olursa olsun, iyi görünmeye gerek duyar; toplum içindeki imajıyla aşırı ilgilidir; prestijin getirdiği maddi şatafatı şiddetle arzular.

*Kusursuz görünme gereksinimi: Gerçekçi olsa bile, eleştiri karşısında çılgına döner ya da reddeder; kendi başarısızlıklarından başkalarını sorumlu tutar; hatalarını ya da kişisel zaaflarını kabullenemez (Goleman, 2005:86). Harvard İşletme Okulu psikologlarından Teresa Amabile, yaratıcılığın dört katilini (gözetim, değer biçme, aşırı denetim, insafsız zaman sınırlamaları) tanımlamaktadır. Bunlardan her biri işleyen belleği, yani beyin fırtınalarının oluştuğu ve yaratıcılığın geliştiği zihin alanını daraltır ve riske atılmayı engeller.

Gözetim: Etrafta dolanıp sürekli gözaltında tutmak. Bu, yaratıcı düşünce için şart olan özgürlük hissini engeller.

Değer biçme: Çok erken gelen ya da fazla yoğun olan eleştirel bir görüş. Yaratıcı fikirler elbette ki eleştirilmelidir. Hepsi eşit derecede iyi olmayabilir ve umut vaat eden fikirler yapıcı eleştiriler sayesinde artırılıp bilenebilir.;ama değer biçmek, zihnin yargılandığı hissine saplanmasına yol açtığında, üretkenliğin önünü keser.

Aşırı denetim: İzlenen yolda atılan her adımın mikro yönetim altına alınması. Bu da gözetim hissi, özgün yaratıcıya engel olan bunaltıcı bir daralma hissi doğurur.

İnsafsız zaman sınırlamaları: Panik yaratan, çok yoğun bir program. Bir miktar baskı motiva syon sağlayabilir, işin bitimi için konulan zaman sınırlarıyla hedefler ve dikkatin toplanmasına yarayabilir, ancak bunlar taze fikirlerin geliştiği bereketli “boş zamanları” öldürebilir (Goleman, 2005:132). Ayrıca, örgütsel yapıdan kaynaklanan bazı faktörler (katı hiyerarşik yapı, aşırı denetim, bürokrasi, sert ast-üst ilişkileri, çok sayıda kurallar ve normlar, kurum kültürü gibi) kıskançlık, düşmanlık, rekabet, çatışma gibi negatif duyguların oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir. Aşırı katı, sert ve iletişimin olmadığı veya sınırlı ölçüde sağlanabildiği kuruluşlarda insanlar, yüksek düzeyde negatif duygularla baş etmek durumunda kalmaktadırlar (Yaylacı, 2006:139).

Yüzlerce kuruluştan, birkaç bin erkek ve kadında gözlenen tükenişin nedenleriyle ilgili yirmi yıllık bir inceleme sonucunda, İşletmelerde, çalışanların en çok moralini bozan ve şevkini kıran altı uygulama saptanmıştır:

1. Aşırı iş yükü altında çalışmak,
2. Özerklik eksikliği ve kuralların katılığı,
3. Ödüllerin yetersizliği (çalışmanın karşılığını maddi açıdan alamama),
4. Bağlantı kaybı,
5. Adaletsizlik ve eşitsizlik,
6. Değer çatışmaları (kişinin ilkeleriyle işin gerekleri arasında ortaya çıkan uyumsuzluk).

İşletmelerdeki bu yanlış uygulamaların sonucu; motivasyon, heves ve üretkenlik kaybının ve kronik bitkinlik haliyle kuşkuculuğun yayılmasıdır. Burada duygusal zeka zorunlu hale gelir (Goleman, 2005:361-366).

2.3.3. Yönetmel etkililik

Etkililiğin ilk adımı prosedürdür; zamanın nereye gittiğini kaydetmektir. İkinci adım, prosedürden kavramsal düzeye, mekanikten analize, verimlilikten sonuçlarla uğraşmaya geçmedir. Üçüncü adım, gücün üretken kılınmasıdır. Bu ise kişiye saygıdır. Son adım ise akılcı girişimdir.

Etkililik öğrenilen öğrenilmesi zor olan bir kavramdır (Drucker, 1994). Etkililik, objektif bir gerçek olarak var olan yöneticinin bir niteliğidir ve sayısal olarak ölçülebilir.

Etkili yönetim birçok boyut arasında bir yetenekler dengesini gerektirir. Bu denge yalnızca bir dizi nitelikli davranışları değil, aynı zamanda yönetici boyutundaki birçok kişisel özellikleri de içerir. Etkili yönetim kavramsal ve özel yetenekler olarak iki genel yetenek alanı etrafında tanımlanmıştır.

*Kavramsal yetenekler; yön kurma, yenilik, geleceğe yönelme, genel bakış, yönetme/işletme, girişkenlik, kesinlik, öncelikleri belirleme, problem çözme, kişisel örgütlenmedir.

*Özel yetenekler; görevlendirme/yetiştirme, danışma, geri besleme, temas, destek, kişilik ve dürüstlüktür (Karslı, 2004:43-46). İyi bir yönetici, ilk önce karakter sahibi olmalı, çevresiyle iyi ilişkiler kurmalı, işletmelerin yapısını ve işleyişini bilmeli, iç ve dış piyasalardaki gelişmeleri yakından takip etmelidir (Yalınbaş, 2003:38).

Tüm etkili yöneticilerde ortak olarak bulunan özellik, sahip oldukları şeyleri etkin kılan pratiklerdir. Bu pratikler, etkili yöneticiler nerede çalışırsa çalışsın hep aynıdır. Başka bir deyişle, etkililik pratiklerin bütününden oluşan bir alışkanlıktır. Etkili yöneticilerin beş zihni hazırlığı şunlardır:

* Zamanını nereye harcayacağını bilir. Denetim altında tutabildiği en asgari zamanı dahi sistematik olarak kullanmaya çalışır.

* Kendine somut hedefler koyar. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcar. “Benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlar.

* Sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışır. Bunlar; kendi güçleri, amirlerinin güçleri, meslektaşlarının ve dostlarının güçleridir. Elinden geleni yapmaya çalışır, yapamayacağı işlere girişmez.

* Daha yüksek performansın olağanüstü bir sonuç vereceği birkaç alan üzerinde yoğunlaşır. Öncelikleri belirler ve bunlara ilişkin aldıkları kararları korur. Bunun alternatifinin hiçbir şey yapılmaması olduğunu bilir.

* Etkili kararlar almak durumunda olan kişidir. Bunun, her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilir. Etkili bir kararın, olgular üzerinde bir konsensüsten ziyade birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilir. Birçok kararı hızla almanın yanlış karar almak anlamına geldiğinin farkındadır. Gerekli olan stratejidir (Drucker, 1994). Yönetimde başarının anahtarı; insan yönetimi, iş yönetimi, ilişki yönetimi, imaj

yönetimi ve işyeri yönetimidir. Örgütsel yaşamda; insanı, işi, ilişkiyi, iletişimi, imajı ve işyerini iyi yöneten bir yönetici daima başarılıdır. Çünkü yönetimde başarı;

*Personelin iyi ve etkili yönetilmesine,

*Üretilen işin ve hizmetin iyi düzenlenmesine ve yürütülmesine,

*Örgütte iyi bir iş bölümü, iş dağıtımı ve iş akımı yapılarak işlerin en iyi, en kolay, en çabuk ve en ucuz olarak tam ve zamanında sonuçlandırılmasına,

*Örgüt içinde ve dışında tüm kişi ve kuruluşlarla iyi ilişki ve iletişim kurulmasına,

*Örgütün fiziksel olarak, yöneticinin ve çalışanların tutum, davranış, giyim ve görünüm olarak iyi bir imajı olmasına,

İş yerinin düzenli, iş ortamının ve iş koşullarının da iyi olmasına bağlıdır (Aytürk, 2003:137).

Welch'in yönetim anlayışına göre başarılı bir iş lideri aşağıdakileri yapmaktadır:

*İnsanlara heyecan verecek vizyon oluşturmak,

*Doğru insanları seçmek (iyimser, iç motivasyonu yüksek),

*Onların eğitim ve gelişmesine kaynak ayırmak (zaman, para, insangücü),

*Onları, yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri şekilde serbest bırakmak, (insanlara asla nasıl yapacaklarını söylemeyin, ne yapacaklarını söyleyin. Yaptıklarıyla sizi şaşırtacaktır.)

*Davranış ve performans açısından kurumun değer sistemine uymayanları sistemin dışına itmek (Baltaş, 2006a:27).

Yönetici niteliklerini ortaya koyan değişkenler bir araştırmada şu şekilde belirlenmiştir (Cammock, vd.1995:443-473): Zeka, bilgi, değerler, mizaç, karakter ve kişilik. Aynı araştırmada, en iyi yönetici kişilik özelliği olarak iyimserlik ve mizah anlayışı gösterilmiştir. Bu araştırmada etkili ve çok az etkili (etkisiz) yöneticiler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Etkili yöneticiler, detaylara saptanmaktan kaçınırlar ve büyük betimlemeler yaparlar. Objektif bir görüş elde etmek için çalışmalardan geride dururlar, örgütün farklı alanlarına ve ihtiyaçlarına ilişkin geniş bir vizyona sahiptirler. Yönetimleri altındaki tüm alanlar arasında uygun bir denge oluştururlar. Diğer yöneticilerle ilişki kurarlar. Yalnızca kendi bölümleriyle değil örgütün tümü ile ilgilenirler. Esnekler ve eğer işi daha iyi yapmak anlamına gelecekse kuralları esnetmeye ve hatta ihmal etmeye gönüllüdürler. İş ediminde

çok az etkisi olan personel davranışının önemsiz yönlerinden daha çok personelin iş etkililiği ile etraflı ve ayrıntılı olarak ilgilenirler.

Etkisiz yöneticiler, ayrıntılara boğulurlar ve genel bakışı kaybederler. Geniş bir vizyonları yoktur. Objektif olmak için çalışmaya da kapalıdırlar. Kararlarında dar ve kısır bir hüküm gösterirler. Diğer alanların zararına da olsa kendi yönetimleri altındaki bir alana çok fazla zaman harcarlar. Diğer yöneticilerle ilişki kurmaktan kaçınırlar. Kendi alanlarındaki geçmişi göremezler veya diğerlerinin ihtiyaçlarını anlayamazlar. Dar bir örgüt görüşleri olduğundan yalnızca kendi bölümleriyle ilgilenirler. Esnek değildirler, hatta izlemek kesin olarak etkisizliğe, başarısızlığa neden olsa bile kuralları esnek kılmayacaklardır. Daha büyük iş etkililiğine yoğunlaşmak yerine iş ediminde çok az etkisi olabilecek küçük şeylerle ilgilenirler.

2.4. Örgütsel Etkililik

Bazı İşletmelerin başarı sağlarken, diğer bazılarının başarısızlığa uğramasının nedeni, insanların örgüt içinde çalışmalarının nedenleri ve nasılları üzerinde durmamakta yatar. İşletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmeleri insanın artan öneminin dikkate alınması şartına örgütün verimli olarak çalışabilmesi, İşletmeleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Etkililik ve verimlilik üretimde anahtar öge olan “insanı” ön plana çıkarmaktadır. Çünkü insan, örgüt için hem bir kaynak, hem de diğer tüm kaynakları kullanan bir ögedir (Can vd.,2006:4).

Verimlilik daha çok girdiye ve çıktıya bakar. Buna karşılık etkinlik, ne yapılmak istendiğinin kesin olarak saptanması ve bunu etkili bir şekilde gerçekleştirmek için gereken tüm kaynak ve yöntemlerin kullanılmasıdır. Bir anlamda işi daha iyi ve farklı yapmaktır (Düren, 2002:38).

Etkililik bir bakıma üç ana düzeyde ele alınabilir: Bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde. Bireysel düzeyde etkililik, örgüt üyelerinin görev başarımları üzerinde durur ve performans (iş başarımı) değerlendirmeleriyle ölçülür. Grup etkililiği, kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamını ifade eder. İşletmeler bireylerden ve gruplardan oluştuğu için, örgütsel etkililik, bireysel ve grup etkililiklerinin bir işlevidir denilebilir. Ama örgütsel etkililik bu toplamın daha da ötesindedir (Can, 2002:296). Başaran’a göre

(2004:24) “Etkililik; gereken bütün yöntem ve araçları sağlayarak ve kullanarak bir amaca istenen düzeyde ulaşmaktır.” Etkililik; çıktılarda sağlanan başarı; amacı gerçekleştirme düzeyi; gerekli kaynakları elde etme yeteneği; çevreye uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Etkililik kavramı değişik zamanlarda değişik anlamlarda kullanılmış, farklı tanımları yapılmıştır.

Örgütsel etkililik, genellikle örgütte istenen bir nitelik olarak düşünülür, bu yüzden çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Literatürde en yaygın olarak kullanılan örgütsel etkililiğin tanımları şunlardır (Karlı, 2004:1):

Hoy ve Miskel’e göre (1987) “Örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeyidir.” Hendrix ve McNichols’a göre (1984:145) “Çevresindeki kıt ve değerli kaynakları elde edebilme yeteneğidir. Pennings’e göre (1987:223) “Sağlam bir yapı ve çevre arasında karşılıklı ilişki kurabilmedir.” Kreitner ve Kinicki’ye göre (1995) “Sağlıklı örgütsel sistemler kurma ve devam ettirmedir.” Njoh’a göre (1993:235) “Müşterilere doyum sağlama ve çevreye uyum yeteneğidir.”

Bu tanımlara dikkat edildiğinde, her birinin örgütün bir yönünü veya bir işlevini öne çıkardığı ve örgütsel etkililiği ona göre ifade ettiği açıkça görülebilmektedir (Karlı, 2004:16). Örgütte ilişkilerin iyi olması yalnız başına örgütü etkili kılamaz; örgütü etkili kılacak öteki değişkenlerin de katkısı gerekir; ama ilişkilerin iyi olmadığı bir örgütün etkili olması da olanaksızdır. Örgütsel etkililiği sağlayacak olan yönetimin de etkili olması zorunludur (Başaran, 2004:25). Yönetimsel amaçlar, örgütsel etkililiği sağlamak için konulur. Yönetimsel etkililik, örgütsel etkililiği sağlamanın aracıdır (Başaran, 2004:174).

Büyük işletmelerde başarı derecesi işletme sahibinin göstereceği kişisel çaba ve harcaacağı enerjiden çok, gittikçe artan ve karmaşıklaşan yönetim işlerini kendisi ile paylaşacak işgörenin seçimindeki isabet ve işletmede kuracağı örgütün mükemmelliğine bağlı olacaktır (Budak, 2004:276).

Şirketi etkin hale getirmede, yöneticinin elinde; daha önce etkin bir şekilde kullanılmış ve denenmiş üç yaklaşım vardır:

* Yönetici; hali hazırdaki pazarlar ya da bilgi alanlarından maksimum sonuçları ya da en azından en olumlu olacak sonuçları üretecek, bir “ideal iş” modeliyle işe başlayabilir.

* Hazır kaynakları en cazip olasılıklara yöneltmekle ve bu kaynakları olası en iyi sonuçları almaya adanarak, fırsatları en üst düzeye çıkarmaya çalışabilir.

* Kaynakları en üst düzeye çıkarabilir; böylece bu fırsatların, eldeki yüksek nitelikli kaynaklarla, olası en iyi etkiyi sağlayacağı görülecektir.

Ekonomi tarihinde büyük bir girişim gerçekleştiren her şirketin yükselişi, bu yaklaşımlar üzerinde kurulmuştur (Drucker, 1998:155-156).

2.4.1. Etkililik ile ilgili terimler

Örgütsel etkililik kavramı ile doğrudan ilgili olan terimler; verimlilik, edim, yararlılık ve etkinliktir.

Örgütsel etkililik kavramı ile dolaylı olarak ilgili olan terimler; değişme, yenileşme, gelişme, farklılaşma, ilerleme, çeşitlilik ve dönüşümdür (Karşlı, 2004:1).

2.4.1.1. Etkililik ile doğrudan ilgili olan terimler

Yöneticilerin ve uygulayıcıların çoğu performans, verimlilik ve etkililik, terimlerinin bir tek kavramı açıklamak için kullanılan farklı isimler olduğunu düşünmeye başlamışlar, veya aynı kavramın birbirleriyle ilgili yönlerinin farklı tanımları olduğuna inanmışlardır. Etkililik kavramıyla doğrudan ilgili olan dört kavram vardır. Bunlar; verimlilik, edim, yararlılık ve etkenlik olarak bilinirler (Karşlı, 2004:1).

Verimlilik (productivity); Bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki farktır. Verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların (emek, sermaye, malzeme, enerji, bilgi) etken kullanımınıdır (Öztürk, 2003:105).

Edim (performance); Amaçların gerçekleşmesindeki işleyiş ile ilgilidir ve bu uğurda harcanan çaba ve eylemlerin devamlılığını ifade eder.

Verimlilik ve edim, etkililik kavramının içerisinde yer alan, etkililiğin birer ölçütü olarak kullanılan ve etkililiği tanımlamada yardımcı olan, yol gösteren terimlerdir. Bu iki

terimin dışında da etkililiği tanımlamada kullanılan birçok kavram ve terim vardır. Bunların literatürde en çok kullanılanları; üretkenlik, kârlılık, nitelik, büyüme, doyum, moral, güdüleme, amaçların benimsenmesi, başarı, eğitim ve gelişme çabaları, yönetime katılma, planlama, hazırlık olarak gösterilebilir. Ancak, iki kavram vardır ki etkililik kavramıyla iyice karıştırılır, çoğu zaman aynı anlamda kullanılırlar. Bunlar yararlılık ve etkenlik kavramlarıdır (Karslı, 2004:2).

Yararlılık (efficiency); örgütün çalıştırdığı işgörelere, toplumun kültürüne ve doğaya yararlı olmasıdır. Örgütsel etkililiğin önemli bir ögesidir (Başaran, 2004:27).

Etkenlik (efficiency); bazen yeterlilik olarak da adlandırılan, dolayısıyla kıt kaynakların en iyi kullanımını gerektiren ve otomasyonla tanımlanabilen, başka bir ifadeyle, yüksek teknolojik operasyon veya saat başına üretilen yüksek çıktı olarak görülen bir kavramdır (Karslı, 2004:2).

Bireysel ve örgütsel davranış açısından da etkililik (effectiveness) kavramı ile en çok karıştırılan kavramın etkenlik (efficiency) olduğu görülmektedir. Bireyin yaptığı bir eylem veya gösterdiği bir davranış, eğer önceden belirlenen amaca ulaşmış ise etkili (effective) dir. Bireyin yaptığı bir eylem veya gösterdiği bir davranış, eğer önceden belirlenen yakın amaca ilişkin nedenleri tatmin ediyor ise etken (efficient) dir. Kişisel bir davranış etkili (effective) fakat etken (efficient) olmayabilir; başka bir deyişle, bir birey belirlenen amaçlara, amaçların arkasındaki kişisel gerekçeleri tatmin edilmeden ulaşmış olabilir. Diğer taraftan, bir davranış etken fakat etkili olmayabilir; yani, bireyin ihtiyaçları doyurulmuş; fakat belirlenen amaçlara ulaşmada başarısız olabilir ya da bir davranış hem etkili hem de etkendir (Hoy ve Miskel, 1987).

Örgüt açısından bakıldığında; bir davranış verilen bürokratik rol beklentisiyle uygun ise etkili, bireylerin kişisel ihtiyaçları ile uygun ise etkendir. Davranış hem bürokratik beklentilere uygun, hem de bireysel ihtiyaçlardan kaynaklanıyor ise doyum en üst noktada gerçekleşmiş demektir.

Bu çerçevede bakıldığında, etkililik bir kavram olmaktan çok, ölçütlerle ilgili bir oluşum olarak görülmektedir (Karslı, 2004:3).

2.4.1.2. Etkililik ile dolaylı olarak ilgili olan terimler

Etkililik kavramıyla dolaylı olarak ilgili olduğu bilinen, ancak etkililiği ortaya koymada oldukça önemli olan, etkililiği açıklayıcı kavramlar da vardır. Bunlar; değişme, yenileşme, gelişme, farklılaşma, ilerleme, çeşitlilik ve dönüşüm olarak sıralanabilir (Karslı, 2004:1).

Değişim; genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Organizasyonlardaki değişim organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır (Aldağ ve Kınıçki, 1995:324; Koçel, 2005:688).

Yenileşme; eş anlamlısı yenilik olarak kullanılmaktadır. Yenileşmenin en kabul gören üç tanımı vardır;

- * Var olana yakın bir zamanda ortaya çıkan, önceden görülmemiş bir özellik katmak,
- * Daha işlevsel ve yararlı kılmak, ek işlev ve faydalar sağlamak amacıyla yeni özellikler ve nitelikler katmak,
- * Aynı veya benzer amaç ve işlevleri yerine getirecek farklı bir şeyi var olanın yerine koymak.

Gelişme; etkililik kavramının belki de en somut ölçütü olarak görülmelidir. Çoğalma, yayılma, genişleme, büyüme, olgunlaşma, güçlenme, zenginleşme, gücünü ve etkisini artırma gibi anlamları içeren, kapsam bakımından oldukça geniş bir kavramdır. Gelişme; çeşitli aşamalardan geçerek, başlangıç anından nitelik ve nicelik olarak her geçen gün daha da güçlenme, verimli ve etkili olmaktır (Karslı,2004:10). Örgüt geliştirme ise bir bütün olarak organizasyonunun performansını geliştirmeyi amaçlar (Budak, 2004:554).

Beckhard'a göre (1969:9) "örgüt geliştirme; planlı, örgüt çapında, üst yönetim tarafından yönetilen, örgütün etkinlik ve sağlığını artırmak amacıyla, davranış bilimlerinin bilgi birikiminden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir."

Farklılaşma; etkililiğin fark edilme özelliğini yansıtan bir kavramdır. Farklılaşma; aynı veya benzer olanlar arasından bir ya da birkaç özellik, tutum, davranış, nitelik veya nicelik bakımından başkalaşmaktır.

İlerleme; etkililiğin vitrini olarak nitelendirilebilir. İlerleme; belli bir amaca doğru birçok hedefi gerçekleştirmiş olmadır (Karlı,2004:10).

Çeşitlilik; yalnızca etkililik açısından değil, yukarıdaki tüm kavramlar açısından bir zenginlik kaynağı olarak görülen bir kavramdır. Çeşitlilik; farklı din, dil, ırk, düşünce ve eğilimlerin oluşturduğu toplumdur. Çeşitlilik; değişik bilgi, beceri ve yetenekteki bireylerden oluşan örgüttür.

Dönüşüm; Etkililik açısından önemlidir, çünkü etkililikle dolaylı ilgisi bulunan tüm kavramlardan etkilenen bir kavramdır. Dönüşüm kavramının sıkça kullanılan bazı tanımları şunlardır;

- * Bir biçimden diğerine geçiş,
- * Başka bir durum ve hal alma,
- * Çeşitli etkiler nedeniyle farklı bir biçimde yeniden ortaya çıkma,
- * Yalın biçimlerden kompleks biçimlere doğru gelişerek farklı işlevleri yapar hale gelme,
- * Amaç, hedef, iş ve görevlerdeki değişimler karşısında var olan sorumluluk, rol ve işlevlerini yeni durumun gereklerini yapabilecek biçimde iyileştirme, yenileştirme, geliştirme, değiştirme ve uyarlamadır (Karlı, 2004:11).

2.4.2. Örgütsel etkililik ile ilgili diğer kavramlar

Örgütsel etkililiği açıklayıcı nitelikte olan veya bazen etkililiğin öğeleri, ölçütleri, göstergeleri olarak ifade edilen üç önemli kavram; sağlık, kültür ve iklim olarak bilinir (Karlı, 2004:31).

2.4.2.1. Örgüt sağlığı

Bir sistem olarak örgüt, iç ve dış çatışmalarını en aza indirdiğinde; iç ve dış çevreye uyumunu sağladığında; alt sistemlerini eşgüdümlü çalıştırdığında; alt sistemler düzenli olarak çıktılarını verdiklerinde, girdileri aldıklarında sağlığını korur ve sürdürür. Sağlıksız bir örgüt, amaçlarını gerçekleştiremez ve işgörenlerin gereksinmelerini karşılayamaz (Başaran, 2004:27).

Örgütsel sağlığın beş boyutu; örgütsel liderlik, çevresel etkileşim, örgütsel bütünlük, örgütsel ürün ve örgütsel kimliktir (Karlı, 2004:32). Örgütün sağlığının korunmasında işgörenlerin örgütsel kimlik duygusunu geliştirmeleri önemli bir etkidir. Örgütsel kimlik duygusu, işgörenin kendisini örgütün ayrılmaz bir üyesi olarak görmesidir (Başaran, 2004:27).

2.4.2.2. Örgüt iklimi

Yakın zamana kadar örgüt iklimi, örgüt kültürüyle aynı anlamda kullanılmıştır (Bakan, vd. 2004:65-66).

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortamdır. Bu hava veya ortam örgüt çalışanlarının nasıl davranması gerektiğine dair beklentiler ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşur. Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse örgüt iklimi iyidir. Aksi halde örgüt iklimi de zayıf olacaktır (Dinçer, 1994:275).

Bennis'e göre (1969:80) "örgütsel iklim, birbirleriyle ilgili kişileri etkileyen birtakım tutum ve değer yargılarının ifadesidir." Forehand ve Gilmer'e göre (1972:36) "örgüt iklimi, örgütü betimleyen bir özellik dizisi toplamıdır ve örgütü diğer İşletmelerden ayırır, zaman içinde oldukça sürekli ve değişmezdir, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler" Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer İşletmelerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Bakan, vd.2004:67).

Cooke ve Rousseau (1988), kültürün esasını, “nasıl davranmak gerektiği konusundaki inançların oluşturduğuna” değinerek “örgüt ikliminin örgütsel kültürden çok, örgütsel yapı hakkındaki algıları yansıttığını” belirtmiştir. Bu özellik örgüt ikliminin sınıflandırılmasına da yansımaktadır. Örgüt iklimi;

* Soğuk, ılık, sıcak,

* Demokratik, otokratik,

* Yumuşak, sert şeklinde sınıflandırılmaktadır (Karlı, 2004:33).

Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri; astlara güven, iletişimde açıklık, anlayış ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici ortamdır. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur (Can, 2002:230).

2.4.2.3. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgütsel davranış disiplini içinde 1980’lerden sonra en çok tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır. Ouchi, Peters ve Waterman ve diğer yazarların çalışmaları bu konunun önemini daha da artırmış, ayrıca örgüt kültürünün başarı üzerindeki etkileri ortaya çıkınca bu konu pratik olarak yöneticilerin de ilgi odağı haline gelmiştir (<http://www.aofsitesi.com> adresinden 2 Mart 2017 ‘de alınmıştır.). Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım söz konusu olmakla birlikte, bu tanımlar genelde kavramın ya somut ya da soyut yönü üzerinde odaklaşmaktadır. Örgüt kültürünü tanımlayan bir grup yazar, örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken, diğerleri tanımlarında daha çok örgüt içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurları (törenler, hikayeler, kıyafet, dil, gelenekler, vb.) ön planda tutar (Unutkan, 1995:39).

Peters ve Waterman'a göre (1995:24), "kusursuz işletmeler; çok güçlü kültürlere sahiptir. Hangi sanayi dalında olursa olsun, kültürel kusursuzluğun tüm belirtileri vardır. İş alanı ne olursa olsun tüm işletmeler, çalışanların işletme kültürünü benimsemeleri için yoğun ve yenilenen işleri yapmaktadırlar. Şaşırtıcı gelen konu da; şirket kültürü içerikleri genelde değişmeyen bir avuç temayla sınırlıdır. Faaliyet konuları ne olursa olsun, tüm kusursuz şirketler kendilerini doğrudan hizmet işletmesi olarak tanımlamaktadır. Onlarca, tek egemen müşteridir."

Örgüt kültürü; Unutkan (1995:37)'a göre "örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür." Louise (1985:74)'e göre "bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demetidir." Alveson'a göre (1993:2) "sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayılılardır." Örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla birlikte, bu konuda yapılmış tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünü, paylaşılmış değerler ve normlar ve bunların taşıyıcısı olan sembollerin oluşturduğunu söylemek yanıltıcı olmaz (Terzi, 2000:24).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen ve en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000:328).

Örgüt kültürünü etkileyen faktörler de şunlardır; işbirliği, deneyim, yüksek beklenti, güven ve yeterlilik, açık destek, bilgi temelli çıktılara ulaşma, tanıma ve onaylama, ilgi, kutlama, cesaret, karara katılma, önemliyi koruma, dürüstlük, açık iletişim (Karlı, 2004:35).Kültürün değerli olmasının iki sebebi vardır:

* Kültür ve stratejinin birbirine tam uygunluğu,

* Çalışanların işletmelerine bağlılıkların artmasıdır.

Bu iki faktör, örgüte güçlü ve rekabetçi bir kültür kazandırarak avantaj sağlar (O'Reilly, 1991:298; Çetin, 2004:19). Swales, örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların,

örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir (Swales, 1995:288-293; Terzi: 2000:30).

Örgüt kültürü yaşayan ve dinamik bir olgudur (Şimşek,2007:115). Çalışma yaşamında kişilerin kendilerini değerli hissetmeleri çok önemlidir. İşyeri kültürünün dokusu insan değeri üstüne kurulmuşsa, işyeri ortamına giren herkes farkında olmadan kendini değerli hissetmeye başlayacaktır. Böyle bir ortamda kişilerin konuşmalarındaki tarz, birbirlerine bakışları, dokunuşları, selamlaşmaları “Sen benim için değerlisin,” mesajını verecektir (Cüceloğlu,2006b:112).Her kurumun soluduğu hava, bir başka deyişle kurum kültürü ve iklimi o kurumun ve çalışanlarının sahip olmaları gereken duygusal zeka yeterlilik alanlarının da belirleyicisidir (Yaylacı, 2006:131). Goleman’a göre (2005:40) “her örgüt, kendi duygusal ekolojisine sahiptir. Çalışanların çevreye uyması için en gerekli nitelikler, bu doğrultuda değişiklik gösterecektir.”

2.5. Yönetmel Etkililik ve Örgütsel Etkililikte Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi

Bireylerin, ekiplerin ve kuruluşların yüksek performansında duygusal zekanın yerini gün ışığına çıkartan araştırma ve bilimsel analizler sonucunda; sıradışı iş performansının belirlenmesinde IQ (bilişsel zeka)’nun duygusal zekadan sonra geldiği bulunmuştur. Ayrıca dünya çapında beş yüze yakın şirket, devlet kurumu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşta düzinelerce farklı uzman tarafından yapılan analizlerin ulaştığı sonuçların tümü, duygusal zekanın işbaşında, hemen hemen her işte mükemmelliği yakalamakta üstün bir rol oynadığına işaret etmektedir (Goleman, 2005:11-12).

Etkililik: Amaçların gerçekleşmesi ve kaynakların elde edilmesidir.

Yönetmel etkililik: Örgütsel düzeylerin her birinde ve genel olarak örgütte, belirlenen amaçları gerçekleştirmek, çevreye uyum sağlamak, entegrasyonu sağlamak, örgütsel değerleri yaratmak ve yaşatmak için örgütün sahip olduğu insan ve maddi kaynaklarının optimal kullanımını sağlamaktır.

Örgütsel etkililik: Örgütün amaçlarını gerçekleştirme, çevreye uyum sağlama, entegre olabilme, kendi değerlerini yaratma ve yaşatma derecesi ile yeteneğidir (Karslı, 2004:178). Örgütsel davranış çerçevesinde etkililik: Verimlilik, kalite, etkenlik, esneklik,

doyum, rekabet edebilirlik ve gelişme arasındaki optimal ilişki olarak tanımlanmıştır (Karlı, 2004:137).

2.5.1. Yönetmel etkililikte duygusal zekanın yeri ve önemi

Yönetmel etkililik, gerçek dünya koşullarının geleceği hakkında olasılığa dayalı yargıları gerektirir.Çünkü, endüstri ötesi veya bilgi çağı toplumu diye adlandırabileceğimiz günümüz toplumlarının hızlı gelişme ve değişmelere ayak uydurabilmeleri ancak böyle bir tutumla mümkündür. Endüstri ötesi veya bilgi çağı toplumlarının özelliklerini belirleyen önemli faktörler şunlardır: Çok aşırı derecedeki hızlı ve şaşırtıcı değişme, yarışmacılık ve rekabet, aşırı yüklü bilgi, örgütsel düşüş veya azalma, belirsizlik ve şüphe (Karlı, 2004:43).

Yöneticiler yazma, konuşma, dinleme, müzakere etme, strateji oluşturma ve etkileme konusunda da yeterli bir düzeyi yakalamak zorundalar. Bunun dışında onlardan, dürüstlük, enerji, güvenilirlik, bütünsellik, sezgi, hayal gücü, esneklik, amaca bağlılık, kararlılık, nüfuz, motivasyon, duyarlılık, anlayış, neşe, cesaret, vicdan ve alçak gönüllülük dahil, liderliğin bilinen ya da olması gerektiği düşünölen her özelliğini göstermeleri de beklenir (Cooper ve Sawaf, 2003:13).

İş hayatında üstün performans göstermeyi sağlayan yetkinlikler, bilişsel yeteneklerin ötesinde duygusal yetkinliklerdir. Yüksek performans gösterenlere bakıldığında, bunların bilişsel zekası yüksek ya da teknik bilgisi çok olanlar değil,duygusal açıdan olgun kişiler olduğu görölmektedir.

Baltaş (2006b:50)'a göre duygusal zekası yüksek kişilerin sahip olduğu ortak özellikler şunlardır:

- * Kendi beden dilini kontrol edebilmek, başkalarının beden diline duyarlı olmak,
- * Empati göstermek,
- * Uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmak,
- * İnsanlarla olumlu ilişkiler içinde olmak,

- * Başkalarını hesaba katmak,
- * Yüksek duygusal enerji,
- * İyimserlik,
- * Çalışmaya adanmış olmak,
- * Değişime istek duymak,
- * Olumsuz duygularla başa çıkmak,
- * Stresle başa çıkmak,
- * Kararlılık

İş yaşamında duyguların çok önemli bir yeri vardır. Organizasyonlarda kararları ve eylemleri belirleyen çok önemli bir etken duygularımızdır. Mantıklı düşünme ve akıl yoluyla vardığımız kararlar bile son aşamada adeta duygularımızın süzgecinden geçerek davranışlarımıza yansır. Bu nedenle, organizasyonlarda işleri ve ilişkileri sağlıklı yürütmenin temel bir koşulu yöneticilerin ve çalışanların duygularını anlamak ve onları olumlu bir şekilde yönetmektir (Barutçugil, 2002:9).

Duygusal olgunluğa sahip çalışanların, şirketlerinin başarısında katkıları büyüktür. Kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, işyerinde güvene dayalı ilişkiler kurar, fikirlerini açık ve doğrudan dile getirirler. Kendilerini ve birlikte çalıştıkları kişileri istenilen sonuca yönelik olarak harekete geçirebilir, zor şartlar altında olumlu düşünme tarzını koruyarak motivasyonun yüksek olmasını sağlarlar. Bu sayede, çatışmaları ve sorunları, yapıcı ve çözümlü sağlayacak şekilde sonuçlandırır (Baltaş, 2006b:50).

Görev tatminiyle ilgili yeni bulgulara göre, insanların çalışırken hissettikleri duygular, iş yaşamının kalitesini doğrudan doğruya yansıtmaktadır. İş başında olumlu duygular hissetme sürecinin oranı, tatminin, en güçlü belirleyicilerinden biridir. Bu anlamda kötü ruh halleri yayan liderler işletme açısından sakıncalıdır; iyi ruh hallerini aktarırlar ise işletmenin başarıya ulaşmasına yardımcı olurlar.

ABD'lerinde 62 CEO ile onlara bağlı üst düzey yönetim ekipleriyle ilgili bir incelemede elde edilen bulgulara göre, üst düzey yönetim ekibindeki insanların genel ruh

hali ne denli olumluysa, o denli işbirliği yaparak çalışmışlar, işten alınan sonuçlar o kadar iyi olmuştur (Goleman, vd., 2005:25-27). Yöneticiler ve çalışanlar, çeşitli ve yoğun duyguların (üzüntü, kızgınlık, neşe, korku, öfke, kin, nefret, güven, sevgi, bağlılık vb.) farkında olmak ve onları kontrol altında tutmak zorundadır (Barutçugil, 2002:9).

İnsanlar en iyi işi, kendilerini iyi hissettiklerinde çıkarırlar. Kendilerini iyi hissetmek, zihnin verimliliğini artırır; insanların bilgiyi daha kolay anlamalarını, karmaşık yargılarda karar alım kurallarına başvurmalarını ve daha esnek düşüncelerini mümkün kılar. Araştırmaların doğruladığı gibi, iyi ruh halleri, insanların başkalarına (ya da olaylara) daha olumlu bakmalarını sağlar. Bu ise, hedefe ulaşma yetenekleri konusunda daha iyimser olmalarına yarar, yaratıcılığı ve karar alma becerilerini artırır ve insanları başkalarına yardımcı olmaya hazırlar (Goleman, vd., 2005:26).

Kişilerin çalışma tutkusunu körükleyen geniş anlamda bir amaç ya da tutkudur. Fırsat tanındığında, insanlar kendilerine anlamlı gelen şeylere; bağlılık yetenek, enerji ve becerilerini tam kapasiteyle kullanmalarını gerektiren işlere ilgi duyarlar (Goleman, 2005:77).

Organizasyonlarda uyum, sahiplenme ve adanma duygularının yaygınlaşması, liderin dürüstlüğü, olumlu duygular ve ilişkiler geliştirme yeteneği ve belirli liderlik tarzlarını etkili bir şekilde duruma göre bir arada kullanabilmesi ile gerçekleşir. En iyi ve en etkili liderler genellikle farklı liderlik tarzlarından bir veya birkaçına uygun davranıp, duruma bağlı olarak farklı tarzlar arasında gidip gelebilendir (Barutçugil, 2002:288).

En iyi çalışanları bünyesinde tutmayı sağlayacak özellikleri şirketine kazandırarak, kuruluşu güçlü şirket yapmak, liderlik niteliğine sahip yöneticinin görevidir. Gallup araştırmacıları; çeşitli şirketlerin müşteri ve yönetim kurulu başkanlarına, “Elinizde olsaydı hangi yöneticiyi klonlamak isterdiniz?” diye sormuşlar ve daha sonra da bu yöneticileri verimlilik, kârlılık, kazanç, müşteri tatmini ve çalışan görüşleri açısından değerlendirmişlerdir.

Değerlendirmenin sonunda iyi yöneticilerin içe baktığı görülmüş. İyi yöneticiler; şirkete, bireye, tarza, amaçlara ve bireylerin motivasyonlarındaki farklılıklara odaklanıyorlar. Daha sonra da her insanın biricik yeteneğini ortaya çıkararak, üstün

performansın doğmasına aracılık ediyorlar. “Güçlü şirket”in toprağını yaratan iyi yönetici, uygun çalışanları seçme yöntemleri geliştiriyor, beklentileri tanımlıyor, çalışanları motive ediyor ve onları geliştiriyor (Baltaş, 2005:208).

Jac Fitz-Enz’in İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından, kuruluşlarda duygusal zekanın sağladığı ekonomik avantajlar ile ilgili desteklenen bir proje için Saratoga Enstitüsü’ne bir araştırma yaptırılmıştır. Enstitü, 1986 yılından bu yana yirmiyi aşkın sektörde altıyüz şirketten alınan verileri toplamıştır. Kârlılıkları, ürünlerinin getiri süreleri, işleri ve diğer benzeri performans göstergeleri dolayısıyla seçilmiş olan en büyük şirketleri analiz etmişlerdir.

Enstitü, bu sıra dışı şirketlerin ortak noktalarının neler olduğunu araştırırken insan kaynaklarının (çalışanlarının) yönetiminde aşağıdaki temel uygulamaları tespit etmiştir (Goleman, 2005:374-375).

- * Şirket gündeminin insancıl ve mali yönleri arasında bir denge kurmak
- * Temel bir stratejiye kuruluş çapında bağlılık göstermek,
- * Şirketin etkinliğinden yarar sağlayan tüm hissedarlarla açık iletişim ve karşılıklı güven oluşturmak,
- * İçeride ve dışarıda, rekabet üstünlüğü sağlayan ilişkiler kurmak,
- * İşbirliği, destek ve kaynak paylaşımı,
- * Yenilikçilik, riske girmek ve birlikte öğrenmek,
- * Rekabet ve sürekli iyileşme tutkusu

Organizasyonlarda, duyguların yönetiminde başarılı olmak için aşağıdaki ilke ve önerilere de dikkat etmekte yarar vardır. Bu, bir taraftan çalışanların performanslarını artıracak, iş tatminini yükseltecek diğer taraftan organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacaktır (Barutçugil, 2002:92-96).

*Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir organizasyonel yapı kurun ve uygun süreçleri oluşturun.

*Engeller karşısında direnebilir ve hedeflerine ulaşmak için duygu ve davranışlarını yönlendirebilir,

*Başkalarının duygularını onların ifade etmesine gerek kalmadan anlar,

*Ekip içi ilişkilerde sorun olabilecek duygu patlamalarını ustalıkla ve uyum içinde yönetebilir. Genç yöneticilerin kariyerlerinin ilk yılında başarısız olma nedenlerinin her biri duygusal zeka yetkinliğidir (Baltaş, 2004a:43). Bu nedenler;

* İnsan ilişkilerinde başarısızlık,

* Üst yönetimle çatışma,

* Güce dayalı yönetim anlayışı,

* Aşırı hırs,

* Ekip çalışmasına yatkın olmama,

* Stresle başa çıkma yetersizliği

Ayrıca, duygusal dengesi bozulan kişiler hatırlayamaz, dikkatini toparlayamaz, öğrenemez ya da zihin açıklığıyla karar veremez. Bir yönetim danışmanının dediği gibi, “Stres insanları aptallaştırır” (Goleman, 2006:201).

2.5.2. Örgütsel etkililikte duygusal zekanın yeri ve önemi

Bireyler tek başına başaramayacakları şeyleri elde etmede etkili ve verimli olabildikleri için bir araya gelerek işletmeler oluştururlar. İşletmeler tek bir nedenle ortaya çıkarlar: Bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için (Can, 2002:3). Örgüt beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlemiş olarak biraraya getirildiği açık bir sistemdir (Budak, 2004:21).

İşletmelerin şu işlevleri gördükleri söylenebilir:

*İşletmeler, insan ihtiyaçlarını daha etkin biçimde karşılarlar,

*İşletmeler etkinliği artırır, sinerjiyi ortaya çıkarırlar,

*Bireyler için daha fazla güvenlik sağlarlar, onların ait olma ihtiyaçlarını karşılarlar.

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi iletişime bağlıdır. İletişim sayesinde kurulacak örgütsel uyum, etkinlik ve etkileşim, hem örgütsel etkinliği artırır, hem de üretim veya hizmet unsurları arasında güçlü bir bağ oluşturur (Genç, 2004:35). Nasıl bir insanın farklı yeterlilik alanlarında güçlü ve zayıf yanlarından oluşan bir profili ve bunlara yönelik belirli bir bilinç düzeyi varsa, aynı şey İşletmeler için de geçerlidir. Herhangi bir örgütsel yeterlilik açısından, bu profillerin, grup şirketlerinden daha küçük birimlere, çalışma ekiplerine kadar her düzeyde şeması çıkarılabilir (Goleman, vd., 2005:231).

Bir işletmede istenilen sonuçların alınabilmesi için, insanların enerjilerini odaklama noktaları önemlidir. İşletme içinde çalışanların ilgisinin üç noktada toplanması beklenir: müşteri, rekabet, süreç. Bunlara bir de doğal olarak, çalışanların kendi konforları ve rahatlarıyla ilgili konular da eklenebilir (Baltaş, 2004c:29).

*Müşteriye odaklanma; daha iyi hizmet veya ürünü,

*Rekabette odaklanma; daha farklı hizmet veya ürünü,

*Süreçlere odaklanma; daha etkin, hızlı, ucuz yol ve yöntemlerin bulunmasını,

*Çalışanın kendi konforuna odaklanması ise, daha iyi ve rahat çalışma ve yaşama şartlarını ifade eder.

Duygusal zekalı bir liderin rehberliği altındaki insanlar, karşılıklı bir huzur duyarlar. Fikirleri paylaşır, birbirinden ders alır, birlikte kararlara varır ve işlerin yapılmasını sağlarlar. Büyük bir değişimin ve belirsizliğin ortasında bile odaklı kalmalarına yardımcı olan bir duygusal bağ oluştururlar. Belki de en önemlisi, başkalarıyla duygusal bir düzeyde bağlantı kurmaları, işi daha anlamlı hale getirir.

Örgüt içinde insanların birlikte çalışmayı çok istedikleri bir lider, iyi hisleri ortaya çıkarma yetisine sahiptir. Duygusal zekalı liderlerin yetenekli insanları kendilerine çekmelerinin bir nedeni de budur. Olumsuz duyguları yayan (sınırlı, huysuz, baskıcı, soğuk) bir liderse, insanları iter. Kimse suratsız biriyle çalışmak istemez. Araştırmalar şunu kanıtlamıştır: İyimser, coşkulu liderler, olumsuz ruh hallerine eğilimli olanlara kıyasla, çalışanlarının kalıcı olmasını daha kolay sağlar (Goleman, vd., 2005:23-30).

İşyerlerinde, moral bozukluğuyla yıldırılmış işçilerin veya kibirli patronların (ya da bir iş yerindeki diğer düzinelerce duygusal eksiklik bileşimlerinin) o yıkıcı etkileri, dar çevrenin dışındakiler tarafından çoğu kez fark edilmeden sürüp gider. Ancak bunların bedeli; düşen üretkenlik, giderek artan teslimat gecikmeleri, yanlışlıklar, aksilikler ve çalışanların daha cana yakın ortamlara kaçması gibi işaretlerden okunabilir. Sonuçta, işteki düşük duygusal zeka düzeylerinin şirketlerin temelini etkileyen bir maliyeti vardır. Bu çok yaygın bir hal alırsa şirketler de yere çakılıp yanabilir (Goleman, 2006:201).

Eğer insanları tehditle, korkutarak, güç kullanarak, cezalandırarak iş yaptırmaya çalışıyorsanız bilin ki bunun etkisi geçici olacaktır. Ne zaman ceza ve tehdit ortadan kalkar, işte o zaman olumlu davranış geri dönecektir.

Gurur, onur gibi duygular önemlidir. Bir iş yerinde bu duygular coşkuyu harekete geçirir. İşe gurur katan insanlar, işi sahiplenecektir. Bir insan için en önemli ödül işinden duyduğu gurur ve başarıma duygusudur. Liderlik duygusaldır, coşku da duygusaldır (Toktamışoğlu,2004:259-260).

Boston şubesinin Global Araştırma ve Teknoloji direktörü Lyle Spencer Jr., müşterilerden sorumlu pazarlama müdürlerinin başarısını şöyle açıklamaktadır. “Ortalama düzeydeki satış müdürleri müşterilerine ancak tatmin olmalarına yetecek, asgari bir zaman ayırmakla yetiniyor. Oysa yıldız elemanlar, onlarla bir hayli vakit geçiriyor, onlara yaklaşmaya çalışıyor, onlara yeni teknolojileri ve kendi ürünlerini iyileştirmeye yarayacak yeni ürün olasılıklarını anlatıyordu; böylece sadece müşteriyle ilişkilerin istikrarını sağlamakla kalmıyor, satışı da artırıyorlardı. Önemli olan ilişki kurmak, müşterinin hassas noktalarını ve heves duyduğu konuları sezinlemek, onlara karşı nasıl bir tavır sergileneceğini bilmek ve müşterinin ihtiyaç ve arzularıyla kendi ürünlerini bağdaştırmaktır” (Goleman, 2005:50).

İşletmeler üzerindeki araştırma ve çalışmalar, ahenkli, duygusal zekalı ve etkili bir kültürün yaratılmasına yardımcı olacak birkaç hareket kuralı olduğunu göstermiştir. Araştırmalar üç önemli bulgu üretmiştir: Duygusal gerçekliğin keşfedilmesi, ideal vizyonun oluşturulması ve duygusal zekanın desteklenmesi (Goleman, vd.,2005:231). ABD Personel Yönetimi Dairesi'nin Personel Kaynakları ve Geliştirme Merkezi tarafından,

Marilyn Gowing yönetiminde, en yaygın olarak kullanılan örgütsel ölçütlerden bazıları hakkında, duygusal zekayı örgütsel düzeyde ne ölçüde değerlendirdiği konusunda ölçümler yapılmıştır.Yapılan ölçümlerde bazı şaşırtıcı boşluklar bulunmuştur. Bu boşluklar, bir örgütü etkili kılan unsurlar üzerinde düşünülürken gözden kaçırılan olasılıklara ve performanstaki aksamaları teşhis etme yollarına işaret etmektedir. En dikkate değer boşluklar şunlardır (Goleman, 2005:352).

***Duygusal özbilinç**; duygusal iklimin performans üzerindeki etkisini algılamak,

***Başarma**; çevreyi, hayati önem taşıyan veriler ve girişim fırsatları açısından taramak,

***Uyum sağlama**; zorluk ve engeller karşısında esneklik gösterebilmek,

***Özdenetim**; baskı altında panik, öfke ya da telaşla tepki vermek yerine, etkili performans göstermek,

***Dürüstlük**; güven telkin eden, özü sözü bir olma özelliği,

***İyimserlik**; yenilgi karşısında dayanıklı olmak,

***Empati**; ister alıcı ve müşteriler, örgüt içindeki bireyler olsun, diğer insanların hislerini ve bakış açılarını anlamak,

***Çeşitlilikten yararlanmak**; farklılıkları birer fırsat olarak kullanmak,

***Politik bilinç**; dikkat çekici ekonomik, politik ve sosyal trendleri anlamak,

***Etki gücü**; ikna stratejilerinde becerikli olmak,

***Bağlar kurmak**; dört bir yana dağılmış insanlar ve kuruluşun bölümleri arasında kişisel bağlar kurmanın gücü. Bu yeterliliklerin her örgüt için ne kadar önemli olduğu bellidir.Ekip düzeyinde, sosyal bilinç (özellikle empati) bir ekibin örgütün diğer bölümleriyle etkili ilişkiler kurup sürdürmesini sağlayan temeldir. Örgüt sınırları içindeki empati, örgütün etkili ve verimli olmasını sağlayan güçlü bir güdüleyicidir. Ayrıca, bu tür empati örgütün her yerinde sağlıklı bir duygusal iklimin yanı sıra, ekiplerin kendi içinde daha olumlu bir duygusal ortam yaratır (Goleman, vd.,2005:23).

Yüksek performansla çalışan ve ortak sahiplenme kültürüne ulaşmış ekiplerin en önemli özelliklerinden biri güvendir. Çalışanlar arasında güveni geliştirmek ve yerleştirmek isteyen bir yönetici her şeyden önce; gerçeklerin söylendiği bir ortamın

yaratılması, üyelik duygusunun geliştirilmesi, destek, etkili iletişim, nezaket-saygı konularında somut adımlar atmalıdır (Barutçugil, 2002:70). Ekip çalışmasının başarı temelleri; güven (kendine güven, başkalarına güven, başkalarının size olan güveni), açıklık ve dürüstlük, katılım ve işbirliğidir (Baltaş, 2004b:14).

Stephen Covey'e göre güven duygusunun yokluğu, çalışma ortamında ilişkileri, verimliliği ve herkesin sağlığını bir kanser tümörü gibi kemirir. "güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir. İnsanların, doğasında varolan iyi ve güzeli ortaya çıkarmasına izin verir."Birini güvenilir bulmak için çoğunlukla şunlara ihtiyaç duyulur; sözünü tutmak, bütünlük sergilemek (özü sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olmak, dürüst olmak, sorumluluk sahibi olmak ve beklentileri karşılamak (Baltaş, 2005:69-71).

2.6. Sağlık İşletmelerinin Sınıflandırılması

Sağlık işletmesi kavramını daha iyi açıklamak için işletme kavramını öncelikli olarak tanımlamak gerekir. İşletme, "belirli bir sistematik içinde şekillenmiş bir faaliyeti gerçekleştirmek, meydana getirmek için teşekkül etmiş faktörler bütünüdür" denilebilir.

Literatürde çeşitli açılardan yapılmış birçok farklı tanım söz konusudur; ancak özet olarak işletme; "kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur" (Can ,vd.,2002).

Sağlık hizmetlerinin genel amacı; birey ve toplum sağlığının korunması ve geliştirilmesine yönelik olarak sağlık personeli tarafından sunulan koruyucu, tedavi ve iyileştirici (rehabilite edici) hizmetler olarak ifade edilebilir. (<http://www.sabem.saglik.gov.tr> adresinden 13 Ocak 2016'da alınmıştır.).

Başka bir ifade ile sağlık hizmetleri, çeşitli sağlık kurum ve kuruluşlarında hastalıkların teşhis ve tedavisi yöntemleri kullanılarak, insanların mevcut sağlık düzeyinin korunması için çeşitli sağlık personeli tarafından yürütülen faaliyetler bütünüdür. Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization-WHO) sağlık hizmetlerini; "Belirli sağlık kuruluşlarında değişik tip sağlık personelinin yararlanarak toplumun gereksinim ve

isteklerine göre değişen amaçları gerçekleştirmek ve böylece kişilerin/toplumun sağlık bakımını her türlü koruyucu ve tedavi edici etkinliklerle sağlamak üzere ülke çapında örgütlenmiş kalıcı sistemdir.” şeklinde tanımlamaktadır. (zalp,2000: 190).

Sağlık kuruluşları çok çeşitli hizmet veren işletmelerdir. Sağlık hizmetleri amaçlarına, sağlık sorunlarına, sağlık hizmeti arz eden servislere göre değişik kriterlere bağlı olarak Sınıflandırılabilir. En yalın ve genel kabul görmüş sınıflandırma sekli amaçlara göre sınıflandırmadır (Hayran ve Sur, 1998).

Sağlık hizmetleri sunumu fonksiyonel olarak, belirtildiği şekilde sınıflandırılmaktadır:

- Koruyucu sağlık hizmetleri,
- Tedavi edici sağlık hizmetleri,
- Rehabilite edici ve esenleştirici sağlık hizmetleri,
- Geliştirici hizmetler de eklenmektedir (Kavuncubaşı; Esatoğlu,1998).

Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Hastalık ortaya çıkmadan önce alınan her türlü nlem ve mücadeleyi içerir. Koruyucu sağlık hizmetlerinin tüketimi sonucu ortaya çıkan fayda, onu tüketen dışında toplumun diğer üyelerine de fayda sağlar. Dolayısıyla, sosyal faydası özel faydasından yüksek bir sağlık hizmetidir. Ana ve ocuk sağlığı, aile plnlaması, hastalanma riski taşıyan grupların aşılanması, dengeli beslenme koşullarının oluşturulması, gıda denetimi ve kontrolü vb. hizmetlerden oluşmaktadır. (Aktan ve Işık, 2006).

Koruyucu sağlık hizmetleri kişilerde hastalığın tedavisi ile doğrudan ilgili değildir. Ancak aşı hariç kişilerin fiziki varlıkları ile ilgili olmakla birlikte kişilerin çevresine yönelik hizmetler sunarak fertlerin sağlığının korunması ve iyileştirilmesine dolaylı olarak etki eder.

Aşılama, içme suyunun ve yiyeceklerin denetlenmesi, ana-ocuk sağlığı, hastalık tarama programları, hıfzıssıhha tedbirleri, atıkların denetimi, hayvan hastalıklarının denetimi, hava ve su kirliliği gibi hastalık riski taşıyan evre şartlarının kontrolü gibi faaliyetler koruyucu sağlık hizmetleri alanına girmektedir.Sağlık koşullarının iyileştirilmesi, sağlığı bozacak faktörlerin yok edilmesini kapsayan ve toplumun bütününe

yönelik olan koruyucu sağlık hizmetlerini, devlet, karşılıksız olarak gerçekleştirmektedir (Tengillimoğlu, Çalık, 2000). Koruyucu sağlık hizmetleri, çevreye ve kişiye yönelik hizmetler olmak üzere iki grupta toplanır.

Çevreye yönelik hizmetler: Bu tür hizmetlerin amacı, çevremizdeki olumsuz biyolojik, fiziksel ve kimyasal faktörleri yok ederek, düzelterek ya da insanları etkilemelerini önleyerek kişilerin sağlıklarını koruyabilmektir. Bunlar arasında, atıkların zararsız duruma getirilmesi, ve faktörlerin kontrolü, temiz su sağlanması, çevre kirliliğinin önlenmesi, gıda kontrolü gibi hizmetler sayılabilir. Bu hizmetler sağlık personelini de yakından ilgilendirmekle birlikte, daha çok mühendislik hizmetleridir. Bunların yürütülmesinde sağlık sektörü ile diğer sektörlerin işbirliği kaçınılmazdır (Güler,Akın,2006). Bu hizmetlerin bir kısmı aşağıda sıralanmıştır (Sözen; Özdevecioğlu, 1999):

- Su kaynaklarının sağlanması ve denetimi
- Katı atıkların denetimi
- Zararlı canlılarla mücadele
- Besin sanitasyonu
- Hava kirliliğinin denetimi
- Gürültü kirliliğinin denetimi
- İş sağlığı
- Radyolojik zararlıların denetimi

Kişiyeye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri: Bu tür hizmetler doğrudan bireylere sunulmaktadır; hekim, sağlık memuru, ebe, hemşire gibi sağlık meslekleri üyelerinin yürüttüğü ve doğrudan bireylere götürülen, temel sağlık hizmetleri ya da birinci basamak sağlık hizmetleri diye de adlandırılan hizmetlerdir. Şu uygulamaları kapsar:

- Bağıışıklama,
- Beslenmeyi düzenleme,
- Hastalıkların erken tanı ve tedavisi,
- Ana çocuk sağlığı hizmetleri,
- Aşırı doğurganlığın denetimi,
- Kişisel hijyen,

- Sağlık eğitimi.

Koruyucu sağlık hizmetlerinin yeterli miktarda sunulmaması, tedavi edici sağlık hizmetlerini veren kurumlara yönelme ve bu kurumların aşırı bir taleple karşılaşmalarına yol açabilir. Bu hizmetler, bu niteliği sebebiyle tedavi edici sağlık hizmetlerine kıyasla daha yaygın bir biçimde hizmet üretiminde bulunur (Giray, 1989).

Tedavi edici sağlık hizmetleri

Koruyucu sağlık hizmetlerinin bir üst kademesini oluşturan ve alt kademedeki koruyucu sağlık hizmetlerine göre daha fazla özel fayda içeren bir hizmet türüdür. Hastalıkların tedavisi sonucu ortaya çıkan verimlilik artışı gibi nedenlerden dolayı sosyal fayda da içermektedir. Hastalık veya hastalık belirtileri ortaya çıktıktan sonra, hastalığın tanı-teşhis-tedavi edilmesi sürecini kapsayan hizmetlerdir. Tedavi edici sağlık hizmetleri bireyin ortalama ömrünü uzattığı gibi verimliliğini artırarak milli gelir artışına katkıda bulunur (Aktan; Işık, 2006).

Tedavi edici sağlık hizmetleri ise, kişilerin sağlığı bozulduğunda kişilere verilen muayene, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleridir. Tedavi edici sağlık hizmetlerinde amaç, alınacak sağlık önlemlerine rağmen oluşabilecek hastalık durumlarında erken teşhis, hızlı ve etkin tedavi ve hastanın kısa sürede sağlığına kavuşturulabilmesidir (Tengilimoğlu,Çalık, 2000). Tedavi edici sağlık hizmetleri, hizmet kapsamı ve hizmet yoğunluğu kriteri esas alınarak sınıflandırılmaktadır.

Birinci basamak tedavi hizmetleri: Temel sağlık hizmetleri de dediğimiz birinci basamak sağlık hizmetleri için ülkemizde de çeşitli dönemlerde hizmet sunum örgütlenme biçimi belirlenmiş olmasına rağmen tam manasıyla işlerlik kazanamamıştır. (Sur, vd., 2001).

Hastalıkların evde ya da ayakta teşhis ve tedavisi için düzenlenen hizmetlerdir. Buralar, hasta veya sağlam olsun bütün kişilerin ilk başvurduğu sağlık kuruluşlarıdır ve buralarda genellikle hasta yatağı yoktur. Birinci basamak sağlık kuruluşlarında iyileştirici ve koruyucu sağlık hizmetleri entegre bir biçimde verilir. Kişilerin yasadıkları yerleşim yerlerin en yakın kuruluşlardır ve yataklı tedavi kuruluşlarının önünde birer filtre görevi

görür (Öztek, 2001). Sağlık ocakları, dispanserler, Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezleri, Ambulansta yapılan tıbbi yardım hizmetleri, kurum tabiplikleri, işyeri hekimlikleri ve Aile Hekimleri tarafından sunulan sağlık hizmetleri örnek olarak gösterilebilir (Orhaner, 2006).

İkinci basamak tedavi hizmetleri: Birinci basamak sağlık hizmeti sunan hekimler tarafından sevk edildikleri eğitim ve özel dal hastaneleri hariç yataklı sağlık tesislerinde sunulan sağlık hizmetleridir (Orhaner, 2006). Yoğun tıbbî bilgi ve teknoloji gerektirmeyen hastalıkların teşhis ve yatırılarak tedavisi için düzenlenen hizmetlerdir.

Türkiye’de tam teşekküllü devlet hastaneleri, özel hastaneler, yataklı sağlık merkezleri ikinci basamak sağlık hizmeti veren kuruluşlardır.

Üçüncü basamak tedavi hizmetleri: Birinci ve ikinci basamak sağlık tesislerinde tanı ve tedavisi yapılamayanların ileri tetkik ve tedavisi için sevk edildikleri özel dal, eğitim, üniversite ve araştırma hastanelerinde sunulan sağlık hizmetleridir (Orhaner, 2006).

Üniversite hastaneleri gibi özel dal hastaneleridir. Bu hastaneler, en yüksek tıp teknolojilerinin uygulandığı gelişmiş tedavi merkezleridir. Üniversite ve eğitim hastaneleri de üçüncü basamak sağlık hizmeti veren kuruluşlar arasında kabul edilmelidir. Ancak, bu hastaneler aynı zamanda ikinci basamak tedavi hizmetlerini de vermektedirler (Öztek, 2004). İyileştirici hizmetleri basamaklar biçiminde ele almanın temel nedeni, bu basamaklar arasında bir hasta sevk sisteminin gerekliliğini vurgulamak içindir (Güler, 2006).

Rehabilite Edici Sağlık Hizmetleri

TDK’ye göre “rehabilite” kelimesinin anlamı iyileştirmedir. Sağlık hizmetlerinde rehabilitasyon hizmetlerinin ayrı bir yeri vardır. Rehabilitasyon (esenlendirme) bedence ya da ruhça sakat kalmış olanları başkalarına bağımlı (muhtaç) olmaksızın yaşayabilmelerini sağlayabilmek için yapılan bütün çalışmaları kapsar.

Rehabilitasyonun hedefleri;

- Vücut yapısı ve işlevselliğindeki bozuklukları tedavi etmek,
- Vücut fonksiyonlarındaki bozuklukları, aktivite sınırlılığı ve katılımı engelleyen sorunları düzenlemek (Ertürk, 2004).

Rehabilitasyon hizmetleri, kaza, ruhsal bozukluklar, vücudun organlarının etkili bir şekilde kullanılmasına engel olan kısıtlılık koşullarının ortadan kaldırılması gibi konuları kapsamaktadır.

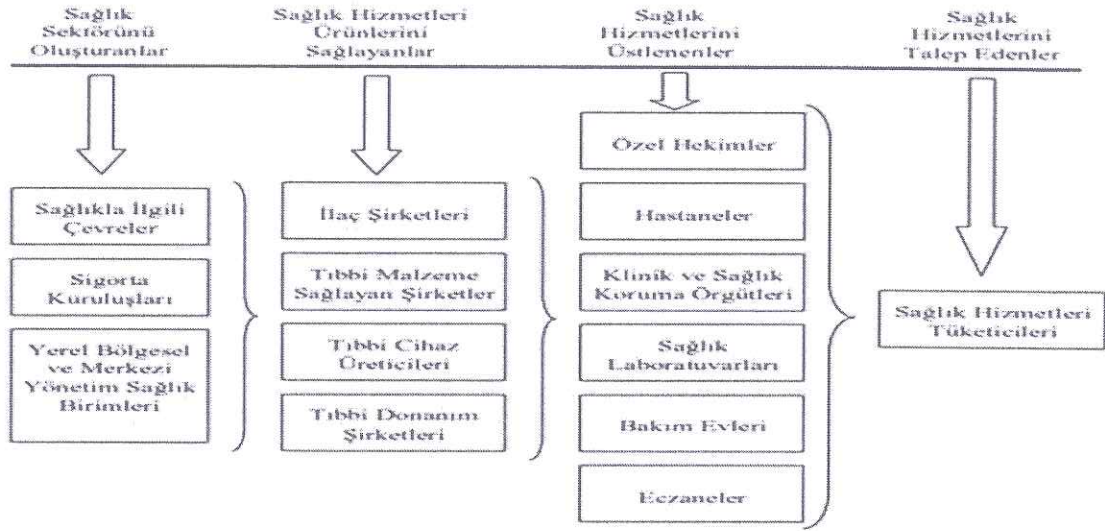
Bu hizmetlerin amacı, söz konusu kısıtlılık haliyle karşılaşan bireylerin bu halleriyle yaşama alıştırmaları ve kendileri ve ailelerinin yaşadıkları acıyı hafifletme amacını taşımaktadır. Doğuştan veya kaza sonucu oluşan sakatlıkların hareket kabiliyetlerinin yükseltilmesi, özürülerin topluma uyum sağlaması gibi hizmetler, rehabilitasyon hizmetlerine örnek verilebilir. Bu hizmetlerin kapsamında tıbbi rehabilitasyon ve sosyal rehabilitasyon yer almaktadır (Aktan, Işık, 2006).

Tıbbi Rehabilitasyon: Bedensel kalıcı bozukluk ve sakatlıkların düzeltilmesi, yaşam kalitesinin artırılması amacıyla verilen hizmetlerdir. Postür bozukluklarının düzeltilmesi, ekstremiteler protezlerinin kullanılması gibi hizmetlerdir (Hayran; Sur, 1998). Tıbbi rehabilitasyonun amacı, hastanın sağlığını ve işlevselliğini en uygun duruma getirmektir (Ertürk, 2004).

Sosyal Rehabilitasyon: sakatlıkları nedeniyle eski işlerini yapamayanlara ya da belli bir işte çalışmayanlara iş öğretme ve işe uyum sağlamalarına yönelik hizmetlerdir (Soyluoğlu, 2010).

Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri

Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri sağlıklı kişilerin sağlık durumlarını daha üst düzeye yükseltmek için sağlanan hizmetlerdir. Sağlığın geliştirilmesi hizmetlerinde temel sorumluluk bireylere aittir. Sağlığın geliştirilmesi, bedensel ve zihinsel sağlık durumu, yaşam kalitesi ve yaşam süresinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Bugün birçok hastalığın bireylerin tarzlarından, alışkanlıklarından kaynaklandığı bilinmektedir (Öz, 2004: 20).



Şekil 2.3. Sağlık hizmeti veren kuruluşların genel görünümü

Kaynak: Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, M. (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 39.

Tüketici, uzmanın gücü karşısında zayıf konumdadır: Birçok mal ve hizmet için tüketicinin, kalite ve hizmet in uygunluğu konusunda bir fikri bulunmaktadır ancak sağlık hizmet lerinde tüketicinin kendisine uygulanan tedavi yönteminin uygunluğu ve kalitesi konusunda çok az bilgisi vardır. Bu noktada tüketici hekime hemen hemen tam anlamıyla bağımlıdır (Tengilimoğlu ve Çıtak, 2003: 39).

Sağlık hizmetleri diğer hizmetlere göre daha soyuttur. Hastaların hizmetleri satınılmadan önce deneme imkânları yoktur. Ayrıca sağlık hizmet lerinin doğası gereği ileri teknolojiye dayalı cihaz kullanımı ve ileri derecede t ibbi terimlerin kullanılması hastanın yeterince bilgilenmesini önlemekte, diğer mal ve hizmetlerde olduğu gibi, kendi başına karar vermesini zorlaştırmaktadır. Çoğu zaman hasta adına hangi hizmet leri alması gerektiğine sağlık personeli karar vermektedir. Hizmet sunucusu konumunda olan sağlık personelinin üstünlüğü söz konusudur. (Tengilimoğlu, 2001: 32).

Sağlık hizmetleri dışsal yarar sağlar ve kamu malı niteliğindedir: Sağlık hizmetlerinde insanların mal ve hizmet tüketiminden üçüncü kişilerin yararlanması sonucu pozitif etkiler olabilmektedir. Sağlık hizmet lerinde pozitif etkilerin çoğu kamu sağlığı uygulamalarında ortaya çıkmaktadır. Etkililik, devlet in neden sağlık ve eğitim gibi sosyal nitelikli hizmetlere müdahalede bulunduğunu da açıklamaktadır. Pozitif etki durumunda devlet müdahale eder ve hizmet leri parasız verir. Örneğin, bulaşıcı bir hastalığa

yakalanmış bir hastanın tedavisi yalnızca o hastaya yarar sağlamayıp, aynı zamanda hastanın bulunduğu toplumun da hastalığa yakalanma riskini azaltan bir faktördür. Ayrıca bir ülkede sağlık hizmetlerinin gelişmiş olması ülke turizmini de olumlu yönde etkiler. Çünkü turist salgın hastalığın bulunduğu ve acil yardım hizmetlerinin iyi organize olmadığı bir ülkeyi tercih etmez (Tengilimoğlu ve Çıtak, 2003: 40).

Bilgi asimetrisi mevcuttur: Rekabete açık piyasalarda tüketiciler neyin tüketilip, neyin tüketilmeyeceği konusunda karar verirken, kendi çıkarlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek konusunda serbesttirler. Aynı şekilde, üreticilerin de tüketicilerin tercihleri doğrultusunda serbestçe hareket etme özgürlükleri bulunmaktadır. Başka bir deyişle, tüketiciler faydalarını, üreticiler ise karlarını en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar (Gel, 2004: 192).

Alınıp satılacak mal ve hizmetlerin özellikleri, kalitesi ve fiyatları hakkında alıcı ve satıcılar, piyasada birbirlerinin etkisinde kalmadan faydalarını en üst düzeye çıkaracak bilgi düzeyine sahiptirler. Sağlık hizmetlerini diğer mal ve hizmetlerden ayıran temel özellik, hizmeti sunanla tüketici arasında var olan bilgi asimetrisidir (Tatar, 1996: 36).

Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem verir: Profesyonelleşme, kurum çalışanlarının eğitim düzeyini ifade etmektedir. Sağlık kurumlarında çalışan insan kaynaklarının yapısı incelendiğinde insan kaynaklarının yetiştirilmesinde uzun bir zamana gerek olduğu görülür.

Profesyonel kişiler genelde mesleki hedefler üzerine odaklaşmakta, görevlerini mesleğin etik kuralları çerçevesinde yerine getirmektedirler. Profesyonel kişilerin mesleki amaçları kurumsal amaçların önündedir. Bir hekimin temel amacı maliyeti ne olursa olsun hastaya en iyi biçimde tedavinin verilmesi iken, sağlık kurumlarını yönetenlerin temel amacı kalite ve verimlilik hedeflerini gerçekleştirmektir (Öz, 2004: 14).

Tüketici egemenliği yoktur: Tüketici davranışı teorisinin en önemli unsuru olan tüketici egemenliği, hiç kimsenin en iyi tüketim biçimini seçme konusunda en iyi hüküm sahibi olan ve çıkarını en yüksek düzeyde gerçekleştirecek tüketicinin, yerini tutamayacağı varsayımından hareket eder (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Tüketici egemenliği, sağlık hizmetleri alanında sağlık hizmetlerinin kendine has özelliklerinden dolayı hizmet sunucuları lehine işlemektedir. Sağlık alanında tüketicinin egemen kılınmasının önünde duran birçok engel bulunmaktadır. En büyük engel, sağlık hizmetleri alanının tipik bir piyasa gibi işlememesidir. Ayrıca sağlık hizmetleri sunucuları olan hekim ve hastanelerin tüketicinin egemen kılınması konusunda çok istekli olmamaları büyük bir engel oluşturmaktadır (Mucuk, 1994:162).

Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen üzerinde tam etkili olan yönetsel ve kurumsal denetim hekimlerin faaliyetleri mekanizması kurulmamıştır: Sağlık kurumlarında hizmet miktarını belirleyen en önemli iş gören grubu hekimlerdir. Sağlık kurumlarında akılcılığı gerçekleştirmek için hekimlerin karar ve davranışlarını denetleyen yönetsel ve kurumsal mekanizmalara büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık hizmetlerinde hasta tedavisi ön planda olduğu için hekimler kararlarında hastanın ve sağlık kurumunun ekonomik koşullarından daha çok, hekimlik mesleğinin gereklerini ön planda tutar. Bu konuda sağlık kurumu yönetimlerinin hekimler üzerinde baskısı söz konusu değildir(Kavuncubaşı, 2000: 54).

Devlet müdahalesine tabiidir: Piyasa koşullarında üretici ve tüketici tarafların faydalarının en yüksek düzeyde olacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle tam rekabet piyasasında devlet, taraflardan birini korumak veya kollamak adına müdahalede bulunmaz. Verimlilik ve eşitlik açısından düşünüldüğünde, devletin sağlık hizmetleri piyasasına doğrudan sunucu olarak müdahalesi gerekemeyebilir. Bununla birlikte, devletin genel politika belirleme, düzenleme ve denetime yönelik müdahaleleri ile yoksul kesimin sağlık ihtiyaçlarının bir bölümünün veya tamamının kamu kaynaklarından finansmanının sağlanması, üzerinde anlaşılabilir bir asgari müdahale paketi niteliğindedir (Tengilimoğlu ve Çıtak, 2003: 42).

Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kurumlarında ikili otorite hattı mevcuttur ve bu durum eş güdümlenme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açar: Uzmanlaşma düzeyinin yüksek olması nedeniyle sağlık kurumlarında profesyonellerin önemli derecede otonomluğu söz konusudur. Profesyonel kişilerin mesleki bilgi ve denetimden kaynaklanan otoriteleri bulunmaktadır. Hizmetlerin somut olmaması, çok iyi

bir açıklama ve ikna etme zorunluluğunu beraberinde getirir. Hekim hastasını, tedavinin kendisine sağlayacağı yarara inandırmalıdır (Karafakioğlu, 1998: 111).

Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir: Sağlık kurumlarında yirmi dört saat kesintisiz hizmet üretilir; sağlık durumu bozulan veya sağlık durumundan kuşkulanan kişiler her an sağlık hizmeti almak için başvurabilir. Bu başvuruyu geri çevirmek bilimsel, hukuki ve etik bakımdan olanaklı değildir. Birkaç istisnai durum dışında, hastaların hizmetten yararlanması ertelenemez. Bu duruma örnek olarak, trafik kazası veya kalp krizi geçiren hastaların sağlık kurumlarına müracaatı verilebilir (Öz, 2004: 15).

Yapılan işlerde hata ve belirsizliklere karşı duyarlılık yüksek düzeydedir ve tolerans gösterilmez: Sağlık kurumlarında üretilen hizmetler insan hayatı ile ilgilidir. Sağlık profesyonellerinin karar ve eylemleri hastanın hayatta kalma ihtimalini doğrudan etkilemektedir. Tanı ve tedavi sürecinde yapılan hataların sonradan düzeltilmesi olası değildir. Yapılan hatalar hastanın hayatına mal olabilir(Kavuncubaşı, 2000: 55).

Çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür: Sağlık kurumlarının temel girdisi ve çıktısı insandır. Koruyucu ve tedavi edici hizmetlerin sonuçlarını diğer hizmet endüstrilerinde olduğu gibi çok kısa bir sürede görmek ve değerlendirmek zordur. Örneğin, bir hastanede bir ameliyatın sonuçlarını anında ve kolayca değerlendirmek mümkün olmamaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 56).

Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir; bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm ihtiyacı vardır: İşlevsel bağımlılık, bir kişi veya birimin iş yapabilmesi için bir başka kişi ve birimin hizmetlerine gereksinim duyması anlamına gelmektedir. Bu yüzden farklı meslek grupları birbirleriyle ilişki içerisinde bulunmalı ve faaliyetlerini birlikte yerine getirmelidir.

Sağlık hizmetleri piyasası şeffaf değildir, belirsizlik ve risk mevcuttur: Tam rekabet piyasasında her şey şeffaftır ve piyasa ortamında gerçekleşir. Alıcılar ve satıcılar hangi malın, ne miktarda, hangi fiyattan alınacağını ve satılacağını önceden kestirebilirler (Tengilimoğlu ve Çıtak, 2003: 55). Sağlık hizmetlerinde tüketici ne zaman, nerede, ne miktarda ve nasıl bir sağlık hizmetine ihtiyaç duyacağını, talep edeceğini ve tıbbi tedavinin

etkisini önceden bilemez. Çoğu sağlık hizmeti tüketiminin ani, beklenmedik ve çok pahalı olması gibi nedenlerden dolayı sağlık hizmetleri ihtiyacı, talebi ve tüketilmesi noktasında belirsizlikler söz konusudur. Bu yüzden kollektif bir çözüm olan sigorta kavramı devreye girmiş ve devlet müdahalesi bazı konularda kaçınılmaz olmuştur.(Şimşek,1999:21).Sigorta sistemleri kamu müdahalesini gerektirmediği halde devlet, çoğu sigorta şekillerine katkıda bulunmakta ve kontrol sistemlerini işletmektedir. Sigorta mekanizmalarının sağlık hizmetlerinde görülen risk ve belirsizlik durumları için bir çözüm olması yanında bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Örneğin, özel sigorta kuruluşlarının bazı kronik hastalıkları ve bazı nüfus gruplarını sigorta yapmama gibi olumsuz yönleri de vardır. Bu nedenle devlet müdahalesi sigorta sektöründe kaçınılmaz olmaktadır (Tatar, 1996: 36-37).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HASTANE YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ VE ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (ADANA'DA KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)

3. HASTANE YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ VE ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (ADANA'DA KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)

3.1. Konusu ve Önemi

Hastane işletme yönetiminde duygusal zekanın yeri ve öneminin incelenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın önemi; hastane yönetiminde yöneticilerin duygusal zeka yeterlilikleri yaşamsal öneme sahiptir. Hastane yöneticileri, duyguları uygun ve etkili biçimde ifade edecek şekilde yöneterek, insan kaynaklarının ortak amaçları doğrultusunda, birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlayıp en üst seviyede verim ve etkinlik almak zorundadır.

Bu araştırma, hastane yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma olması, bundan sonraki yeni araştırmacılara ve yöneticilerin uygulamalarına yol göstermesi, ışık tutması bakımından önemlidir.

3.2. Amacı

Bu araştırmanın amacı; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik değişim ve gelişimlerin yaşandığı günümüzün küreselleşen dünyasının yoğun rekabet ortamında, hastane işletme yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemek, uygulamada karşılaştıkları temel sorunları saptamak ve bu sorunların giderilmesi için çözüm önerilerinde bulunmaktır.

Araştırmanın temel sorusu; yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasında bir ilişki olup olmadığıdır.

Ayrıca, bu araştırma yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin demografik özellikler itibarıyla farklılık gösterip göstermediği ile işletme yöneticilerinin duygusal zeka yetilerine hangi oranlarda sahip olduklarını belirlemek amacıyla araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.3. Kapsamı

Araştırmanın ana kütlelerini Adana ilinde kamu hastanelerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

Örneklemin belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır (Baş, 2005:47)

$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ $d = 0.05$ önem düzeyinde “t” 1,96 (tablo değeri) olarak kabul edilmiş olup p ve q değerleri “0,5” değerini almışlardır. “N” ana kütle büyüklüğü olan “485” rakamını ifade etmektedir. $n = (485) \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) / (0.05)^2 \cdot (485-1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)$ $n = 465,794 / 2,1704 = 214,612$

Araştırma kapsamına sadece üst ve orta düzey yöneticiler değil, genel olarak farklı yönetim kademelerinde çalışan yöneticiler de alınmıştır. Bunun nedeni ise, genel bir sonuç çıkarma isteğidir. Araştırmanın, ankete katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimlerini yansıtacağı ve pek incelenmemiş bir konuya katkıda bulunulacağı umulmaktadır.

3.4. Sınırlılıkları

Araştırma, Adana ilinde bulunan kamu hastanelerinde çalışan 485 üst, orta ve alt düzey yönetici ile sınırlandırılmıştır.

3.5. Hipotezleri

Çalışmanın hipotezleri; yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile demografik özelliklerine ait toplam 8 hipotezdir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin demografik özellikler itibarıyla farklılıkları ile ilgili hipotezler

H1: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, öğretim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, öğretim aldıkları alanlara göre farklılık göstermektedir.

H6: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, meslek alanlarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H8: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

3.6. Yöntemi

Örneği oluşturan 215 üst, orta ve alt yönetici tek aşamalı tesadüfi örnekleme yöntemi ile tespit edilmiştir. Öncelikle 485 yönetici tespit edilmiş, daha sonra 215 tesadüfi sayı üretilerek örnek kütle oluşturulmuş ve böylece tam tesadüflük sağlanmıştır.

3.6.1. Veri toplama yöntemi

Araştırmada veri toplamak için anket yönteminden yararlanılmıştır. Birincil kaynak verilere anket formları kullanılarak ulaşılmış ve anket formları, örneklem hacmini oluşturan 215 hastane yöneticisine dağıtılmıştır. Ankette yer alan soruların, cevaplayıcıların tamamına yakını tarafından tam olarak anlaşıldığı varsayılmıştır.

Dağıtılan anket sayısı 215 olmasına rağmen bunlardan 119'u doldurularak geri dönmüştür. Toplanan anketlerden 2 anketin de ciddi şekilde doldurulmadığı görülerek değerlendirme dışı tutulmuştur. İstatistik analizlerinde kullanılacak anket sayısı 117'dir. Örneğe ulaşma oranı (cevaplama oranı) % 54.42'dir. Sonuç olarak tüm değerlendirme ve analizler toplam 117 anket üzerinden yapılmıştır.

Hastane işletme yönetiminde duygusal zekanın yeri ve önemini araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (Anket formu EK:1'dedir.) Birinci bölümde; yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru sorulmuştur. İkinci bölümde; yöneticilerin duygusal zeka düzeylerini ölçmeye yönelik 50 soru sorulmuştur. 50 sorunun dağılımı aşağıdaki tablodadır.

Tablo 3.1. 50 sorunun duygusal zekanın 5 boyutu ve 25 yeterliliğine dağılımı

Duygusal Zekanın Beş Boyutu	Soru Numaraları (Anketin İkinci Bölümünde)	
Özbilinç	Duygusal bilinç	1 ve 2. sorular
	Doğru özdeğerlendirme	3 ve 4. sorular
	Özgüven	5 ve 6. sorular
Kendine Çekidüzen Verme	Özdenetim	7 ve 8. sorular
	Güvenilirlik	9 ve 10. sorular
	Vicdanlılık	11 ve 12. sorular
	Uyumluluk	13 ve 14. sorular
	Yenilikçilik	15 ve 16. sorular
Motivasyon	Başarma dürtüsü	17 ve 18. sorular
	Bağlılık	19 ve 20. sorular
	İnisiyatif	21 ve 22. sorular
	İyimserlik	23 ve 24. sorular
Empati	Başkalarını anlamak	25 ve 26. sorular
	Başkalarını geliştirmek	27 ve 28. sorular
	Hizmete yönelik olmak	29 ve 30. sorular
	Çeşitlilikten yararlanmak	31 ve 32. sorular
	Politik bilinç	33 ve 34. sorular
Sosyal Beceriler	Etki	35 ve 36. sorular
	İletişim	37 ve 38. sorular
	Çatışma yönetimi	39 ve 40. sorular
	Liderlik	41 ve 42. sorular
	Değişim katalizörlüğü	43 ve 44. sorular
	Bağ kurmak	45 ve 46. sorular
	İmece ve işbirliği	47 ve 48. sorular
	Ekip yetileri	49 ve 50. sorular

3.6.2. Araştırmanın istatistik analiz yöntemleri

Araştırmadan elde edilen veriler de istatistik programında değerlendirilmiştir. 5'li Likert Ölçeğinin kullanıldığı anketlerde cevaplar derecelendirilerek; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde numaralandırılmıştır.

Bu araştırmada, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin değerlendirilebilmesi için en uygun olduğu değerlendirilen, iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanan Goleman'ın duygusal zeka modelinden geliştirilen duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada ölçeğin güvenilirliğini doğrulamak için, veriler istatistik programına girilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0,937 çıkmıştır. Çıkan bu değer; $0.80 < 0.937 < 1.00$ olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Yöneticilerin örgütsel etkililiği sağlama eğilimlerinin ilişkisini belirlemek için Peters ve Waterman'ın başarılı (etkili) şirketler modelinden geliştirilen örgütsel etkililik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini doğrulamak için, veriler istatistik programına girilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0,962 çıkmıştır. Çıkan bu değer; $0.80 < 0.962 < 1.00$ olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada verilerin niteliğine ve ulaşılmaya çalışılan amaca göre farklı istatistik analizleri kullanılmıştır.

Kişisel/demografik bilgilerin analizlerinde frekans (sıklık) ve yüzde oranları kullanılmıştır. Duygusal zeka itibarıyla grup ortalamaları arasında fark bulunup bulunmadığı; iki grup faktörü bulunduğu t testi ile ikiden fazla grup faktörü bulunduğu ise Anova analizi (Varyans, F testi) ile değerlendirilmiştir. İki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı Pearson Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Yöneticilerin sahip oldukları duygusal zeka boyut ve yeterlilik düzeyleri, aritmetik ortalama ile değerlendirilmiştir.

3.6.3. EQ'nun ölçülmesinde kullanılan ölçütler

Mayer ve Salovey'in oluşturduğu duygusal zeka envanteri MSCEIT V2.0, duygusal zekayı psikolojik bir yetenek olarak ölçmeyi hedefler, psikometrik açıdan güvenilirdir.

Ancak çok fazla ayrıntılı olup, kuramsal açıdan uygun değildir. Testin ilk hali MEIS kırk sayfadır. Bu ölçeğin daha da geliştirilmiş olan MSCEIT V.20 ise uygulayıcının psikometrik açıdan yeterli olmasını gerektirmektedir. Bu envanter de çok uzun ve ayrıntılıdır. Ayrıca MEIS, MSCEIT V2.0 ve MSCEIT V.20 araştırmanın amacına uymamaktadır.

Bar-On'ın duygusal zeka ölçeği Bar-On EO-I (Emotional Quotient Inventory) 113 maddelik karma bir duygusal zeka envanteridir. Bu envanter de araştırmanın amacına uymamaktadır.

Cooper ve Sawaf'ın EQ harita soru formu (duygusal zekanızın haritasını çizme standart etme versiyonu III.5) ise liderlikte ve örgütsel ortamda duygusal zekayı ölçmeye imkan vermektedir. Ancak bu envanterin de çok uzun olması (260 soru) nedeniyle amaca uymamaktadır.

Bu nedenlerden dolayı; yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin değerlendirilebilmesi için en uygun olduğu değerlendirilen, iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanan Goleman'ın duygusal zeka modelinden geliştirilen duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır.

3.7. Bulgular

Araştırmaya katılan 117 hastanede bulunan yöneticinin demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğretim düzeyi, öğretim alanı, çalışma süresi ve iş tatmin düzeylerine göre frekans ve yüzde dağılımları tespit edilmiştir.

3.7.1 Sağlık yöneticilerinin demografik özellikler

Tablo 3.2. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre frekans ve yüzde dağılımları

Yöneticilerin Cinsiyeti	Frekans (sıklık)	Yüzdesi (%)
Erkek	60	52
Kadın	57	48
Toplam	117	100

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, 60'ı (% 52) erkek, 57'si (%48) kadın yöneticidir. Hastanede bulunan yöneticilerin genel olarak kadın yönetici miktarının, erkek yöneticilere göre daha az olması bilinen ve beklenen bir durumdur.

Tablo 3.3. yöneticilerin yaşlarına göre frekans ve yüzde dağılımları

Yöneticilerin Yaşları	Frekans (sıklık)	Yüzdesi (%)
20-30	5	4
31-40	35	30
41-50	75	65
51-60	2	1
61-70	-	-
Toplam	117	100

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, yaşları 20-30 arasında olan yöneticilerin sayısı 5 (%4), yaşları 31-40 arasında olan yöneticilerin sayısı 35 (% 30), yaşları 41-50 arasında olan yöneticilerin sayısı 75 (% 65), yaşları 51-60 arasında olan yöneticilerin sayısı 2 (% 1), yaşları 61-70 arasında olan yöneticilerin sayısı bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları 31'den 50'a kadar bir yaygınlığa sahiptir. Bu durumda; hastane yönetim kadrolarında yöneticilerin niteliklerinin ön plana çıkarıldığı ve yaşlarının bu seçimde dikkate alınmadığı tahmin edilmektedir. Ayrıca 51-70 yaş aralığındaki yöneticilerin, 2 yönetici (% 1) ile en küçük grubu oluşturduğu görülmektedir. Bu durumun; genel olarak insan yaşamındaki çalışma ve üretkenlik döneminin azalması, emeklilik gibi nedenlerden kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Tablo 3. 4.Yöneticilerin medeni durumlarına göre frekans ve yüzde dağılımları

Yöneticilerin Medeni Durumu	Frekans (sıklık)	Yüzdesi (%)
Evli	80	68
Bekâr	37	32
Toplam	117	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu evlidir; yöneticilerden 80'i (% 78) evli, 37'i (% 32) bekârdır.

Tablo 3.5. Yöneticilerin öğretim düzeylerine göre frekans ve yüzde dağılımları

Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri	Frekans (sıklık)	Yüzdesi (%)
Lise	5	4
Önlisans	21	17
Lisans	52	44

Yüksek Lisans	24	21
Doktora	15	12
Toplam	117	100

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, 5'i (% 4) lise mezunu, 21'i (% 17) önlisans, 52'i lisans (% 44), 24'ü (% 21) yüksek lisans, 15'i (% 12) doktora derecesine sahiptir.

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden 112'sinin yüksek öğrenim görmüş olması, yüksek öğrenim gören bu 112 yöneticiden 39'nun yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olması memnuniyet vericidir.

Bu durumun; araştırmaya katılan işletmelerce, kendi yöneticilerinde gerekli mesleki donanım ve yeterliliğe sahip olmaları konusunda verdikleri önemin bir göstergesi olduğu tahmin edilmektedir

Tablo 3.6.Yöneticilerin öğretim aldıkları alanlara göre frekans ve yüzde dağılımları

Yöneticilerin Öğretim Aldıkları Alanlar	Frekans (sıklık)	Yüzdesi (%)
Sağlık	95	82
Teknik	17	14
Diğer	5	4
Toplam	117	100

Araştırmaya katılan yöneticilerden, 95'i (% 82) sağlık alanından, 17'i (% 14) teknik destek alanında, 5'i (% 4) ise diğer alanlarda öğretim almışlardır. Bu durum yönetsel etkinliğin sağlanmasında bir zafiyete neden olabilir. Bu zafiyetin giderilebilmesi için işletmelerde, yönetim kademelerinde işletmecilik alanında yükseköğretim almış kişiler görevlendirilmeli, sağlık personelinin bu konuda alacakları eğitimler özendirilecek tedbirler alınmalıdır.

Yöneticilerin Mesleki Hayattaki Toplam Çalışma Yılı	Frekans (sıklık)	Yüzdesi (%)
5 yıl ve altı	16	13
6-10 yıl	20	17
11-15 yıl	18	16
16-20 yıl	18	16
21-25 yıl	14	11

26-30 yıl	17	15
30 yıl ve üzeri	14	12
Toplam	117	100

Tablo 3.7. Yöneticilerin toplam çalışma yıllarına göre frekans ve yüzde dağılımları

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, mesleki hayatta toplam çalışma süreleri açısından; 16'sının (% 13) 5 yıl ve altında, 20'sinin (% 18) 6-10 yıl arasında, 18'inin (% 16) 11-15 yıl arasında, 18'inin (% 16) 16-20 yıl arasında, 14'ünün (% 11) 21-25 yıl arasında, 17'sinin (% 15) 26-30 yıl arasında, 14'inin (% 12) 31 yıl ve üstü fiili hizmeti bulunmaktadır.

Tablo 3.8. Yöneticilerin işinden tatmin olma düzeyi

Yöneticilerin İş tatmin Düzeyi	Frekans (sıklık)	Yüzdesi (%)
Çok düşük	4	3
Düşük	45	39
Orta	50	43
Yüksek	14	12
Çok yüksek	4	3
Toplam	117	100

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, 4'ünün (% 3) iş tatmin düzeyi çok düşük, 45'in (% 39) iş tatmin düzeyi düşük, 50'sinin (% 43) orta, 14'ünün (% 12) yüksek, 4'ünün (% 3) çok yüksektir. Bu durum yönetsel etkililik açısından zafiyete neden olabilir. Bu durumun araştırılarak nedenlerinin belirlenmesi ve bu bağlamda üretilecek çarelerle yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesinin sağlanmasının örgüt açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

3.7.2. Sağlık yöneticilerinin duygusal zeka boyutları ve yeterlilikleri açısından değerlendirilmesi.

Anket formunun ikinci bölümünde; araştırma kapsamına en uygun olarak değerlendirilen, iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanan Goleman'ın duygusal zeka modelindeki; duygusal zekanın 5 boyutu ve 25 yeterliliği ile ilgili 50 soru sorularak, cevaplar 5'li likert tipi ölçekle ölçülmüştür.

Bu bağlamda; araştırmaya katılan 117 yöneticinin; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum ;şeklinde verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları duygusal zekanın boyut ve yeterlilikleri açısından aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Duygusal Zekanın Beş Boyutu	Ortalama	Aritmetik Ortalama
Özbilinç	Duygusal bilinç	4,2478
	Doğru özdeğerlendirme	4,3119
	Özgüven	4,0000
Kendine Çekidüzen Verme	Özdenetim	4,1965
	Güvenilirlik	4,1282
	Vicdanlılık	4,1623
	Uyumluluk	4,3077
	Yenilikçilik	4,1367
Motivasyon	Başarma dürtüsü	3,8675
	Bağlılık	3,8889
	İnisiyatif	3,8803
	İyimserlik	4,0726
Empati	Başkalarını anlamak	4,1196
	Başkalarını geliştirmek	3,8932
	Hizmete yönelik olmak	3,7222
	Çeşitlilikten yararlanmak	4,3504
	Politik bilinç	3,9444
Sosyal Beceriler	Etki	4,3632
	İletişim	4,1667
	Çatışma yönetimi	4,5427
	Liderlik	4,3803
	Değişim katalizörlüğü	3,6880
	Bağ kurmak	4,1538
	İmece ve işbirliği	4,4658
	Ekip yetileri	4,2863

Tablo 3. 9.Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile ilgili aritmetik ortalama puanlarının duygusal zekanın 5 boyutu ve 25 yeterliliğine dağılımı

Araştırmaya katılan 117 yöneticinin, duygusal zeka yeterliliğinin her biri açısından aritmetik ortalama puanı 4,1310'dur. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi yöneticilerin duygusal zekanın 5 boyutu ile 25 yeterliliğine yüksek oranda sahip oldukları görülmektedir.Yöneticiler duygusal zekanın 5 boyutu açısından değerlendirildiğinde, sırası ile; özbilinç, kendine çekidüzen verme, sosyal beceriler, motivasyon ve empati becerilerine sahip oldukları değerlendirilmektedir.

3.7.3. Sağlık yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerinin demografik özellikler itibarıyla hipotezlerin testi.

Güven aralığı % 95 olarak kabul edilip, analizler bu çerçevede değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Cinsiyetleri İtibarıyla Farklılığının Testi

H1: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.10. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık **analizi**

Yöneticilerin Cinsiyeti	Frekans (sıklık)	Ortalama	T testi	p
Erkek	60	206,4552	1,189	0,201
Kadın	57	201,3669		

t Testi sonucuna göre $P=0,201$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,210 > 0,05$ olduğu için H1 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Erkekler ve kadınlar arasında cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeylerinin farklılık göstermediği de tüm kuramcılar tarafından ortaya konmaktadır. Goleman'a göre (2005:13) "duygusal zeka söz konusu olduğunda ne kadınlar erkeklerden daha akıllı, ne de erkekler kadınlardan üstündür." Zuhul Baltaş'a göre de (2006:8) "bilişsel zekanın aksine, duygusal zeka açısından cinsiyete bağlı olarak herhangi bir farka rastlanmamıştır."

Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki İlişkinin Testi

H2: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı Pearson Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.11. Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yaşları arasındaki korelasyon katsayısı

	Duygusal Zeka	Yaş
r=Duygusal Zeka	1	0,086
p=		0,401
n=	117	117
Yaş	0,086 0,401 117	1 117

Korelasyon analizi sonucuna göre (korelasyon = $r = 0,086$) ($p = 0,401$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,401 > 0,05$ olduğu için H2 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Kişinin yaşam sürecinde; yaptığı yanlışlıklardan ders alması, kendini davranış yönünden geliştirmesi, olgunlaşması, diğer kişilerle ilişkilerini hep daha iyiye doğru götürmesi beklenir. Araştırmada, yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmamış olması, yöneticilerin kültürel özelliklerinden kaynaklanmış olabilir. Durumun açıklığa kavuşturulabilmesi için yöneticilerin bu yöndeki kültürel özelliklerinin belirlenmesine ihtiyaç vardır.

Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Medeni Durumları İtibarıyla Farklılığının Testi

H3: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.12 Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi

Yöneticilerin Medeni Durumu	Frekans (sıklık)	Ortalama	T testi	P
Evli	80	207,6625	1,260	0,210
Bekar	37	203,3243		

t Testi sonucuna göre $P = 0,210$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre, $0,210 > 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Özellikle evli olanların, eşleriyle karşılıklı anlayış içerisinde olmaları, birlikte mutlu ve huzurlu yaşamının gerektirdiği niteliklere (sevgi, saygı, empati gibi) sahip olmaları, bu nedenle de duygusal zeka düzeylerinin farklı olması beklenebilir. Araştırmada, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermemesi; evli olan yöneticilerin görevlerindeki konumlarına kendilerini fazla kaptırarak, iş yaşamı ile aile yaşamını ayıramayıp, eşlerine de hükmetme isteğinden kaynaklanabilir. Ayrıca, bekar olanlar da dahil olmak üzere yöneticilerin, statü ve rollerinden kaynaklanan kendi değerlerine uygun gördükleri davranış normlarından olabilir.

Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Öğretim Düzeyleri İtibarıyla Farklılığının Testi

H_4 : Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri öğretim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin öğretim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği Anova (varyans, F testi) analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.13. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin öğretim düzeylerine göre farklılık analizi

Yöneticilerin Öğretim Düzeyleri	Frekans (sıklık)	Ortalama	F değeri	p
Lise	5	214,29	0,818	0,316
Önlisans	21	204,69		
Lisans	52	205,66		
Yüksek Lisans	24	216,83		
Doktora	15	207,60		

Varyans analizi sonucuna göre $P = 0,316$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,316 > 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri öğretim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Öğretim düzeyi arttıkça duygusal zekanın da artmasının beklenmesi doğal olabilir; fakat araştırma bunu doğrulamamaktadır. Araştırmada yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin öğretim düzeylerine göre farklılık göstermemesi; yöneticilerin bu alanda yazılmış farklı yayınları okuyarak, kendilerini bu konuda öğretim düzeyleri oranında geliştirememiş olmalarından kaynaklanabilir.

Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Öğretim Alanları İtibarıyla Farklılığının Testi

H5: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri öğretim alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin öğretim alanlarına göre farklılık gösterip göstermediği Anova analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 14. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin öğretim alanlarına göre farklılık analizi

Öğrenim Alanı	Frekans (sıklık)	Ortalama	F değeri	p
Sağlık	95	204,75	0,223	0,668
Teknik	17	206,77		
Diğer	5	206,44		

Varyans analizi sonucuna göre $P = 0,668$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,668 > 0,05$ olduğu için H_5 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri öğretim alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmada, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin öğretim alanlarına göre farklılık göstermemesi; geleneksel akademik alanın duygusal zeka düzeyinin gelişimine herhangi bir katkı sağlamaması nedeniyle olabilir.

Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Meslek Alanlarına Göre Farklılığının Testi

H6: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri meslek alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin meslek alanlarına göre farklılık göstermediği t testi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.15. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin meslek alanlarına göre farklılık analizi

Yöneticilerin Meslek Alanları	Frekans (sıklık)	Ortalama	T testi	p
Sağlık	95	204,75	0,260	0,724
Teknik	17	206,77		

t Testi sonucuna göre $P=0,724$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,724 > 0,05$ olduğu için H_6 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri meslek alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

İşletmeci ünvanına sahip kişilerin, mühendislere göre insan ilişkilerinde daha başarılı olması dolayısıyla da duygusal zekalarının da daha yüksek olması beklenebilir. Araştırmada, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin meslek alanlarına göre farklılık göstermemesi; mesleğin duygusal zeka düzeyini etkilememesi nedeniyle olabilir.

Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Mesleki Hayatta Toplam Çalışma Süreleri İtibarıyla Farklılığının Testi

H7: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği Anova (varyans, F testi) analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.16. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık analizi

Yöneticilerin Mesleki Hayatta Toplam Çalışma Süreleri	Frekans (sıklık)	Ortalama	F değeri	p
5 yıl ve altı	16	210,35	1,018	0,426
6-10 yıl	20	207,72		
11-15 yıl	18	207,88		
16-20 yıl	18	206,15		
21-25 yıl	14	197,63		
26-30 yıl	17	211,56		
30 yıl ve üzeri	14	206,25		

Varyans analizi sonucuna göre $P = 0,426$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,426 > 0,05$ olduğu için H7 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmada, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemesi; yöneticilerin yaşadıkları olumsuz olaylardan dersler çıkarmaması, kendilerini bu konuda geliştirme arayışı içerisinde bulunmamaları nedenleriyle olabilir.

Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatmin Düzeyleri İtibarıyla Farklılığının Testi

H8: Yöneticilerin duygusal zekaları iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin iş tatmin düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği Anova analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.17. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin iş tatmin düzeylerine göre farklılık analizi

Yöneticilerin İş Tatmin Düzeyi	Frekans (sıklık)	Ortalama	F değeri	p
Çok düşük	4	202,01	5,218	0,002
Düşük	45	200,23		
Orta	50	207,32		
Yüksek	14	220,13		
Çok yüksek	4	201,13		

Varyans analizi sonucuna göre $P = 0,002$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,002 < 0,05$ olduğu için H8 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

İş tatmin düzeyi yüksek olan bir yönetici görevi ile bütünleşebilir. Yönetim görevini en iyi şekilde yerine getirerek, örgütün planlanan amaçlarına en etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayabilir. Ayrıca, severek, isteyerek yapılan iş, kişinin iş doyumunu ve işiyle bütünleşmesini sağlayabilir. Bu durumda kişinin; iş başındaki performans ve kurumsal liderliğe odaklanan Goleman'ın duygusal zeka modelinde ki, duygusal zekanın 5 boyutu ve 25 yeterliliğini iş yaşamı ile sosyal yaşamına aktarabilmesinin çok daha bilinçli, istekli ve daha kolay olabileceği değerlendirilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bulgular, Öneriler ve Genel Sonuçlar

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin demografik özellikler itibarıyla farklılığı ile ilgili bulgular:

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, öğretim düzeylerine, öğretim alanlarına, meslek alanlarına, mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yaşları arasında da anlamlı bir ilişki yoktur.

Ancak, yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasındaki ilişkisi ile ilgili bulgular: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile eylemden yana olma eğilimi, alıcıdan yana olma eğilimi, özgür çalışma ve girişimciden yana olma eğilimi, iş görenlerden yana olma eğilimi, paylaşılmış değerlerle yönlendirme eğilimi, uzmanlık alanında yürüme eğilimi, yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma eğilimi, merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme eğilimi, etkili planlamadan yana olma eğilimi, çevreye açık olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilgi vardır.

İşletme yöneticilerinin, iş tatmin düzeyleri yüksek olmalıdır. İş tatmin düzeyi yüksek olan yönetici, görevi ile bütünleşebilecektir. Bu şekildeki bir yönetici de, yönetim görevini en iyi biçimde yerine getirerek, organizasyonun saptanan amaçlara en etkin ve verimli bir

şekilde ulaşmasını sağlayabilecektir. Yöneticilerin, iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesinin yönetsel ve örgütsel etkililiğin sağlanması açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan 117 yönetici üzerinde yapılan araştırma sonucunda; yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Yüksek duygusal zeka yeterliliğine sahip yöneticiler, işletmelerinin kusursuz, mükemmel ve başarılı (etkili) olmasını sağlayabilirler.

Öncelikle, yönetim kadrolarında istihdam edilecek yöneticilerde ve daha sonra tüm işgörenlerde aranılacak nitelikler arasında, duygusal zeka kriterinin de bulunmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Araştırmaya katılan 117 yöneticiden; 45'nin (% 39) iş tatmin düzeyi düşük, 50'sinin (% 43) iş tatmin düzeyi orta derecededir. Yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin düşük ve orta olmasının nedenlerinin araştırılarak, bu konudaki problemler ve çözümlerine ilişkin araştırmalar yapılmalıdır. Duygusal zeka kavramı hakkında, özellikle yönetim ve örgütsel davranış disiplini açısından araştırmalar çeşitlendirilmelidir.

Sonuç

Küresel rekabet, belirsizlik, hızlı ve köklü değişim bugünün en belirgin özelliğidir. Ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik değişim ve gelişimlerin yaşandığı günümüzün küreselleşen dünyasının yoğun rekabet ortamında bulunan işletme yöneticileri, çabuk ve doğru kararlar alarak bu son derece değişken ortamın gereklerine ayak uydurmak durumundadırlar.

Yönetimde, başarı ya da başarısızlık daima insan unsuruna bağlıdır. İnsan nerede olursa olsun duyguları daima onunla birliktedir, duyguları insanın ayrılmaz bir parçasıdır. Yakın zamana kadar da, iş yaşamında duygulara yer ve önem verilmemesi gerektiğine inanılıyordu. Bir insan iş yerine girerken, duygularını kapıda bırakarak içeriye giremez. Duygularını da, beraberinde iş yerine getirir. Bu duygular, örgüt içi ile ilgili nedenlerden veya örgüt dışı nedenlerden kaynaklanabilir. Neden, ne olursa olsun kişinin içinde bulunduğu duygusal durum; kişinin işine (görevine), iş arkadaşlarıyla ilişkilerine,

performansına yansır. Her örgütte korku, mutluluk, stres, kızgınlık, endişe, üzüntü, sevinç gibi duygular yaşanır. İşletmelerini başarıya ulaştırmak isteyen yöneticiler, kendilerinin ve başkalarının (işgörenler, müşteriler) duygularını tanımak, olumsuz duyguları kontrol altında tutmak, olumlu duygulardan da iş verimliliğinin yükseltilmesi için yararlanmak durumundadır.

Katı bir hiyerarşik yapıya sahip olan ve sürekli stresin yaşandığı işletmelerde, iş görenler verimli çalışamaz. Onlardan beklenen performansı da ortaya koyamazlar. Yoğun ve sürekli stres, onların adeta aptallaşmasına ve robotlaşmasına da neden olabilir. Çeşitli nedenlerle olumsuz duyguların yaşandığı bir örgütte, iş görenlerin örgüte katkıları gerçek potansiyellerinin çok altında olacaktır. Bu durumda, çalışanların entelektüel potansiyelleri, uzmanlık bilgileri, pratik becerileri ve sağduyuları hangi seviyede olursa olsun, bunları örgütsel amaçlar için kullanamayacaklardır.

Ancak, tüm işgörenlerin olumlu duygular içerisinde olduğu bir örgütte, çalışanlar mevcut potansiyellerinin çok daha fazlasını ortaya koyabilecekler ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi o derece kolaylaşabilecektir. Bu nedenle, işgörenlerin olumlu duygular içinde, severek, isteyerek, azimle ve mevcut tüm potansiyelini ortaya koyarak işini yapması sağlanmalı ve bu yönde motive edilmelidir. Günümüzde, çalışanlara özerklik, güven ve açıklık, yetki devri, insanı duyguları ile birlikte “bir bütün” olarak algılayıp, değer vermek ve ilgi duymak önem kazanmaktadır. İşletme yöneticilerince; insan odaklı, müşteri odaklı bir yönetim anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, bir yönetici için teknik-mesleki bilgi, beceri ve deneyim kadar önemli bir kavram karşımıza çıkmaktadır; o da duygusal yeterliliklerdir.

Bu çalışmada, işletme yönetiminde duygusal zekanın yeri ve önemi araştırılmıştır.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, literatür araştırmasına dayanan teorik bilgilerle uyumludur.

Teorik açıdan, kadınların ortalama olarak kendi duygularından daha haberdar olduğu, daha fazla empati gösterdiği, kişilerarası ilişkilerde daha becerikli oldukları, diğer yandan erkeklerin ise kendinden daha emin ve iyimser olduğu, daha kolay uyum sağladığı ve

stresle başa çıkmada daha başarılı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, toplam duygusal zeka açısından hiçbir cinsiyet farkı bulunmamaktadır.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuç, literatür taramasından elde edilen bilgilerle uyumlu değildir. Normalde, kişinin yaşam sürecinde yaptığı hatalardan ders alması, kendini davranış yönünden sürekli geliştirmesi, duygu ve dürtüleriyle kolaylıkla başa çıkması, kendi kendini motive etmesi, empati ve sosyal maharet konularında ustalaşması, kısaca olgunlaşması beklenirdi. Ancak, bu sonucun ortaya çıkmasında yöneticilerin bu konudaki kültürel özellikleri rol oynamış olabilir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, literatür taramasından elde edilen bulgularla uyumludur. İlk anda, özellikle evli olanların, eşleriyle karşılıklı anlayış içerisinde olmaları, birlikte mutlu ve huzurlu yaşamın gerektirdiği niteliklere (sevgi, saygı, empati gibi) sahip olmaları ve bu nedenle de duygusal zeka düzeylerinin daha yüksek olması beklenebilir. Ancak, bu sonucun ortaya çıkmasında, evli olan yöneticilerin görevlerindeki konularına kendilerini fazla kaptırarak, iş yaşamı ile aile yaşamını ayıramayıp eşlerine hükmetme isteğinden kaynaklanabilir.

Ayrıca, bekâr olanlar da dahil olmak üzere tüm yöneticilerin statü ve rollerinden kaynaklanan kendi değerlerine uygun gördükleri davranış normlarından olabilir. Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri öğretim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. İlk anda, öğretim düzeyi arttıkça duygusal zekanın da artması beklenebilir. Ancak, klasik eğitim-öğretim sisteminin duygusal zekanın gelişmesine katkı sağlamadığı bilinmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında, yöneticilerin bu konuda yazılmış farklı yayınları okuyarak, kendilerini duygusal zeka konusunda, öğretim düzeyleri oranında geliştirememiş olmalarından kaynaklanabilir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri öğretim alanlarına göre farklılık göstermemektedir. İlk anda, iktisadi ve idari bilimler alanında öğrenim görmüş kişilerin, mühendislik alanında öğrenim görenlere oranla duygusal zekalarının daha yüksek olması beklenebilir. Çünkü iktisadi ve idari bilimlerde, davranış bilimleri, örgütsel davranış gibi

dersler verilmektedir. Ancak bu dersleri öğrencilik döneminde almış olan yöneticilerin, duygusal zeka düzeylerinin yükseltilmesine katkı sağlamadığı değerlendirilmektedir. Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri meslek alanlarına göre farklılık göstermemektedir. İlk anda, işletmeci ünvanına sahip kişilerin, mühendislere göre insan ilişkilerinde daha başarılı olması, dolayısıyla da duygusal zeka düzeylerinin daha yüksek olması beklenebilir. Ancak, bu sonucun ortaya çıkmasında, mesleğin duygusal zeka düzeyini etkilememesi neden olabilir. Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. İlk anda, yöneticilerin yıllar geçtikçe mesleğinde deneyimlerinin artacağı, yaptığı hata ve olumsuzlukları gidererek tekrar ettirmeyeceği, mesleğinde geçen zamanla birlikte olgunlaşacağı düşünülebilir. Ancak, bu sonucun ortaya çıkmasında, yöneticilerin yaşadığı olumsuz olaylardan, geri bildirim alarak dersler çıkarmaması, kendilerini bu konuda geliştirme arayışı içerisinde bulunmamaları neden olabilir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda; iş tatmin düzeyi yüksek olan yönetici görevi ile bütünleşebilir. Yönetim görevini en iyi şekilde yerine getirerek, örgütün planlanan amaçlarına en etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayabilir. Ayrıca, severek, isteyerek yapılan bir iş, kişinin iş doyumunu ve işiyle bütünleşmesini sağlayabilir. Bu durumda kişinin, Goleman'ın duygusal zeka modelindeki ilgili yeterlilikleri iş yaşamı ile sosyal yaşamına çok daha bilinçli, istekli ve daha kolay olabilir.

KAYNAKLAR

- Albertı, Robert, Michael Emmons (2001), *Your Perfect Right*, Atascadero, CA: Impact Publishers. Inc.(8)
- Aldag Roman, Angelo Kinicki (1995), *Organizational Behavior*, 3 rd. Edition, Irwin, Chicago.
- Alvesson, Mats (1993), *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambiridge Universty Pres.
- Arbak, Yasemin, Ulaş Çakar (2003), “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, Cilt: 18, s.83-98
- Aytürk, Nihat (2003), *Yönetim Sanatı*, Ankara: Yargı Yayınevi, 4. Baskı.
- Bakan, İsmail (2004), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar, ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1. Baskı.
- Bakan, İsmail, Tuba Büyükmeşe, H. Çetin Bedestenci (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Alfa Akademi Basım Yayım, 1. Baskı.
- Baltaş, Acar, Zuhul Baltas (2002), *Stres ve Başaçıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 21. Baskı.
- Baltaş, Acar, Zuhul Baltas (2003), *Bedenin Dili*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 32. Baskı.
- Baltaş, Acar (2003), *Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 21. Baskı.
- Baltaş, Acar (2004a), *Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması, Ekip Liderinin El Kitabı*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2. Baskı.
- Baltaş, Acar (2004b), *Değer Katan Ekip Çalışması, Ekip Üyesinin El Kitabı*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2. Baskı.
- Baltaş, Acar (2004c), *Yeni Binyılda İş Başarısının 12 Anahtarı*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2. Baskı.
- Baltaş, Acar (2005), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 6. Baskı.
- Baltaş, Acar (2006a), *Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri, İş Liderinin El Kitabı*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 3. Baskı.
- Baltaş, Zuhul (2006b), *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık, Duygusal Zeka*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2. Baskı.
- Barutçugil, İsmet (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı.

- Bar-On, Reuven (1995), *EQ-I: The Emotional Quotient Inventory Manuel: A Test of Emotional Intelligence*, New York: Multi-Healt Systems.
- Bass, Bernard M. (1990), *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*, New York, The Free Pres. BAŞ, Türker (2005), *Anket (Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?)* Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı.
- Başaran, İbrahim Ethem (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın, 3. Baskı. BECHARD, Richard (1969), *Organization Development, Strategies and Modells*, Addison-Wesley Pub. Company Mass.
- Bennis, Warren (2002), *Bir Lider Olabilmek*, (Çev. Utku Teksöz), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 3. Baskı.
- Bilgin, Leman, Deniz Taşcı, Deniz Kağnıcıgil, Serap Benligiray, H.Zümrüt Tonus (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:820, 2. Baskı.
- Bolman, Lee G., Terence E. Deal (1991), *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Bradberry, Travis, Jean Greaves (2006), *Duygusal Zekanızı Keşfedin, Duygusal Zeka Cep Kitabı*, (Çev. Sevdâ Kubilay), İstanbul: Truva Yayınları, 1. Baskı.
- Budak, Gülay, Gönül Budak (2004), *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları, 5. Baskı. BURNS, Mcgregor (1978), *Leadership*, Harper-Row, New York.
- Buzan, Tony, Tony Dottino, Richard Israel (2001), *Akıllı Lider*, (Çev. Serdar Uçar), İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1. Baskı.
- Cameron, K. (1978), *Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education*, Administrative Science Quarterly, 23.
- Cameron, K. (1986), *A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors*, Management Science, 32.
- Cammock, P. , V. Nilakant, S. Dakin (1995), "Developing a Lay Model of Managerial Effectiveness: A Social Constructionist Perspective" Journal of Management Studies, 32, 4, July.
- Can, Halil (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 4. Baskı.
- Can, Halil, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın (2006), *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Casson, Herbert N. (2006), *İnsan Yönetme Sanatı*, (Çev. Özcan Ünlü), İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Chapman, Gary (2006), *Beş Sevgi Dili*, (Çev. Betül Çelik), İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Clark, Lynn (2000), *Sos! Duygulara Yardım*, (Çev. Gültekin Yazgan), İstanbul: Evrim Yayınevi, 1. Baskı.
- Cleary, Thomas (1993), *Zen Dersleri Liderlik Sanatı*, (Çev. Şen Süer Kaya), İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi, 1. Baskı.
- Cüceloğlu, Doğan (2005a), *Yetişkin Çocuklar*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 25. Baskı.
- Cüceloğlu, Doğan (2005b), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 14. Baskı.
- Cüceloğlu, Doğan (2006a), *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 48. Baskı.
- Cüceloğlu, Doğan (2006b), *'Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 24. Baskı.
- Cüceloğlu, Doğan (2006c), *Yeniden İnsan İnsana*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 35. Baskı.
- Cüceloğlu, Doğan (2006d), *İçimizdeki Çocuk*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 37. Baskı.
- Cooper, R. (1997), "Applying Emotional Intelligence In The Workplace", Training and Development, Vol:51, Issue:12.
- Cooper, Joseph D.(2000), *Etkili Karar Verme Sanatı*, (Çev. Alp.E. Arslan) İstanbul: Emre Yayınları.
- Cooper, Robert K., Ayman Sawaf (2003), *Liderlikte Duygusal Zeka, Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka*, (Çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yayınları, 3. Baskı.
- Covey, Stephen R. (2006), *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, (Çev. Osman Deniztekin - Filiz Nayır Deniztekin), İstanbul:Varlık Yayınları, 29. Baskı
- Çetin, Münevver Ölçüm (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- Daft, Richard L. (1983), *Organization: Theory and Design*, New York: West Pub.
- Daft, Richard L. (1997), *Management, USA*: The Dryden Pres.
- Davis, Mark (2004), *EQ Duygusal Zekanızı Ölçün*, (Çev. Solina Silahlı), İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1. Baskı.
- Deal, E.Terrence, K.D.Peterson (1991), *The Pirincipal's Role in Shaping School Culture*, Washington, U.S.Department of Education.
- Düren, A. Zeynep (2002), *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basım Yayım. 2. Baskı.
- Dökmen, Üstün (2006a), *İletişim Çalışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 35. Baskı.

- Dökmen, Üstün (2006b), *Küçük Şeyler*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 6. Baskı.
- Drucker, Peter F. (1994), *Etkin Yöneticilik*, (Çev. N.Tunalı ve A. Özden), İstanbul: Eti Kitapları, 2. Baskı.
- Drucker, Peter F. (1998), *Sonuç İçin Yönetim*, (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Dulewicz, V., Malcolm Higgs (2000), "Emotional Intelligence A Review And Evaluation Study", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:15, No:4
- Dyer, Wayne W. (2006), *Hatalı Alanlarınız*, (Çev. T. Nizamettin Bilgiç), İstanbul: Profil Yayıncılık, 1. Baskı.
- Erçetin, Ş. Şule (2004), *Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık*, Ankara: Asil Yayın, 1. Baskı.
- Eren, Erol (2000), *Stratejik Yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:23, 6. Baskı.
- Eren, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul:Beta Basım Yayım, 8. Baskı.
- Feldman, Robert S. (1996), *Understanding Psychology*, McGraw Hill.Inc.: USA.
- Fiedler, Fred E. (1967), *A Theory of Leadership of Effectiveness*, New York, McGraw Hill.
- Frijda, N. H. (1986), *The Emotions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Forehand, G.A., B.Gilmer (1972), "Environmental Variation in Studies Of Organizational Behavior", *Readings in Industrial and Organizational Psychology*, Ed: Deci, Gilmer, Karn, Mc Graw Hill, New York.
- Gardner, Howard (2004), *Zihin Çerçevesi, Çoklu Zeka Kuramı*, (Çev. Ebru Kılıç), İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1. Baskı.
- Geçtan, Engin (2006), *İnsan Olmak*, İstanbul: Metis Yayınları, 5. Baskı.
- Genç, Nurullah (2004), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara:Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.
- Goleman, Daniel (2005), *İşbaşında Duygusal Zeka*, (Çev. Handan Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları, 4. Baskı.
- Goleman, Daniel (2006), *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (Çev. Banu Seçkin Yücel), İstanbul: Varlık Yayınları, 30. Baskı.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Annie McKee (2005), *Yeni Liderler* (Çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları 4. Baskı.
- Grant, Wendy (1998), *Kontrol Sizde mi?* (Çev. Hande Gürel), Ankara: HYB Yayıncılık, 1. Baskı. GRAND, David (2005), *Işık Hızında Duygusal İyileşme*, (Çev. Arzu Sunguroğlu), İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

- Gutenberg, Erich (1968), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, I.Band: Production, Berlin.
- Hançer, Murat (2004), *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*, Ankara: Detay Yayıncılık, 1. Baskı.
- Hendrix, W. H., C. W. McNichols (1984), Organizational Effectiveness as a Function of Managerial Style, Situational Environment, And Effectiveness Criterion. *Journal Of Experimental Education*, 52, 3 Spring.
- Hoy, W.K., G.C.Miskel (1987), *Educational Administration: Theory Research, Research and Practice*, Third Edition, Random House, Inc. New York.
- Hoy, W. K., J. Ferguson (1989), *The Theoretical Framework and Exploration of Organizational*.
- Humphreys, Tony (2003), *Disiplin Nedir? Ne Değildir?*, (Çev. Berat Çelik), İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 4. Baskı. İstanbul Sanayi Odası (2006), Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı:485.
- İşcan, Ömer Faruk (2006), *"Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü"*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:11, s.160-177
- İzğören, Ahmet Şerif (2006), *Dikkat Vücudunuz Konuşuyor*, Ankara: Elma Yayınevi, 33. Baskı. KARSLI, Mehmet Durdu (2004), *Yönetimsel Etkililik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı.
- Kavuncubaşı,Ş. (2015), *Hastane ve Sağlık kurumları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 4. Baskı
- Keenan, Kate (1996), *İnsan Seçme*, (Çev. Ergin Koparan), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1. Baskı.
- Keenan, Kate (1997a), *Davranışları Anlama*, (Çev. Veysel Atayman), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1. Baskı.
- Keenan, Kate (1997b), *İletişim*, (Çev. Veysel Atayman), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1. Baskı.
- Koçel, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 10. Baskı.
- Konrad, Stefan, Claudia Hendl (2005) *Duygusal Zeka Sayesinde Başarılı Bir Hayat, Duygularla Güçlenmek* (Çev. Meral Taştan), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kozak, Meryem Akoğlan (2004), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2. Baskı.
- Köroğlu, Ertuğrul (2006), *Ruh Sağlığınız İçin Akılcı Düşünme*, Ankara: HYB Yayıncılık.

- Kreitner, R., A. Kinicki (1995), *Annotated Instructor's Edition Organizational Behavior*, Irwin, Inc., Third Edition, Chicago-Toronto.
- Kuş, Elif (2003), *Nitel - Nitel Araştırma Teknikleri*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ledoux, Joseph (2006), *Duygusal Beyin*, (Çev. Arıcan Uysal), İstanbul: Pegasus Yayınları, 1. Baskı. LOUIS, Merly R. (1985), *An Investigator's Guide to Work Place Culture*, Organizational Cultur, California.
- Mckay, Gary D., Don Dinkmeyer (2006), *Duygusal Seçiminizin Gücü*, İstanbul: Nokta Kitap, 1. Baskı.
- Melerowich, Konrad (1964), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 12. Aufl. Berlin.
- Merlevede, Patrick E., Rudy Vandamme, Dennis Bridoux (2006), *Yedi Adımda Duygusal Zeka*, (Çev. Tuğba Kırıcı), İstanbul: Omega Yayın 1. Baskı.
- Miner, John B. (1988), *Organizational Behavior: Performance and Productivity*, New York: Random House.
- Morgan, Gareth (1986), *Images of Organization*, London: Sage.
- Murat, Müriyyet (2006), *EFT: Duygusal Özgürlük Tekniği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2. Baskı.
- Njoh, A. J., (1993) "The effectiveness Theory of Interorganizational Relations Explored in the Context of a Developing Nation," *International Review of Administrative Sciences*, 59.
- O'reilly, Charles (1991), *Socialization and Organizational Culture*, (Der. Barry M. Staw) Psychological Dimension of Organizational Behavior McMillan Publishing Company, New York.
- Özalp, İnan, Celil Koparal, Güneş Berberoğlu (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:15, 1.Baskı.
- Özdamar, Kazım (2004), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, 1 ve 2. Cilt*, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 5. Baskı.
- Özdemir, Hikmet (2006), *Atatürk'ün Liderlik Sırları*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 5. Baskı.
- Öztürk, Mehmet (2003), *İşletme ve Yönetim*, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 1. Baskı.
- Parlatır, İsmail, Hazma Zülfikar, Nevzat Gözaydın, Tezcan AKSU, Yaşar Yılmaz (2000), *Okul Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Yayınları, 2. Baskı.
- Pennings, J.M. (1987), *Structural Contingency Theory: A Multivariate Test*, *Organization Studies*, 8, 3.
- Peters, Thomas J., Robert H. Waterman (1995), *Yönetim ve Yükselme Sanatı*, "Mükemmeli Arayış", (Çev. Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 2. Baskı.

- Pira, Aylin (2004), *Etkinlik Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Kapital Medya, 1. Baskı.
- Rosetree, Rose (2006), *Empati İle Güçlenin*, (Çev. Şule Gülmen), İstanbul: Prestij Yayınları, 1. Baskı.
- Salk, Lee (2002), *Bebeklikten Yetişkinliğe Çocuğun Duygusal Sorunları*, (Çev. Erzem Onur), İstanbul: Remzi Kitabevi, 8. Baskı.
- Salovey, Peter, John Mayer (1990), "Emotional Intelligence", *Cognition Personality*, Vol:9
- Schwartz, Howard, S. M. Davis (1981), *Matching Corporate Culture And Business Strategy*, *Organizational Dynamics*.
- Shapiro, Lawrence E. (2004), *Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek*, (Çev. Ümran Kartal), İstanbul: Varlık Yayınları, 9. Baskı.
- Stein, J. Steven, Howard E. Book (2003), *EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, (Çev. Müjde Işık), İstanbul: Özgür Yayınları, 1. Baskı.
- Sternberg, Robert J. (1983), *Component of Human Inteligence*, *Cognition*.
- Stevens, Michael (1998), *Sorun Çözümleme*, (Çev. Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları, 1. Baskı.
- Swales, Christine (1995), *Organization Structures and Processes*, Blackwell Business.
- Şener, Burhan (2007), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık, 4. Baskı.
- Şimşek, Hasan (2007), *Toplam Kalite Yönetimi, Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.
- Tavrıs, Carol (1989), *Anger: The Misunderstood Emotion*, New York: Touchstone.
- Tengilimoğlu, D (2000), *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın
- Terzi, Ali Rıza (2000), *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın.
- Toktamışoğlu, Murat (2004), *Aklın Öteki Sesi Duygusal Zekayla Başarı*, İstanbul: Kapital yayınları, 2. Baskı.
- Tutar, Hasan (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Unutkan, Göksel Ataman (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ural, Ayhan (2001), "Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:2, Cilt:3, s.209-219
- Walters, J. Donald (2006), *Destekleyici Liderlik Sanatı*, (Çev. F.Nagehan Öztürk), İstanbul: Ganj Kitap.

- Weissinge, Hendrie (1998), *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, (Çev. Nurettin Süleymangil), İstanbul: MNS Yayıncılık.
- Yaylacı, Gaye Özdemir (2006), *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Tekniği*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Akın, Mahmut (2004), *İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler ile Aıtları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri*, (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama), Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Börekçi, A. Gülsevin (2002), *Çalışma Ortamlarında Duygusal Zeka, Uygulamadan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Bülbüloğlu, Aylin (2001), *Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Çakar, Ulaş (2002), *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Erginsoy, Devrim (2002), *Duygusal Zeka ve Kişilerarası İlişkiler Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Mumcuoğlu, Aylin (2002), *Bar-On Duygusal Zeka Testi, (Bar-On Emotional Quotient inventory – Bar-On EQ-i)'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Saraoğlu, Şerif (2003), *İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Katkısı*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Uzun, Gizem (2005), *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Yalınbaş, Sait (2003), *Zaman Yönetiminde Duygusal Zekanın Kullanımı ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

İNTERNET KAYNAKLARI

- İnternet: Ayhan, Rıza (2004), "Duygusal Zeka ve Liderlik", <http://www.kho.edu.tr/enstitu/liderlik2004/bildiriler12> adresinden 22 Ocak 2007 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Baltaş, Acar, Homo Page, <http://www.baltaş-baltaş.com> adresinden 26 Şubat 2007 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Eraslan, Levent (2004), “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>, adresinden 05 Mart 2007 tarihinde alınmıştır.

İnternet: İnce, Mehmet, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, “İşletmelerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, <http://www.sosbil.selcuk.edu.tr/sos-mak/makaleler> adresinden 25 Ocak 2007 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Yiğit, Rana (2002), “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/599.pdf>, (05 Mart 2007) Aöf Sitesi, “Örgütsel Davranış” <http://www.aofsitesi.com/orgutseliletisim5.htm> adresinden 13 Mart 2007 tarihinde alınmıştır.

EKLER

EK 1.İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Araştırmaya Yönelik Anket Formu

İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ VE ÖNEMİ (ADANADA BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)ANKET FORMU

Sayın yönetici,

Bu çalışma “İşletmelerde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi (Adana`da Kamu Hastanesi Örneği)”belirlemeye yönelik bir araştırma olup, yüksek lisans tezinde kullanılacaktır.Sizin bu araştırmaya katılmanız, çalışmam açısından büyük önem taşımaktadır ve hiçbir şekilde başka amaçla kullanılmayacaktır.Ankette yer alan soruları, gerçek durumunuzu yansıtacak şekilde, 5 seçenekten sadece birini daire içine alarak doldurmanızı rica edeceğim.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Neslihan BALAK
(Y.Lisans Öğrencisi)
Toros Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
MERSİN
neslihanbalak@windowlive.com

BİRİNCİ BÖLÜM:

1.	Cinsiyetiniz?
2.	Yaşınız?
3.	Medeni durumunuz?	() Evli () Bekar
4.	Öğretim düzeyiniz?	() Lise () Lisans () Önlisans () Y.Lisans () Doktora
5.	Öğretim aldığınız alan?	() Sağlık () Teknik () Diğer:
6.	Mesleki hayatta toplam çalışma yılınız?yıl
7.	İsinizden tatmin düzeyiniz?	() Çok Yüksek () Düşük () Yüksek () Çok Düşük () Orta

İKİNCİ BÖLÜM:

Sıra No	DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİKLERİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Hangi duyguları hissettiğimi nedenleri ile birlikte bilirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2.	Hislerimin performansımı nasıl etkilediğini anlarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3.	Güçlü ve zayıf yönlerimin farkındayım	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4.	Sürekli öğrenmeye ve kendimi geliştirmeye açığım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5.	Yeteneklerimin ve değerimin farkındayım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6.	Cesurumdur, beğenilmeyen fikirleri rahatlıkla söylerim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7.	Sıkıntı verici ve yıkıcı duygularımı etkili bir biçimde idare ederim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8.	Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9.	Özüm ve sözüm bir olup, astlarıma doğru ve dürüst davranırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10.	Daima kararlı ve ilkel bir davranış sergilerim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11.	Yükümlülüklerimi yerine getiririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12.	Sözlerimi tutar, düzenli ve dikkatli çalışırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13.	Olaylara geniş açıdan bakar, tepki ve taktiklerimi değişen koşullara uyarlarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14.	Hızlı değişimle kolaylıkla basa çıkarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15.	Yeni fikir, yaklaşım ve bilgilere açığımdır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16.	Sorunları çözecek özgün fikirler üretirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17.	Daima bir mükemmellik standardını yakalama ve yükseltme arayışı içindeyim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18.	Kendimi zorlayacak hedefler belirler, sonuçlarını hesap ederek riske girerim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19.	İşletmenin hedefiyle uyumluyum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

20.	İşletmenin hedefine ulaşması için özveride bulunurum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21.	İşin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi deler, kuralları esnetirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22.	Fırsatları takip eder, fırsat doğduğunda ise harekete geçerim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23.	Engellere ve yenilgilere rağmen, hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar ederim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24.	Yenilgileri, kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görürüm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25.	Başkalarının (Astlar veya hastalar (alıcılar)) hislerini ve bakış açılarını sezer, sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
26.	Duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve iyi dinleyiciyimdir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27.	Astlarımın gelişim ihtiyacını sezer, yeteneklerini pekiştiririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28.	Astlarımın güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendiririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
29.	Hastaların (Alıcıların) ihtiyaçlarını önceden tahmin eder, karşılarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
30.	Hastaların tatmin ve sadakatini artıracak yollar bulurum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31.	İnsanlar arasındaki farklılıkları birer fırsat olarak kullanırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32.	Farklı alt yapı ve dünya görüşlerine sahip insanlara anlayış gösterir, saygı duyar, önyargı ve hoşgörüsüzlüğe izin vermem.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
33.	Hastane içi ve dışındaki tüm gerçekleri doğru algılarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
34.	Hastane içindeki politik, sosyal ve duygusal akımlar ile güç ilişkilerini kavrarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
35.	İnsanları ikna etmek için etkili ikna taktikleri kullanırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
36.	İnsanların gönlünü kazanmakta becerikliyim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
37.	Açık iletişimi destekler, iyi dinler ve inandırıcı mesajlar yollarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
38.	Karşılıklı ilişkilerde etkiliyimdir, mesajımın tonunu iyi ayarlarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
39.	Anlaşmazlıklarda görüşme yoluyla uzlaşma ve çözüm sağlarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
40.	Zor insanları ve gergin durumları diplomasi ve ustalıkla idare ederim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

41.	Astlarıma ve ekiplerime ilham verir, yol gösteririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
42.	Astlarımı yaptıklarından sorumlu tutar, icraatlarına yol gösteririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
43.	Gerektiğinde değişimi teşvik eder, başlatır ya da yönetirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
44.	Değişimi savunur, takibinde astlarımla yardımcı olmalarını sağlarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
45.	Amacıma hizmet edebilecek karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri geliştiririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
46.	Çalışanlar arasında dostluk kurarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
47.	Dostane, işbirlikçi bir ortam yaratır ve teşvik ederim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
48.	Ortak hedefler doğrultusundan planları, bilgiyi ve kaynakları astlarımla paylaşarak işbirliği yaparım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
49.	Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılığı oluştururum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
50.	Ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekerim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

TEŞEKKÜR EDERİM.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : BALAK, Neslihan
Uyruğu : T.C
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) :11.06.1984
Doğum Yeri : GÜLŞEHİR
Medeni hali : Bekâr
Adresi : Yamanevler Mah.Aydede Sokağı Kat:4 No:33 Ümraniye
/İSTANBUL
Telefon : 0543 315 1881
E-Posta :neslihanbalak@windowslive.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	
Lisans	Anadolu Üniversitesi Okul Öncesi Öğretmenliği	2007
Lise	Avanos Y.D.A Lisesi	2002

İş Deneyimi

Yıl Çalıştığı Yer Görev

2009 –devam ediyor Kuzguncuk İ.O MüdürYardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

-

İlgi Alanları

Satranç, Yüzme, Edebiyat



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

SOSYAL BİLİMLER ENTÜTİSİ İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 08/02/2018

Tez Başlığı: İşletmelerde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi
(Adana'da Kamu Hastanesi Örneği)

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...147... sayfalık kısmına ilişkin, 08/02/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 28 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:



1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar hariç

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar dahil

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Neslihan BALAK

İmzası :*Neslihan Balak*..... Tarih: 08/02/2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı ve Soyadı:Yard. Doç. DR. Murat KÖYLÜ

İmzası :*M. Köylü*..... Tarih: 08/02/2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...3....sayfa)

İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ (ADANA'DA KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)

Yazar Neslihan Balak

Gönderim Tarihi: 08-Şub-2018 12:19PM (UTC+0200)

Gönderim Numarası: 912961685

Dosya adı: NESL_HAN_BALAK-08.02.2018.docx (586.02K)

Kelime sayısı: 31353

Karakter sayısı: 229245

İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ (ADANA'DA KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ)

ORJİNALLİK RAPORU

%28

BENZERLİK ENDEKSİ

%26

İNTERNET
KAYNAKLARI

%2

YAYINLAR

%14

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikerisim.selcuk.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	%5
2	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%4
3	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	%4
4	acikerisim.dicle.edu.tr İnternet Kaynağı	%4
5	isletme1.blogspot.com.tr İnternet Kaynağı	%3
6	dspace.trakya.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	%2
7	earsiv.okan.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
8	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	%1

9	Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University Öğrenci Ödevi	%1
10	e-dergi.atauni.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
11	es.scribd.com İnternet Kaynağı	%1
12	www.psikolojirehberi.net İnternet Kaynağı	%1
13	www.saglikcalisanisagligi.org İnternet Kaynağı	%1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografayı Çıkart

üzerinde