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

PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Beşir EVİS

Mersin, 2016

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

PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ

Beşir EVİS

Danışman

Prof. Dr. Kamuran ELBEYOĞLU

Mersin, 2016

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Beşir EVİS tarafından hazırlanan "Personel Güçlendirmede Duygusal Zekanın Rolü" başlıklı bu çalışma 14/04/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı
Danışman
Prof.Dr.Kamuran ELBEYOĞLU

Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr. Caner ATIŞ

Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr.Ayhan DEMİRCİ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü
Prof.Dr.Haluk KORKMAZYÜREK

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğine beyan ederim.

Beşir EVİS

ÖZET

işgörenlerin desteklenmesi rekabet etme üstünlüğü sağlamda önemli bir faktördür. Dolayısıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları (takımlar oluşturma, merkezden uzaklaşma, çalışanın güçlendirilmesi, yetki devri vd.) organizasyonun başarısını yakından etkilemektedir. Bu nedenle işgörenlerin güçlendirilmesine yönelik faaliyetler yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, çağdaş yönetim ve örgüt uygulamaları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde işgörenlerin gerek iş gerek de sosyal hayatlarında, çevrelerindeki bireylerle girdikleri ilişkilerde, duygusal zekalarının yüksek olması ve bu zekalarını etkili bir biçimde kullanabilmelerinin önemi artmaktadır. Duygusal zekası yüksek işgörenler kendilerini tanıyan ve ihtiyaçlarını bilen zayıf ve güçlü yanlarının farkında olan dolayısıyla daha etkili kararlar verebilen bireylerdir.

Bu bağlamda, bu çalışmada personel güçlendirmenin uygulanabilirliği ile duygusal zeka arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Mersin Karayolları 5. Bölge Müdürlüğünde çalışan mühendisler örneklem olarak seçilmiştir. Sonuçlar duygusal zekaya sahip olan çalışanlarda personel güçlendirmenin uygulanabilirliğine ilişkin ana hipotezimizi desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Duygusal Zeka, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

Employee support is an important factor in obtaining sustainable advantage of competition. For that reason, implementations of human resources management (such as, distancing from the center, forming teams, conveying force, employee empowerment, etc.) have an enormous impact on the success of the organization. That's why, implementations of employee empowerment are accepted as a prerequisite for creativity and innovation. At this point, the concept of employee empowerment appears as one of the most interesting concepts among modern management and the implementations of organization.

At the present, both in their personal and also in professional lives, employee's having emotional intelligence and their use of it in an effective way has started to gain importance. Employees who have high emotional intelligence are people who know themselves, being aware of their needs and their weak points, and correspondingly can make better decisions.

In this context, in this study, the connection between having a high degree of emotional intelligence and being able to achieve employee empowerment is investigated. For this aim, engineers who are working in General Directorate of Highways Mersin 5th District are selected as our sample. The results supported our main premise that when employees have high emotional intelligence it is more possible to achieve employee empowerment.

Key words: employee empowerment, emotional intelligence, human resources management

İÇİNDEKİLER

ÖZET V
ABSTRACT VI
İÇİNDEKİLER I

Tablolar Listesi IV

Şekiller Listesi V

1BÖLÜM GİRİŞ 1
1.1. Amaç 2
1.2. Problem Cümlesi 2
1.3. Alt Problemler 2
1.4. Araştırmanın Hipotezleri 3
1.5. Önem 3
1.6.Varsayımlar 3
1.7.Sınırlılıklar 4
1.8.Tanım 4
2. BÖLÜM PERSONEL GÜÇLENDİRME 1
2.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi 1
2.2 Personel Güçlendirme Kavramı 3
2.3. Personel Güçlendirmenin Tanımı Ve Kapsamı 5
2.4. Personel Güçlendirmenin Önemi 7
2.5.Personel Güçlendirme Süreci 8
2.6.Personel Güçlendirmenin Boyutları 10
2.6.1. Davranışsal (İlişkisel) Boyut 11
2.6.2. Psikolojik (Bilişsel) Boyut 11
2.7. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi 15
2.7.1. Yetki Devri: 15
2.7.2. İş Zenginleştirme: 15
2.7.3. Motivasyon: 16
2.7.4. Katılım: 16
2.8. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları 18
2.8.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi 18
2.8.2 Yenilik 18
2.8.3 Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması 19
2.8.4 Sorumluluk 19
2.8.5. Ortak Hedeflere Yöneltme 20
2.8.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme 20
2.8.7. İş Gören Arasındaki Güven 20
2.8.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme 21
2.8.9. Personelin Eğitimi 21
2.8.10. Açık Bir İletişim Ortamı 22
2.8.11. Performansla İlgili Geri Besleme Yapma 22
2.8.12. Çalışma Ortamında Esneklik 23
2.8.13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik 24
2.8.14. Takım Çalışması 24
2.9. Personel Güçlendirmede Rol Alanlar 24
2.9.1. Örgütsel Özellikler 24
2.9.2.Yönetici Özellikleri 26

2.9.3. İş Gören Özellikleri 27
2.10. Personel Güçlendirmenin Yararları 29
2.11. Personel Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar 32
3.BÖLÜM DUYGUSAL ZEKÂ 40
3.1. Zekânın Tanımı 40
3.2. Zekâ Modelleri 41
3.2.1. Gardner'in Çoklu Zeka Modeli 41
3.2.2. Thorndike'nin Zeka Teorisi 43
3.2.3. Sternberg'in Başarılı Zekâ ve Yedi Aşamalı Yetenek Modeli 44
3.3. Duygunun Tanımı 45
3.4. Duygusal Zekânın Tanımı 46
3.5. Duygusal Zekânın Tarihçesi 48
3.6. Duygusal Zeka (EQ) ve Zeka Katsayısı (IQ) Karşılaştırılması 49
3.7. Duygusal Zekâ Modelleri 50
3.7.1.John D. Mayer & Peter Salovey Modeli 51
3.7.2. Reuven Bar-On Modeli 52
3.7.3. Cooper ve Sawaf Modeli 53
3.7.4 Daniel Goleman Modeli 55
3.7.4.1 Öz Bilinç 56
3.7.4.2 Öz Yönetim 56
3.7.4.3 Sosyal Bilinç 56
3.7.4.4 İlişki Yönetimi 57
3.8 İş Ortamında Duygusal zekâ 57
4.BÖLÜM YÖNTEM VE ANALİZ 59
4.1. Araştırmanın Modeli 59
4.2. Evren Ve Örneklem 59
4.3.Verilerin Toplanması 59
4.4.Verilerin Analizi 60
4.4.Demografik Bilgiler 60
5. BÖLÜM BULGULAR VE DEĞERLENDİRME 62
5.1. Personel Güçlendirme Ve Duygusal Zeka Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları 62
5.1.1 Personel Güçlendirme Yaklaşımı Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analiz Bulguları 65
5.1.2 Duygusal Zeka Yaklaşımı Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analiz Bulguları 66
5.2. Regresyon Analizi 67
5.2.1. Duygusal Zekanın Boyutları Ve Personel Güçlendirmenin Anlam Boyutu İlişkisi 67
5.2.2. Duygusal Zekanın Boyutları Ve Personel Güçlendirmenin Etki Boyutu İlişkisi 68
5.2.3. Duygusal Zekanın Boyutları Ve Personel Güçlendirmenin Özerklik Boyutu İlişkisi 69

5.2.4. Duygusal Zekanın Boyutları Ve Personel Güçlendirmenin Yetkinlik Boyutu İlişkisi 70
5.2.5. Duygusal Zekanın Boyutları Ve Personel Güçlendirme Boyutu İlişkisi 71
5.3. SONUÇ ve ÖNERİLER 73
KAYNAKÇA 77
EKLER 81

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Personel Güçlendirmenin Gelişim Seyri …. ……..3
Tablo 2. Personel Güçlendirme Süreci İçin Ön Şartlar…… 9
Tablo 3. Personel Güçlendirme Uygulama Süreci…….……... 10
Tablo 4. Kontrol ve Güçlendirmenin Örgütsel Ortamda Karşılaştırılması…….. 23
Tablo 5: Duygusal Zekâ Modelleri……... 51
Tablo 6: Boyutlu Duygusal Zeka Modelinin, Zekayla ve Kişilikle Olan İlişkisine Odaklı İncelenmesi…….52
Tablo 7: Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Yetenekler…….. 53
Tablo 8: Bar-On Modelinin Yeniden Gruplandırılmış Şekli…… 53
Tablo 9: Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli……... 55
Tablo 10: Mühendislerin Yaşa Göre Dağılımı……..60
Tablo 11: Mühendislerin Cinsiyete Göre Dağılımı……...61
Tablo 12: Mühendislerin Tecrübeye Göre Dağılımı…….61
Tablo 13: Mühendislerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı…… 61
Tablo 14: Personel Güçlendirme ve Duygusal Zeka Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları…….62
Tablo 15: Personel Güçlendirme Yaklaşımı Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları…….66
Tablo 16: Duygusal Zeka Yaklaşımı Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları…….66
Tablo 17: Personel Güçlendirmenin Anlam Boyutu ve Duygusal Zekanın Boyutları Arasındaki İlişki…….68
Tablo 18. Personel Güçlendirmenin Etki Boyutu İle ve Duygusal Zekanın Boyutları Arasındaki İlişki…….69
Tablo 19. Personel Güçlendirmenin Özerklik Boyutu İle ve Duygusal Zekanın Boyutları Arasındaki İlişki…….70
Tablo 20. Personel Güçlendirmenin Yetkinlik Boyutu İle ve Duygusal Zekanın Boyutları Arasındaki İlişki…….71
Tablo 21. Personel Güçlendirme Boyutu İle ve Duygusal Zekanın Boyutları Arasındaki İlişki…….72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Psikolojik Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması……...13

Şekil 2. Geleneksel Yönetimden Çalışanları Güçlendirmeye Geçiş…….. 17

Şekil 3. Personel Güçlendirmenin Derecelendirmesi……. 29

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Küreselleşme, uluslararası rekabet ve müşterilerin beklentilerindeki değişim ve benzeri birden çok gelişme; işletmelerdeki işgörenlerin giderek önemini artırmaktadır. İşletmeler bu değişimler neticesinde, işgörenleri güçlendirmenin yollarını aramakta; dolayısıyla işgörenlerin işletme içerisinde bilgi ve yeteneklerinden faydalanmaya çalışmaktadırlar. Personel güçlendirme uluslararası rekabet ve müşterinin beklentilerindeki değişim sonucunda işletmelerin esneklik ve yenilik ihtiyacından doğmuştur. Personel güçlendirme müşteri isteklerinin değişimi ve müşteri isteklerine kısa sürede cevap verebilme ve özellikle rekabet avantajı sağlamak, karar verme ve uygulama yetkisinin en alt kademede, müşterilerle direkt iletişim halinde bulunan işgörenlere kaydırılması ve işletmede böyle bir kültürün oluşturulmasıdır.

Güçlendirme, insan kaynağının iş rolüne yönelimini yansıtan ve dört boyutla açıklanması gereken içsel görev motivasyonudur. Bu boyutlar; anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etkidir. Güçlendirme boyutlarından aktif olarak etkilenen işgörenler, anlamlılık boyutuyla inançları, değerleriyle yaptığı işte kendisinden beklenen görev ve amaçlarının aynı doğrultuda olması, yetkinlik boyutuyla işgörenin işini yapabilme yeteneğine sahip olması, özerklik boyutuyla işgörenin işi ile ilgili kararları kendisinin verebilmesi ve gerektiğinde bu kararları değiştirebilme gücüne sahip olması, etki boyutuyla işgörenlerin yaptıkları işlerin başarılmasında davranışlarının farklılık yaratma derecesidir. İşgörenin bu boyutlardan pasif olarak etkilenmesi ise anlamlılık boyutunun düşük olması duyarsızlık, mutsuzluk ve işten ayrılmaya neden olmakta, yetkinlik boyutunun azlığı beceri gerektiren durumlarda kaçınmalara neden olmakta, özerklik boyutunun düşük olması kendi kendine karar verme becerisinden yoksun olması, etki boyutunun düşük olması kararlara katılma gerektiren durumlarda pasif kalmasıdır.

Duygusal zeka; kişinin kendini tanıması, motive etmesi ve kontrol etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygularındaki değişimleri kontrol etmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer bireylere anlayışla yaklaşabilmesi, onların en derin duygularını hissedebilmesi, etkili ilişkiler kurup devam ettirebilmesi becerileri, öğrenilmesi mümkün olan sosyal ve psikolojik becerilerdir ve bu beceriler sayesinde

birey hayattaki başarısını ve doyumunu en üst düzeye çıkarabilmektedir. Bu tanımlamalar da gösteriyor ki personel güçlendirme uygulamaları için gerekli olan yetilerin sadece bilişsel zeka ile sınır değil, duygusal zekanın da işgörenlerin güçlendirilmeleri, geliştirilmeleri, motivasyonları ve işletmenin rekabet gücünün arttırılması için kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde personel güçlendirme kavramı üzerinde durulmuş kavramsal tanımlamalar ve açıklamalar yapılmıştır.

Üçüncü bölümünde duygusal zeka kavramına yer verilmiş kavramsal olarak tanımlanmış ve gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Dördüncü bölümde ise araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi ve demografik bilgiler değerlendirilmiştir.

Beşinci bölümde ise anket çalışmasının bulguları olan korelasyon ve regresyon analizleri incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

1.1. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı personel güçlendirme ile duysal zeka arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Bu amaçla Karayollarında çalışan mühendislerin işyerinde personel güçlendirme ve duygusal zeka algıları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Karayollarında çalışan mühendislerde personel güçlendirme ve duygusal zeka algıları arasında bir ilişki var mıdır? Karayollarında çalışan mühendislerin işyerinde personel güçlendirme ve duygusal zeka algıları arasında ilişki var mıdır?

1.3. Alt Problemler

a) Personel güçlendirmenin anlam boyutu ile duygusal zekanın boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki var mıdır?
b) Personel güçlendirmenin etki boyutu ile duygusal zekanın boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki var mıdır?
c) Personel güçlendirmenin özerklik boyutu ile duygusal zekanın boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki var mıdır?

d) Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile duygusal zekanın boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki var mıdır?
e) Personel güçlendirme boyutu ile duygusal zekanın boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Karayollarında çalışan mühendislerde personel güçlendirme boyutları ile duygusal zeka boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır.

H1. Personel güçlendirmenin **anlam** boyutu ile duygusal zekanın boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H2. Personel güçlendirmenin **etki** boyutu ile duygusal zekanın boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H3. Personel güçlendirmenin **özerklik** boyutu ile duygusal zekanın boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H4. Personel güçlendirmenin **yetkinlik** boyutu ile duygusal zekanın boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H5. **Personel güçlendirmenin** boyutları ile duygusal zekanın boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

1.5. Önem

Yapılan bu çalışmada personel güçlendirme ve duygusal zeka arasındaki ilişki incelenmiş ve personel güçlendirmede kendine güvenen, güvenilen, bilgili, yetki verilmiş işgörenin kendini tanıyan, kendi duygularının farkında olan başkalarının duygularının farkına varabilen, empati kurabilen ve buna göre davranışlar geliştirebilen çözüm üretme yetisi olan çalışanların örgüte katkısı olabileceği göz önünde tutularak Karayollarında çalışan mühendisler üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır.

1.6. Varsayımlar

a) Veri toplama aracı, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.
b) Literatür taraması ile elde edilen bilgiler yeterlidir.
c) Araştırmacı tarafsız davranmıştır.

1.7. Sınırlılıklar

a) Çalışmanın evreni Karayolları 5. Bölge (Mersin) Müdürlüğü ile sınırlıdır. Araştırma, 2015 yılında, Karayolları 5. Bölge (Mersin) Müdürlüğü'nde çalışan 95 mühendisin cevaplandırmış olduğu anketin çalışması ile sınırlıdır.
b) Araştırma Karayolları 5. Bölge (Mersin) Müdürlüğü ile sınırlı tutulmuş, diğer bölge müdürlükleri çalışmaya dâhil edilmemiştir.
c) Araştırma, nicel veri toplama araçlarından ve literatürden elde edilen verilerle sınırlıdır.
d) Ankete katılanların yanıtlarını içtenlikle, özgür ve hür iradeleri ile verdiği varsayılmıştır.
e) Katılımcılar, ankete çeşitli etmenlerin etkisi altında kalarak yanıt verebilirler.

1.8.Tanım

Araştırma konusu olan Karayolları 5. Bölge (Mersin) Müdürlüğü; Mersin, Adana, Osmaniye, Hatay, Gaziantep, Kilis, Kahramanmaraş illeri ve ilçelerinde görev yapmakta olan mühendisleri kapsamaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğu bölge merkezi (Mersin) de görev yapmaktadır.

2. BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirmeye (empowerment) tarihsel açıdan bakıldığında uzun bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Sanayi devrimi öncesinde üretilen mallar bütün süreçten sorumlu olan zanaatkârlar vasıtasıyla üretilirken, 18. Yüzyılın sonlarına doğru, ekonomik mal ve hizmetler; üretimi planlayan ve sorunlara çözüm üreten nitelikli zanaatkârlar tarafından üretilmiştir. 1920'li yıllarda bilimsel yönetimin öncüsü F.W. Taylor'un fikirleri doğrultusunda yönetimin uzmanlaşmaya ve iş etütlerine önem vermesi, insan kaynaklarının özgür hareket edememesine ve yeteneklerini yeterince kullanamamalarına neden olmuştur. Bilimsel yönetim yaklaşımı verimliliği artırma açısından çok başarılı olmakla beraber, insan kaynağının devrinin yükselmesine, işe devamsızlığı ve uyuşmazlığı yansıtan insan kaynağını yabancılaştırma konularında endişe yaratmıştır (Güven, 2011:113).

Ancak Britton ve Stallings'e göre personel güçlendirmenin temeli 1920 yılında ortaya çıkan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'na dayanmaktadır. Çünkü Taylor, insan kaynaklarının performanslarının en yüksek düzeye çıkarılması için iyi bir örgütlenmenin gerektiğini belirterek insan ilişkileri hareketine öncülük etmiştir (Sanderson, 2003:33, Akt: Atalay, 2010:21).

Diğer bir görüşe göre personel güçlendirme kavramının temel gelişim yeri Amerika Birleşik Devletleridir. 1920 ve sonrasında ABD'nin içinde bulunduğu ekonomik, politik ve sosyal faktörler Empowerment kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuştur. 1970'li yıllardan sonra başlayan küresel rekabet, hakim konumda olan ABD ekonomisini olumsuz yönde etkilemeye, hızlı hareket eden, düzensiz ve hızlı değişen bir çevre yaratmaya başlamıştır. Dolayısıyla örgüt kuramcıları bir arayış içerisine girerek müşteri odaklı yönetim şekillerine önem vermişlerdir (Şimşek, 2004:209).

1950'li ve 1960'lı yıllarında ortaya çıkan neoklasik yönetim yaklaşımı düşüncesi insan kaynaklarının sadece verimlilik temelli yönetilmelerinin moral,

motivasyon ve örgüte bağlılık konularında sorunlara neden olduğunu savunmaktadır. McGregor, Argyris ve Likert geliştirdikleri metotlarla örgütlerde insan unsurunun önemini savunmuşlardır. Böylece katılımlı ve demokratik yönetim anlayışları gündeme gelmiş insan kaynaklarının sorumluluk alanı genişlemiş ve kararlara katılım hakları doğmuştur. Herzberg ve Mayo ise insan kaynaklarına gelişim fırsatı verilmesi, iş ortamının özgürleştirilmesi, işgörenlere çalışan gözüyle bakmaktan çok işletmenin ortağı gözüyle bakılması gerektiğini vurgulayarak personel güçlendirmenin temellerini oluşturmaktadırlar (Herzberg,1968; Sarachek, 1968, Akt: Atalay, 2010:21-22).

Doğan ise Personel güçlendirme kavramının atası Kurt Lewin'in hareket araştırmaları olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmalarda çalışanların beklenen değişiklikleri gerçekleştirmede karar vermesi ve değişimin gayretlerini anlamaları konularını içermektedir. McGregor'un insan doğası ve bunun insanın nasıl iş ürettiğine yönelik X ve Y teorisi ile personel güçlendirme kavramı popülarite kazanmış ve Likert'in 4 Yönetim Modeli de, geleneksel emir-komuta-kontrol yapısının ötesine gidilmesi gerektiğini göstermiştir. Bu bilim adamlarının çalışmaları çalışanların ilgileri, istekleri ve yeteneklerinin fark edilmesini ve çalışanlarla yönetim arasında açık bir iletişim ve işbirliğini de cesaretlendirmiştir. (Doğan, 2006:23)

İşletme biliminde Personel Güçlendirme kavramı bugün sıkça kullanılmaktadır. Kavramı ilk kullanan bilim adamları: 1983 yılında Harrison ve Kenter, 1985 yılında Bennis ve Naus, 1986 yılında Burke ve Neilsen, 1987 yılında Block, 1988 yılında House olduğu görülmektedir. Personel Güçlendirme 1980'li yıllarda anlamını bulmuş ve Block'un çalışmalarıyla üne kavuşmuştur. Personel güçlendirme kavramını daha net bir şekilde ortaya koyan çalışmalar, 1988 yılında Conger ve Kanungo ile 1990 yılında Thomas ve Velthouse'nun yaptıkları çalışmalardır (Şimşek, 2005:5).

Personel güçlendirmenin gelişim sürecinde yaşanan önemli gelişmeler Tablo 1'de dönemler itibariyle verilmiştir:

Tablo 1. Personel Güçlendirmenin Gelişim Seyri (Wilkinson, 1988:41'den uyarlanmıştır)

1920'li yıllar	İşgörenin uyum göstermesi	Taylorist yaklaşım
1930'lu yıllar	İnsan ilişkileri yaklaşımı ve Elton Mayo	İşgörenin motive olabilmesi ve işini en iyi şekilde yapabilmesi için "yakın nezaret"e gerek olmadığı fikrinin ortaya çıkması.
1960'lı yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile iş görenlere " anlamlı işler sunma.
1970'li yıllar	Endüstriyel demokrasi	İşgörenlerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
1980'li yıllar	İş Görenlerin Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok iş görenlerin katılım biçimleri üzerinde durulur.
1980'lerin sonu	Personel güçlendirme	Çağdaş anlamda personel güçlendirme.

Kaynak: (Wilkinson, A., Empowerment: Theory and Practice, Personel Review 1988:41. Akt. Çöl, 2004:5).

2.2 Personel Güçlendirme Kavramı

Karmaşık bir kavram olan Personel güçlendirme, kişiye göre değişik anlamlar ifade edebilmektedir. Personel güçlendirmeyle alakalı birbirine karşıt iki görüş vardır. Personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğuna inanan üst düzey yöneticilerin yarısı, Personel güçlendirmeyle alakalı olarak itiraz kabul etmeyen stratejilerine bakacak olursak: Personel güçlendirme üst düzey yöneticilerden başlar; organizasyonun misyonu, vizyonu ve değerlerinin anlaşılmasına yardımcı olur; işgörenler için roller, görevler ve ödüllerin net bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olur; sorumluluğun dağıtılmasını ve işgörenlerin sonuçlardan sorumlu tutulmasını sağlar (Doğan, 2006: 28).

Üst düzey yöneticilerin diğer bir yarısı ise, personel güçlendirmeyle ilgili olarak değişik bir bakış açısına sahiptir. Yöneticilerin bu bakış açısına sahip olanları, personel güçlendirmenin risk alma, değişme ve gelişme olduğunu düşünmektedirler. Personel güçlendirmenin anlamı, güvenilen işgörenler ve bu işgörenlerin eksiklerinin olduğunu kabul etmektir. Kurallar noktasında bu düşünceye sahip yöneticiler: "*mevcut*

yapı, genellikle işletme için doğru işlerin yapılmasının önünde bir engeldir" inancına sahiptirler. Personel güçlendirme uygulamasına yeni geçmiş işgörenlerin doğal olarak hataları olabilir, ancak bu hataların cezalandırılmaması gerekir.

Güçlendirilmiş çalışanlar, yapacakları işlerde izin almak yerine, sahip oldukları becerilerin idareciler tarafından fark edilmesini arzulamaktadırlar. işgörenler girişimcidirler ve risk alabilir ve işletmenin sahibi gibi davranabilirler. İşletmede, çalışanlar arasındaki yetenek farklılıklarını ortaya çıkarmak sinerji yaratacaktır. Bu fikre sahip üst düzey yöneticiler personel güçlendirmeyi risk alma ve kişisel gelişme fırsatı olarak görmektedirler. Üst düzey yöneticilerin personel güçlendirmenin itiraz kabul etmeyen stratejisi ise şöyledir:

- ✓ Personel güçlendirme, çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ile aşağıdan başlamaktadır.
- ✓ Personel güçlendirmede işgörenler için model "güçlendirilmiş davranışlar" dır.
- ✓ Personel güçlendirmede, birlikte hareket etmeyi cesaretlendirmek için takımlar oluşturulmalıdır.
- ✓ Personel güçlendirmede mantıklı risk alma cesaretlendirilmelidir.
- ✓ Personel güçlendirmede görevler yerine getirilirken çalışanlara güvenilmelidir (Doğan, 2006: 30).

Bu iki bakış açısı Quinn ve Spreitzer tarafından şu şekilde ortaya konmuştur ilki, personel güçlendirmeye yukarıdan aşağıya; ikincisi ise, aşağıdan yukarıya bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu bakış açıları arasındaki en önemli fark, çalışanlara güven ve kontrol konusundaki varsayımlardır. Değişim, bu iki grup arasındaki çatışmaları ateşlendirici bir etki yapmaktadır. Bir grup diğer grubun görüşlerini ve bakış açısını anlamak istememektedir. Böyle bir yönetim işletmede personel güçlendirmeyi uygularken başarısızlığa uğraması kaçınılmazdır. İşletmeler personel güçlendirme programını uygulamaya niyetlendiklerinde, farklı görüş ve varsayımlarla karşı karşıya gelmeyi de göz önüne almalıdırlar (Akt: Doğan, 2006: 30).

Personel güçlendirme, işgörenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgilerine ve yeteneklerine olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek isteği duydukları, ortaya çıkabilecek sorunları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün hedefleri doğrultusunda anlamlı ve uygun buldukları işleri yapmalarına imkan tanıyan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 1999:321).

Personel güçlendirme "katılımlı yönetim", "sorumluluğun dağıtılması" veya herhangi bir yönetim tanımının da ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme

çalışanları çalıştıkları işte karar verme noktasında daha güçlü kılmaktır fakat bu güç çalışanları organizasyonda hiyerarşik veya ekonomik olarak güçlü hale getirmek değildir. Daha çok, çalışanları daha bilgili hale getirme, bireysel gelişme, çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlama ve diğer çalışanlarla yararlı ve yapıcı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirmek manasındadır (Doğan, 2006: 32).

Thomas ve Velthouse (1999)'a göre personel güçlendirme, yeni bir yönetim kavramı olarak küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve günümüzde önemini gittikçe artıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek anlamına gelmektedir. Bilinen kullanımıyla Güç aynı zamanda kapasiteyi açıklamak içinde kullanılmaktadır. Ayrıca güç, enerji anlamına da gelmektedir. Bu nedenle, güçlendirmenin aynı zamanda enerji vermek anlamında da kullanıldığı görülmektedir (Akt: Karahan, 2009: 100).

Personelin güçlendirilmesi kapsamında, işi yapan çalışanın o işle ilgili gerekli bütün kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi gibi boyutlar bulunmaktadır. Araştırmalar, personel güçlendirme anlayışının örgüt genelinde bilgi, ödül ve güç dağıtımını gerçek anlamda uygulayan örgütlerde kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Bazı örgütlerde geleneksel kontrole dayalı yönetim sistemi, yüksek verim elde etmek için kaldırıldığından bu işletmelerde güçlendirme anlayışından yararlanma yoluna gidilmektedir (Şenel, 2006: 2-3).

Personel güçlendirme çalışanların istedikleri her şeyi yapması olarak anlaşılmamalıdır. Buradaki amaç, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan işgörenin inisiyatif kullanmasıdır. Buradaki ana mantık: Kimse işin nasıl daha iyi yapılacağını, işi her zaman yapan işgörenden daha iyi bilemez. Çağdaş yönetim kuramları arasında yer alan personel güçlendirme yaklaşımı işgörenin kendi yetki ve sorumluluk alanında, işletme ile ilgili karar alabilen ve bu kararı uygulayabilen özelliklere sahip personele olan ihtiyaçtan ortaya çıkmıştır (Akçakaya, 2010: 148).

2.3. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Personel güçlendirmeye ilişkin üzerinde anlaşmaya varılmış noktalar, güçlendirme kavramının tanımlanmasına öncülük etmektedir. bu noktalar; hiyerarşik güce sahip olan çalışanlardan alınan yetkinin işletmede en alt düzeyde yer alan işgörenlere devredilmesi, alt düzeydeki işgörenler arasında sorumluluğu artırma,

sorunları çözme yeteneklerini geliştirme, kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri konusunda cesaret vermek ve destek olmak şeklindedir. Personel güçlendirme kavramının temelinde işi fiilen yapan bireyin o işle alakalı bütün kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesinin altı çizilmektedir. Personel güçlendirme, en basit ifadeyle çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerini kullanmaları yoluyla eski, modası geçmiş ve emreder tarzındaki yönetim uygulamalarından seri bir şekilde uzaklaşılarak işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2006: 32).

Personel güçlendirme bir yönetim kavramı olarak ele alınacak olursa, ekip çalışması, paylaşma, yardımlaşma ve yetiştirme yoluyla çalışanların karar verme yetkilerini arttırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 1999:320).

Personel güçlendirme Schermerhorn (1995)'a göre, işgörenlerin kendileri ve işleriyle alakalı kararları almak için ihtiyaç duydukları gücü, ellerine geçirmeleri ve bu gücü kullanabilmeleri için idarecilerin işgörenlere destek olma sürecidir. Klidas ve Hales personel güçlendirmeyi, gücü ve bilgiyi ellerinde bulunduran idarecilerin çalışanlarıyla bu değerleri paylaşması olarak tanımlamışlardır (Akt:Çelebi, 2009:27).

Besterfield (1999), Personel güçlendirmeyi örgütün hedeflerine ve değerlerine ulaşabilmek amacıyla, müşteri isteklerini karşılamak ve süreci geliştirmek için örgütsel bağlılığı, kendine güveni ve yeteneği olan çalışanların iyi tanımlanmış bir çerçevede sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesidir diye tanımlamıştır (Akt: Karakaş, 2014:82).

Personel güçlendirmeye ilişkin çok farklı tanımlar yapılsa da güçlendirme yukarıda ifade edilen benzer kavramlarla ilişkisi de dikkate alınarak, çalışanların bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, kendilerini motive edilmiş hissettikleri, inisiyatif kullanarak harekete geçme isteği duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde özetlenebilecektir. Ancak personel güçlendirmedeki literatür taraması ile dikkat çeken Linda Honold'un da belirtiği gibi "Başarıya ulaşmada, her işletme personel güçlendirmeye ilişkin kendi tanımını, kendince yaratmalıdır" (Doğan, 2006:35).

2.4. Personel Güçlendirmenin Önemi

Bilgi çağının yönetici ve işverenleri için personel güçlendirme konusu gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Çünkü yeni nesil çalışanlar otoriteden hoşlanmayan katılımcı bir liderlik tarzı ile yönetilmek istemektedir (Doğan, 2006: 35).

Koçel'e göre personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenler şunlardır:

- ✓ Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojileri ve MIS (Management Information Systems - Yönetim Bilgi Sistemleri) uygulamalarındaki gelişmeler, işletmelerde orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkili olmuş ve bir yöneticinin deyimi ile "bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin bilgi teknolojileri geçmiştir",
- ✓ Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun ortaya çıkması,
- ✓ Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı,
- ✓ Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- ✓ Bilgi ve insan unsurunun en önemli "rekabet avantajı" kaynağı olarak belirmesi: işletmelerin bilgi ağırlıklı işletmeler dönüşmesi ile, envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yükle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısının ortaya çıkmaya başlaması. "Bilgi şirketi" olarak adlandırılabilecek bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir. Yani "çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır" bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek "entelektüel sermaye olarak ele alınmaktadır. Bu konu da, Durucker'in sözünü ettiği "bilgi ekonomisi" ve "bilgi toplumu" ile yakından ilgilidir. Drucker'in belirttiği modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme durumunu kaçınılmaz hale getirmektedir,
- ✓ Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması,
- ✓ Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması (Koçel, 1999:322).

Görüldüğü gibi, personel güçlendirme uygulamalarının önem kazanmasında, hem bireyler ve yöneticiler, hem işletmeler, hem de onları çevreleyen dış çevredeki hızlı gelişme ve değişmeler etkili olmuştur

Tüketicilerin bilinçlenmesi ve artan rekabet ortamı, çalışanların işin gerçekleştiği anda karar vermeleri ve eyleme geçmelerini gerektirmektedir. Bir hata yapıldığında da yine aynı zamanda geri besleme alınmalı ve tecrübelerden ders çıkarılmalıdır. Günümüz organizasyonları artık Holografik (tek birimlerin toplamı) yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım birimlerin güçlendirilmeleri gerektiğini de beraberinde getirmektedir (Coşkun, 2003:225).

İşletmelerde personel güçlendirmeyi kaçınılmaz hale getiren bir başka olgu da işgörenlerin artan eğitim seviyeleridir. Bu durum işgörenlerin daha fazla güç, kontrol, bir anlamda iş üzerinde özerklik talep etmeleridir (Koçel, 1999: 322).

Sorunlarla karşı karşıya kalan ve müşteri isteklerinin birinci muhatabı olan çalışanların, sorunları çözemeyecek durumda olması ve yetkisinin olmaması, yönetim anlayışının yavaş ve yetersiz olması gibi durumlar, çalışanları güçlendirme uygulamalarının hem nedeni olmuş, hem de bu uygulamaların önemini daha da artırmıştır (Baltaş, 2000: 15).

Personel güçlendirme, uygulandığı işletmeye ve işletmedeki çalışana birçok fayda sağlamaktadır. Yetki ve sorumluluk işi bir fiil yapan çalışana verilince, kendini geliştirecek, yetenekleri ve yaratıcılıkları artacak, denetim sistemine bile gerek kalmadan kendi kendini denetleyebilecek, dolayısıyla, hem çalışan hem de işveren kazanacaktır. İşletmede karar alma hızlanacak, işletmede ve işte esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, işletmenin dinamizmi artacak, rekabet edebilirlik gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkânları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojilerden yararlanma gücü artacak, bilgiler ulaşılır bir hale gelecek, bilgisayar teknolojilerinden yararlanma gücü artacaktır (Karakaş, 2014: 83).

2.5.Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme kavramı diğer yönetim kavramlarında olduğu gibi bir gelişim sürecine ve koşulların olgunlaşması için bir zamana ihtiyacı vardır. Çünkü personel güçlendirme uygulandığı anda sonuç alınabilecek bir yönetim şekli değildir. Güçlendirme kavramı çalışan üzerine odaklanan bir yönetim biçimi olduğu için uygulamadan sonuç almak uzun zaman alacaktır. Dolayısıyla personel güçlendirme uygulamasının başarıya ulaşabilmesi için bu uygulamaya neden gerek duyulduğu, nasıl uygulanabileceği, güçlendirmenin uygulandığı işletmede karşı karşıya kalınan sorunlar ve işletmeye sağlayacağı yararlar bir arada ele alınarak değerlendirilmelidir (Çöl, 2004: 24).

Çalışanlara, örgüt kültürünü oluşturan inanç ve değerler sistemi içerisinde stratejik amaçların elde edilmesindeki rol ve sorumluluklarının vurgulanması büyük önem taşır. Eğitim ve geliştirme çalışmaları ile işgörenler, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerle donatılırlar. Bu süreç içinde çalışanların; başarısızlık korkusunu aşmaları,

risk alma ve karar verme kabiliyetlerinin geliştirilmesi, çalışanların kendine güven duygusunu kazanarak motivasyonlarını koruma yetkinliğinin desteklenmesi ve de olumlu zihinsel tutum geliştirmeleri amaçlanır. Bu arada, süreç içerisinde güçlendirmenin herhangi bir şekilde engellenmemesi, aksine desteklenmesi yönünde önlemler alınır. Sonuç itibariyle ise bütün bu adımların başarıya ulaşma düzeyleri izlenir, değerlendirilir ve sürekli iyileştirme anlamında eylemlere devam edilir (Barutçugil, 1989: 400-401).

Bir işletmede uygulanacak personel güçlendirme sürecini, aşağıdaki gibi iki tablo halinde; Personel Güçlendirme Süreci İçin Ön koşul ve Personel Güçlendirme Uygulama Süreci şeklinde iki aşamaya ayırabiliriz.

Tablo 2. Personel Güçlendirme Süreci İçin Ön Şartlar

ORGANİZASYON	ÇALIŞAN	YÖNETİCİ
• Misyon ve Vizyon tanımları açık ve net yapılmalıdır. • Basık bir organizasyon yapısı sağlanmalıdır. • İş tanımları katılımcılığa imkan vermelidir. • Ödül sistemi güçlendirmeyi desteklemelidir. • Organizasyon yapısı eğitim, geliştirmeye ve bilgi paylaşımına imkan verecek. • Çalışanların kaynaklara kolay ulaşmasını ve geri beslemeyi sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.	• Misyon ve Vizyonun anlaşılmasını ve paylaşılmasını sağlayacak eğitim verilmelidir • Güçlendirme kavramı ve uygulamasının nasıl olacağı hakkında eğitim verilmelidir. • Yeterliliklerini sağlamak üzere eğitimleri tamamlanmalıdır. • Organizasyonun ödül sistemi hakkında bilgi verilmelidir. • İş tanımları ve sorumlulukları çalışanlara öğretilmelidir.	• Güçlendirme kavramı ve uygulamasının nasıl olacağı hakkında eğitim verilmelidir. • Yöneticilerin güçlendirme uygulamasındaki yeni rolünün ne olacağı hakkında eğitim verilmelidir. • Organizasyon yapısında yapılan değişiklikler hakkında bilgi verilmeli, destekleyici sistemlerin nasıl kullanılacağı hakkında bilgi verilmelidir. • Organizasyonun Misyon ve Vizyonu hakkında bilgi verilmelidir.

Kaynak: Özgür Özaksu, "**İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı Ve Bir Saha Araştırması**" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006:38

Tablo 3. Personel Güçlendirme Uygulama Süreci

ORGANİZASYON	ÇALIŞAN	YÖNETİCİ
▪ Katılımcılığa imkan veren iş tanımlarının geliştirilmesi. ▪ Eğitim ve geliştirme imkanlarının arttırılması. ▪ Geri besleme sistemlerinin geliştirilmesi. ▪ Bilgiyi, kaynakları kullanımı sağlayan yöntemlerin geliştirilmesi. ▪ Esnek çalışma ortamı yaratılması. ▪ Yöneticilerin etkinliğinin ölçülebilmesi. ▪ Ödüllendirme sisteminin etkinleştirilmesi. ▪ Güçlendirmeyi destekleyen yapının geliştirilmesi. ▪ Güçlendirilmiş çalışanların iş gücü devrinin azaltılması.	▪ Katılım ve karar verebilme yetkisini kullanır. ▪ Yöneticiye güvenir ve saygı duyar, kendine güvenir. ▪ Karar alma ve sorumluluk üstlenmede isteklidir. ▪ Eksiklerini ve hatalarını düzeltici tutum sergiler. ▪ Kişisel yeterliliğini ve yeteneklerini hedefe yöneltilir. ▪ Kendini geliştirme isteği ve kişisel yeterlilik sergiler. ▪ Kaynakların etkin ve tasarruflu kullanımını sağlar. ▪ İnisiyatifini organizasyonun hedeflerine uygun kullanır.	▪ Emir komuta anlayışı yerine "koçluk" ▪ Çalışana güven duyar. Bu güveni çalışana hissettirir. ▪ Katılımcı bir yönetim tarzı sergiler ▪ Pozitif ve doğru bir geri besleme sağlar. ▪ Misyon ve Vizyonu tarif eder ve paylaşır. ▪ Çalışanları eğitir. ▪ Her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürür. ▪ Astların kaynakları kontrol etmelerine yardımcı olur. ▪ Bilgiyi paylaşıcı bir yönetim tarzı. ▪ Çalışanların gönüllü olarak işletmeye bağlılıklarını sağlar. ▪ Ödüllendirme sistemi ile geri besleme sağlar.

Kaynak: Özgür Özaksu, "**İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı Ve Bir Saha Araştırması**" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006:39

2.6.Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında esas olarak iki yaklaşım göze çarpmaktadır. Bu yaklaşımlar bilişsel ve davranışsal olarak ele alındığında, davranışsal boyut yöneticilerin çalışanları güçlendirmedeki rollerini oluştururken, bilişsel boyut ise çalışanların güçlendirmeyi psikolojik anlamda algılayabilmeleri üzerinde durmaktadır (Honold, 1997:202, Akt: Aras, 2013:9).

2.6.1. Davranışsal (İlişkisel) Boyut

Davranışsal boyut, güçlendirmeyi yöneticilere düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yöneticilerin neler yapması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır. Bunun yanında davranışsal boyut güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini de açıklamaya çalışır (Psoinos vd., 2000: 212, Akt:Bolat,2003:201).

Personel güçlendirmenin üst yönetimin çabalarıyla gerçekleşeceğini savunan birden çok yazar vardır. Yönetimin yapmaları gerekenleri, görev ve sorumluluklarını sıralayacak olursak

- ✓ Örgüt kültürünü güçlendirmeye yönelik oluşturmak;
- ✓ Ortak bir vizyon yaratmak;
- ✓ İşgörenleri sürekli eğitmek ve geliştirmek;
- ✓ Bilgi paylaşımını örgüt içinde olanaklı hale getirmek (örgütsel amaç ve hedefler, örgütsel ve bireysel performans vb.);
- ✓ İşgörenlere örgüt amaç ve hedeflerini açık ve net bir şekilde iletmek;
- ✓ Yetki devri ve katılımcılığı Örgüt içinde artırmak.;
- ✓ Yabancılaşmayı azaltırken örgüt içinde güven ve bağlılığı arttırmak;
- ✓ Dikey yönde İşleri planlama, karar verme ve kontrol edebilme özelliklerini zenginleştirmek;
- ✓ Bir örgütsel öğrenme ortamı yaratarak işgörenleri verdileri kararlar ve işlerini yaparken izledikleri yollar konusunda cesaretlendirmek (yanlışları bir örgütsel öğrenme olanağı olarak görmek);
- ✓ İşgörenleri tatmin edecek şekilde etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak;
- ✓ Örgüt içerisinde iki yönlü bir iletişim sistemi kurarak uygulanmasına olanak tanımak;
- ✓ İşgörenler için bir danışmanlık ağı geliştirmek;
- ✓ İş görenlerin çalışma sınırlarını belirleyerek, inisiyatif kullanmalarına destek olmak (Koçel,1999:324).

Personeli güçlendirmeyi davranışsal boyutun bakış açısıyla inceleyen araştırmacılar, yöneticilerin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadırlar.

2.6.2. Psikolojik (Bilişsel) Boyut

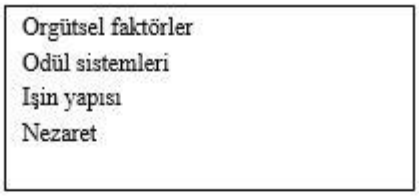
Güçlendirmeye astlar açısından yaklaşan kuramcılara göre güçlendirme, "insan kaynaklarının motivasyonlarını belirleyen kavramsal değişkenlerdeki değişimleri" ifade etmektedir. Önemli olan insan kaynaklarının psikolojik güçlendirilmesidir. Conger ve Kanungo (1988) ve Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirme konusunda önemli araştırmalar yapmışlardır. Conger ve Kanungo ilk olarak güç ve denetim Kavramlarını açıklamışlardır. Gücün kaynağının gereksinim, bireysel ve örgütsel düzeyde farklılaşma olduğunu, diğer insanları denetleme güdüsünün de içsel bir durum olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılar,

İngilizce “empower” fiilini “yetki devri” değil, “yetkin duruma getirmek” olarak açıklamaktadırlar. Öz yeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak kabul ettikleri güçlendirmeyi, işletme üyelerinin öz yeterlilik duygularının arttırılması olarak tanımlamaktadırlar. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için ise sadece yönetsel uygulamaların yeterli olmadığını savunmaktadırlar. İşletmelerde güçlendirme için yetki devrinden çok, insan kaynaklarının işletmeye bağlılıklarını arttırmak için özendirici amaçların belirlenmesi, motivasyonun sağlanması ve açık haberleşme konuları üzerinde durmaktadırlar. Psikolojik güçlendirmenin önemini vurgulayarak, insan kaynaklarında sahiplik ve sorumluluk duygularının gelişmesini gerekli görmektedirler (Akt: Atalay,2010:6).

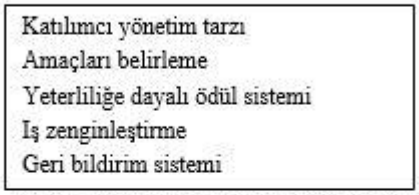
Conger ve Kanungo (1988) personel güçlendirmenin Sekil 1’de görüldüğü gibi 5 aşamada gerçekleştiğinin ve bunların psikolojik olarak güçsüzlüğe neden olan faktörlerin saptanması, yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması, astlara kendi yetenekleri doğrultusunda hareket etme imkanının sağlanması, güçlendirme çalışmalarının sonuçları ve davranışsal sonuçlar olduğunu belirlemişlerdir.

Şekil 1. Psikolojik Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

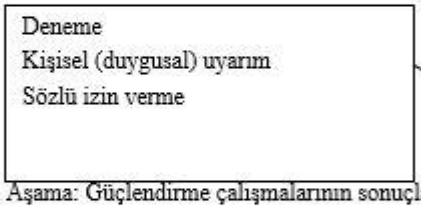
1. Aşama: Psikolojik olarak güçsüzlüğe neden olan faktörler



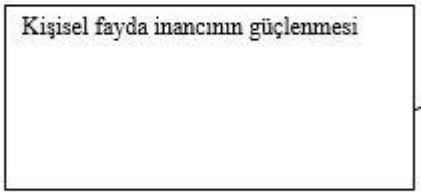
2. Aşama: Yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması

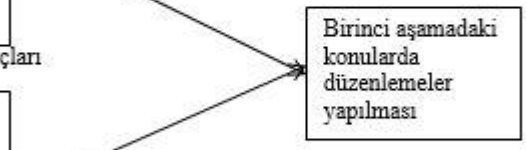


3. Aşama: Astlara Oz-Etki yeteneğinin sağlanması

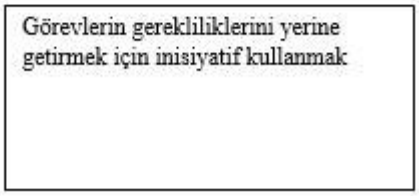


4. Aşama: Güçlendirme çalışmalarının sonuçları





5. Aşama: Güçlendirmenin davranışsal sonuçları



Kaynak: Jay A. Conger ve Rabinda N. Kanungo, "The empowerment Procces: Integrating Theory and Practice", **Academy Of Management Review,** 13, Sayı 3, 1988, S 475. Akt: Atalay, 2010:7

Kanongo ve Conger'in çalışmalarını temel alarak güçlendirmeyi bilişsel boyutta açıklamaya çalışan Velthouse ve Thomas (1990)'a göre güçlendirme, psikolojik ve güdüsel bir değişkendir ve tek boyutla incelenmemelidir. Güçlendirme, insan kaynağının iş rolüne yönelimini yansıtan ve dört boyutla açıklanması gereken içsel görev motivasyonudur. Bu boyutlar anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etkidir;

Anlamlılık: İnsan kaynağının inançları, değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen görev amaçlarının uyumlu olması ve insan kaynağı için işinin bir değer taşımasıdır. İnsan kaynağı için anlamlılığın düşük olması duyarsızlığa, mutsuzluğa ve işten ayrılmaya neden olurken, yüksek olması ise, insan kaynağının işe bağlılığını, katılımını ve motivasyonunu arttırmaktadır (Spreitzer, 1995: 1443; Lee ve Koh, 2001: 686 Akt: Bolat, 2003:203).

Yetkinlik: İnsan kaynağının işini yapabilme yeteneğine ve düzeyine sahip olmasıdır. Yetkinlik, insan kaynağının kendi kapasitesine olan inancını temsil etmektedir. Öz-etki duygusunun azlığı, beceri gerektiren durumlarda kaçınmalara neden olurken, öz-etki duygusunun yüksek olması, öncü olma, çaba sarf etme ve engellerle karşılaşıldığında sabır gösterme ile sonuçlanmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990:672-673, Akt: Atalay, 2010:8).

Özerklik: İnsan kaynağının işyerindeki davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiği zaman bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olmasıdır. Özerklik, insan kaynağının tecrübesi ve bilgisi doğrultusunda görev davranışlarını başlatması ve karar vermesinde özerklik sağlamaktadır (Spreitzer, 1995: 1443, Akt: Atalay, 2010:8).

Etki: İnsan kaynaklarının yaptıkları islerin başarılmasında davranışlarının farklılık yaratma derecesidir. Bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Kararlara katılımı gerektirmektedir (Spreitzer, 1996: 681, Akt: Atalay, 2010:8).

Bu açıklamalardan yola çıkarak, psikolojik güçlendirme konusunda şu söylenebilir: Psikolojik güçlendirme, yetkinlik, anlam, özerklik ve etki şeklinde sıralanan dört bilişsel unsurdan oluşan motivasyonel bir eğilimdir (Spreitzer, 1995: 1444, Akt: Bolat, 2003:205).

2.7. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

2.7.1. Yetki Devri:

Yetki devri, görevlerin astlara devredilmesi, bu işler için gerekli olan yetkinin devredilmesi ve görevin tam ve eksiksiz olarak yapılmasında yöneticiye karşı sorumluluğun yaratılması olarak üç temel aşamadan oluşmaktadır. Burada yöneticinin yetkisinin bir kısmını astlarına devretme durumu söz konusu olup, yönetimin kendi yetkisinden vazgeçme durumunun söz konusu olmadığı, temel yetkilerin üst yöneticide olduğunu ve bu süreçte astların sahip olduğu şeyin yalnızca belirli sınırlar içerisinde hareket edebilme özgürlüğü olduğudur (Can,1997:78).

Yetki devri temel olarak hiyerarşik bir çalışma anlayışına ilişkin bir kavramdır. Hiyerarşik yapılar ise temel olarak örgütün çıktısını kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmıştır. Buna karşın personel güçlendirmede, işi bir fiil yapan personelin örgütün üst kademelerdeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışıyla hareket edilmekte ve bu anlayışla işi yapanı işin sahibi haline getirme amaçlanmaktadır (Koçel, 1999:321).

2.7.2. İş Zenginleştirme:

İş zenginleştirme, işgörenin çalıştığı iş üzerinde belli bir seviyeye kadar denetim ve geri bildirim imkânına sahip olmasını sağlayarak işi anlamlı hale getirmek amacıyla özellikle 1960'larda yeni bir iş paradigması olarak yönetim literatürüne girmiştir. Çalışanlara yaptıkları işi nasıl yapmaları hususunda daha fazla sorumluluk, daha fazla kontrol, bireysel karar verme yetkisi vererek işe derinlik kazandırma çabalarını da içermektedir (Pelit, 2014:22).

İş zenginleştirme ve personel güçlendirme kavramları bazı yönleriyle birbirlerine benzemelerine rağmen, bir birlerinden oldukça farklıdırlar; personel güçlendirme çalışanlara sağlanan imkânların çalışanlar tarafından algılanma biçimine odaklanırken, iş zenginleştirme çalışanlardan ziyade işin özellikleri ve işle ilgilenmektedir. Diğer bir fark, güçlendirmenin uygulandığı çalışan kendi işini ve işi ile alakalı koşulları düzenleyip, örgütsel çalışmaları ve çalışma sonuçlarını etkileme gücü bulabilmekteyken, iş zenginleştirmede çalışanlar, kısıtlı ölçüde kararlar alma ve planlar

yapma yetkileri olsa da, kendi işlerini ve işleri ile alakalı koşulları düzenleme ve değiştirme olanakları bulunmamaktadır. Bunun yanında, çalışanların yaptıkları iş örgüt bazında zenginleştirilmemiş olsa bile, çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler (Spreitzer,1996:483-504, Akt:Çöl,2005:5).

İş zenginleştirme ile çalışana farklı işler verilirken personel güçlendirme ile zenginleşen işleri yapması için beceri ve güç verilmektedir. İş zenginleştirme ise esasında güçlendirmeye götüren süreçlerden biri olarak karşımıza çıkmıştır (Tazegül, 2002:6).

2.7.3. Motivasyon:

Koçel (1999), motivasyonu "bireylerin hedefledikleri amacı hayata geçirmek için kendi istek ve arzularıyla davranmalarıdır" biçiminde tanımlamıştır.

Motivasyonun özü işgörenlerin yetenek ve bilgilerini yapmakta oldukları işlere tam olarak verebilmelerine zemin hazırlayan ve olanak tanıyan örgütün olmasıdır. Burada motivasyon kavramının hareket noktası "komuta ve kontrol" bakış açısı olup cevabı aranan soru " çalışanların örgüt için yararlı işler yapmaları için ne yapmalıyız, ne vermeliyiz" Sorusudur. Personel güçlendirmedeki bakış açısı ise personel yönetiminden ziyade insan kaynakları yönetimi bakış açısını bünyesinde barındırmaktadır. Buradaki soru organizasyonun çalışanların kendilerini yetiştirmeleri ve geliştirmeleri, çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri, işleri ile ilgili kararları verebilmeleri için organizasyon ne yapmalıdır? Sorusudur (Koçel, 1999:321).

2.7.4. Katılım:

Davis ve Newstorm (1993), katılımı genel olarak bireylerin düşünsel ve zihinsel olarak grup amaçlarına katkıda bulunmalarına yardımcı olacak ve onlara birer sorumluluk verecek olan grup formlarına dahil olma süreci olarak tanımlamışlardır. Bu tanımdan yola çıkarak katılım bedensel olmaktan ziyade öncelikle zihinsel ve düşünsel bir faaliyettir. Kişisel yeteneklerinden önce kişinin benliği katılımı yaşamaktadır (Akt: Şimşek, 2003:44).

Günümüz çalışanları hangi tip organizasyonda çalışırlarsa çalışsınlar sıradan çalışan olmaktan ziyade, bulundukları organizasyonun yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her kararda bulunmak, fikirlerini

beyan etmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Çalışanların bu isteklerinin temelinde gittikçe artan kültürleri ve bilgi seviyeleri yatmaktadır (Gümüş,2001:381).

Cunningham ve Hhyman (1996), personel güçlendirmeyi işgören katılımının ulaştığı en son nokta olarak tanımlamaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımından katılımlı yönetime, buradan da çalışanların güçlendirilmesine geçildiği görülmekte ve katılımlı yönetim geleneksel yönetimden çalışanların güçlendirilmesine geçişteki bir aşama olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu bu aşamaları içeren şekil aşağıda verilmiştir.

Şekil 2. Geleneksel Yönetimden Çalışanları Güçlendirmeye Geçiş

Kaynak: (Randeniya,R., Baggaley,N. And Rahim,M.A (1995) Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment. Total Quality Management, 6(3):215-220. Akt: Pelit, 2014:26-27)

Şekil 2'de görüldüğü gibi işletmelerdeki yönetim anlayışı, geleneksel yaklaşımdan, çalışanları güçlendirmeye doğru gelişmektedir.

Bu açıklamalar da gösteriyor ki, işgören güçlendirme ile modern yönetim düşüncesi arasında kavramsal açıdan sıkı bir bağ olmasına rağmen, söz konusu kavramlarla, işgören güçlendirme arasında önemli ölçüde farklılıkların da olduğu ve bu hususun, ilgili uygulamalarda yerine getirilecek süreçlerde, dikkate alınması gereken bir konu olduğu belirtilmektedir. Öte yandan, işletmelerde işgören güçlendirmeye ilişkin süreçlerin yerine getirilirken, iş görenin hangi derecede güçlendirilmesi ve bu

güçlendirmede hangi faktörlerin dikkate alınması gerektiğine ilişkin, işletmede özellikle karar verici durumunda olan kişiler tarafından, bilimsel ölçütlere dayalı ayrıntılı çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır.

2.8. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Örgüt kültürüne personel güçlendirme anlayışının yerleştirilebilmesi için, örgüt bireylerinin güçlendirilmesinde bir takım unsurlar mevcuttur. Bunlar:

2.8.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Örgütte çalışanların karar verme yetkisine sahip olması; kararı veren çalışanın kararı verirken yöneticinin onayını almasına gerek duymaması ve verdiği kararın reddedilmesinin söz konusu olmaması gerekmektedir. Doğan'a göre karar verme yetkisi ile güçlendirilmiş çalışanlar aşağıdaki konularda karar alma yetkisine sahiptirler:

- ✓ İşin planlanıp ve programlanması,
- ✓ Çalışanların yapacakları işin programlanması,
- ✓ Yeni araç gereçlerin seçilmesi, dizayn edilmesi, kurulması ve kullanılması,
- ✓ İşletme dışındaki tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya mal girişlerinin zamanlamasının satın alma birimiyle görüşülmesi,
- ✓ Satış sonrası geri bildirim ve müşterilerle karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- ✓ Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- ✓ İşin kalitesinde görülecek problemlerde üretimin derhal kesilmesi,
- ✓ Çalışanların yapacakları işler ile ilgili eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer çalışanlara transferlerin sürdürülmesi,
- ✓ İşe devam kurallarının ve disiplin yöntemlerinin tespit edilmesi (Doğan, 2006: 47).

Bürokrasinin en aza indirilmesi, çalışanlara inisiyatif verilmesi konusunda idarecilerin isteksiz davranması personel güçlendirme çabalarına engel olan bir sorun olarak belirmektedir. Personel güçlendirmenin uygulanması ile ilgili istekli olan idareciler örgütlerinde karar verme sürecine dahil ettikleri çalışanları sayesinde verimlilikleri ve performansları artacaktır.

2.8.2 Yenilik

Yenilik anlayışıyla, işlerin yapılmasında, yeni fikirler üretme ve karar verme yetkisine sahip olan çalışanlar Personel güçlendirme uygulamasıyla daha da cesaretlenmektedirler (Doğan, 2006:49).

Pitts (2005), güçlendirilmiş insan kaynakları yeteneklerini, bilgilerini ve enerjilerini üst düzeyde kullanarak, görevlerini yerine getirirken ve sorun çözerken yeni yollar keşfetmektedir. İnsan kaynaklarının yenilik yaratma ve yaratıcılık özelliklerinin geliştirilmesi ise, onlara personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan eğitim ve sorumluluk verme, güç kazandırma, bilgiye ulaşmada kolaylık sağlama ile gerçekleştirilmelidir (Akt: Atalay, 2010: 17).

2.8.3 Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bucholz ve Roth (1987), Chance (1989), Carr (1991)'e göre personel güçlendirme için yöneticilerin üzerinde durması gereken en önemli unsurlardan biri de bilgidir. Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilgiye ulaşılabilirliğin sağlanması, bilginin paylaşılması ve karar alma aşamasında kullanılması gereklidir (Milikin, 1994:25-26, Akt: Atalay, 2010:16).

Lawler, personel güçlendirmeyi başarıya taşıyabilecek iki tür bilgiden söz etmiştir. İlki performans ile ilgili bilgi, ikincisi ise örgüt misyonu ile ilgili stratejik bilgidir. Performansları ile ilgili bilgiye ulaşabilen işgörenler, performanslarını sürdürme veya geliştirme hususunda alacakları kararları belirlemek için organizasyonun ne kadar iyi çalıştığını bilmek isterler. Misyon hususunda, işgörende amaç duygusu ve anlam duygusu oluşması için yardımcı olduğu ve işgörenin örgütün amacı ve misyonu yönünde karar alma becerilerini geliştirdiği için personel güçlendirmede önemli bir etkiye sahiptir (Spreitzer, 1995: 1447, Akt: Çelebi, 2009).

Böylece insan kaynakları işletme içinde gelişen olaylardan, örgütün misyon ve vizyonundan haberdar olacaklardır.

2.8.4 Sorumluluk

Üzerinde durulan ana unsurlardan bir diğeri sorumluluktur, sorumluluk kavramı, işletmede çalışanlar açısından güven bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır. Güçlendirilmiş çalışanlar işletmenin devamını sağlarken üstün performans için gerekli olan sürecin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedirler. Bu tür sorumluluk örgütün performansı, değişimi ve çalışma hayatına devam edebilmesi için potansiyel sunmaktadır (Doğan, 2006:51).

Çalışanlar, işletmenin karlılığını arttıracaklarına inandıkları kararları almakta güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumlu tutulmaktadır. Bu sorumluluk,

çalışanları cezalandırmak yada kısa sürede değerlendirmek değildir. Çalışanların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, ortak amaçlara yönelik çabalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Doğan, 2006:51).

Literatürde personel güçlendirme sorumlulukların paylaşılması temeline dayanan, yönetim merkezli olmaktan çıkıp, takım merkezli yönetimi içeren bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Yönetim merkezli yaklaşımda yöneticiler kararları almakta, astlara iletmekte ve astlar da bunu uygulamaktadırlar. Takım merkezli yaklaşımda ise, insan kaynaklarının tümü faaliyetlerden sorumlu olmakta ve yönetici danışma, strateji geliştirme gibi konularda rol almaktadır. Sorumluluğun takımlara devredilmesi, iş ilişkilerinin yeni şekil alması, işbirliği yapılması ve insan kaynaklarının yetkinin yapısına uyum sağlaması için, merkezileşmemenin bir sonucu olarak güçlendirilmiş insan kaynakları gereksinimi doğmaktadır (Fleschner, 2001: 15; Mc Ewan, Sackett, 1998: 41, Akt: Atalay, 2010:16).

2.8.5. Ortak Hedeflere Yöneltme

Personel güçlendirmede, çalışanlar ortak bir amaca yönlendirilmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar, örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile bütünleştirilmelidirler. Çalışanları bu unsurlarla bütünleştirmeden personel güçlendirmeyi uygulamak işletmede sorunlar yaratacaktır (Doğan, 2006:52).

2.8.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Çalışanları topluluk içerisinde yüceltme ve başarılarını övme, personel güçlendirmenin uygulanmasını kolaylaştıran bir etki yapmaktadır. İşletmeye veya patrona güveni gösteren unsurlar çalışanlara sorulduğunda, cevap olarak ödüllendirilme, övülme ve tanınma olmuştur. Çalışanların motive edilmesinin en iyi yolu, çalışanları başkalarına tanıtmak, çalışanların başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla, personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de, çalışanları meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmektir (Doğan, 2006: 53).

2.8.7. İş Gören Arasındaki Güven

Personel güçlendirmede güvenin karşılıklı olması çok önemli bir unsurdur. Günümüz işletmelerinde, çalışanların başarısı ve işletmeye olan bağlılığı, örgütsel

iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tyler ve Degoey'e göre yöneticiler, işletmedeki bilgileri paylaşma hususundaki tutumları ile işletmede güvenin oluşturulmasında önemli bir role sahiptirler. İşletme içerisinde güven, yönetimin bakış açısı, örgütün yapısı ve faaliyetleri ve çalışanların beklentilerine bağlıdır. Gilbert ve Tang, örgüt içindeki güven ve örgüt içindeki iletişimin durumu ve doğası arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulmuştur. Bu bilim adamları, resmi yoldan fakat daha da önemlisi resmi olmayan yoldan örgütsel iletişim kanallarına girmenin örgütsel güveni arttıracağını da iddia etmişlerdir (Doğan, 2006: 53).

2.8.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için temel unsurlardan yeterli ve yetenekli olma özelliğinin de çalışanlarda olması gerekmektedir. Yeterlilik, çalışanın kendi işini yapmada sahip olduğu beceri düzeyini anlatmaktadır. Eğitimin, bu özelliği geliştirmede önemli bir rolü bulunmaktadır. Bowen ve Lawler‟da, çalışanların yaptıkları işler ile faaliyetlerin gidiş yönüne ne kadar uygun oldukları arasındaki ilişkide eğitimin önemini anlatmışlardır (Akt: Gürsoy,2014:29).

2.8.9. Personelin Eğitimi

Literatürde pek çok yazar personel güçlendirmede eğitimin önemine işaret etmektedir. Caudron, personel güçlendirmede çalışanların işletmeyi iyileştirmek için neler yapmaları gerektiği ve bu iyileştirmeleri yapabilmek için gerekli kaynak ve yeteneklere sahip olma yolunun eğitimden geçtiğini ifade etmiştir (Doğan, 2006:56-57).

Luthans (1992)’ ye göre eğitim, personel güçlendirmenin kapsamı içerisinde yer alan unsurların oluşumunda doğrudan etkilidir. İşletmelerin insan kaynaklarının sorumluluk almalarını, yeteneklerini geliştirmelerini, bilgi kazanmalarını ve sahip oldukları bilgilerini işletme yararına kullanmalarını, sahip oldukları enerjinin tamamını kullanmalarını, işlerini yaparken özgür davranmalarını, sahip oldukları gücü olumlu yönde kullanmalarını, kararlara katılabilecek ölçüde güce sahip olmalarını ve yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlamak için eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinde bulunmaları gereklidir (Akt: Atalay, 2010:18).

Personel güçlendirmenin gerektirdiği beceri ve yetenekler ile insan kaynaklarının sahip oldukları beceri ve yetenekler değerlendirilmeli ve gerekli olduğu düşünülen konularda insan kaynaklarına eğitim verilmelidir. Bunlar; sorun çözme,

işletme amaçlarına uygun karar alma becerileri ve çatışma yönetimi gibi konuları kapsamaktadır.

Personel güçlendirme sürekli bir faaliyet olduğu için eğitim ve yetiştirme de süreklilik taşımalıdır, bu nedenle de işletmelerde öğrenme temelli bir iklim oluşturulmalıdır (Gilleard, 2003:46; Bodner, 2003:38, Akt:Atalay, 2010:18-19).

Yapılan araştırmalar; işle ilgili işgörene verilen eğitimin işten ayrılma oranlarını düşürdüğünü, yetenek ve ustalığı arttırdığını, verimlilik artışı sağladığını ve işgörenleri bireysel anlamda güçlendirdiğini göstermektedir (Margulies ve Kleiner, 1995: 14, Akt:Kabak,2014:33).

2.8.10. Açık Bir İletişim Ortamı

İşletme içerisinde yönetim kademelerinde bulunanlar, iletişim ortamının oluşturulmasında büyük öneme sahiptirler. Üst düzey yöneticilerin açık bir iletişim ortamı oluşturmak ve çalışanları desteklemeleri işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlayacaktır (Emet, 2006:21).

İşletmede, çalışanların güçlü iletişim kurma konusunda yetenekli olmaları, kendilerini kolaylıkla ifade edebilmeleri, güçlendirilmiş personelin özellikleri arasında yer alır. İyi bir iletişim yeteneğine sahip personelin tek başına bu yeteneğe sahip olması yeterli değildir, diğer çalışanlarında aynı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Güçlü bir İletişim ortamının var olduğu işletmelerde, güçlendirme çabalarının kişilere aktarılmasında iletişim ortamı büyük rol oynamaktadır (Çelebi,2009:35).

Gardenhour (2008)'e göre, Personel güçlendirme ve iletişimin uyumlu bir çift halinde olması işletme içerisindeki işgörenlerin ortak bir zihne sahip olmalarını sağlayarak işletme verimliliği ve performansını arttırır (Akt:Kabak, 2014:34).

2.8.11. Performansla İlgili Geri Besleme Yapma

Personel güçlendirmede, yöneticiler çalışanlarının performansını ölçmede kıstaslar geliştirmelidir. Amaç ve performansla ilgili işaretler vermek, çalışanlara gerçekleştirebilecekleri hedefler belirleme, bu hedeflere ulaşmak için motive olma, kendine güven ve gurur duyma hissi verecektir. Performansla ilgili geri besleme almak, idareciye, çalışanlarının başarılarını övme ve başarısızlıklarını düzeltme fırsatı

verecektir. Geri besleme bu haliyle, çalışanların motivasyonunu artıracak ve belirlenen amaca ulaşırlarsa, kendilerini kontrol edebileceklerini hissettirecektir (Doğan, 2006:59).

2.8.12. Çalışma Ortamında Esneklik

Küreselleşme ile beraber ortaya çıkan hızlı değişim işletmelerin iç ve dış çevre faktörlerinin özelliklerini, beklentilerini yakından etkilemektedir. Bu nedenle değişime hızlı cevap verebilmek için işletmelerde esnek bir yapı oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Wilkson, 1998:43. Akt:Eren,2009:44).

Çalışma ortamında esneklik, işin önceden belirlenen şartlarda değil, başkaları ile iletişim kurarak ve farklı teknikler kullanarak yapabilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu da, çalışanların çalışma ortamlarını iyileştirebilme ve kendi kararlarını kendileri verebilme becerilerini arttırmaktadır. Böylece güçlendirilmiş çalışanlar esnek bir çalışma ortamına sahip olabilmekte, kendilerine boş zaman yaratabilmekte ve günlük iş akışını değiştirebilmektedirler (Doğan, 2006: 60).

Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, onlara gerekli yeteneklerin kazandırılması, eğitim verilerek cesaretlendirilmeleri ve iş ortamında esnek olabilmelerine bağlıdır. Güçlendirme çabaları ile örgütsel ortamdaki katılığın nasıl esnek bir ortama dönüştüğü Tablo 4"de özetlenmiştir.

Tablo 4. Kontrol ve Güçlendirmenin Örgütsel Ortamda Karşılaştırılması

Yönetilen İşgücü	Güçlendirilmiş İşgücü
Denetim	Özgür Hareket
Hiyerarşi	Demokrasi
Babacı Yaklaşım (Paternalistic)	Girişimci (Entrepreneurial)
Katılık	Esneklik
İçe Odaklı	Müşteri odaklı

Kaynak: COOK, S. (1994). (The Cultural Implications of Empowerment in Organizations, Vol. 2 No. 1, pp. 9-13 MCB University Press, 0968-4891. Akt:Çelebi,2009:38)

2.8.13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Personeli desteklemeye yönelik kaynaklar, parasal fonlar ve uzman kişiler olarak sıralanabilecek kaynaklara erişim Birçok işletmede üst yönetimin tasarrufundadır. Personeli güçlendirmenin başarılı olarak uygulandığı işletmelerde bu denetimler kalkacak ve bu kaynaklar güçlendirilmiş personelin tasarrufuna geçecektir.

Pozisyon güçlerini arttırmak için alt kademe çalışanlara daha fazla seçme özgürlüğü tanınabilir, diğer yandan eğitim ve geliştirme yoluyla çalışanların uzmanlık güçleri arttırılabilir, kaynak güçlerini arttırmak için ise işletme içindeki veya işletme dışındaki kaynaklara ve araçlara daha kolay bir şekilde erişim imkânı sağlanabilir. Bunun yanında, personel güçlendirmenin gerçekleşmesi için çalışanların kendine olan güvenleri arttırılabilir (Koçel, 2005:417).

2.8.14. Takım Çalışması

Personel güçlendirmenin ve değişimin en önemli ögesi takım çalışmasıdır. Pek çok yazar, işletmelerin rekabet edebilir olmaları için mümkün olduğu kadar çok takıma sahip olması gerektiğini ifade etmiştir (Doğan, 2006:61).

Leana ve Florkowski (1992)'ye göre, işletmelerde personel güçlendirme için yöneticilerin bireysel uygulamalardan vazgeçerek, takım çalışmasına yönelmelerinin ve oluşturulan takımların kendi kendilerini yönetmelerinin önemi büyüktür. Tavistock enstitüsünün araştırmalarına göre, takım çalışması insan kaynaklarının kendilerine güvenlerinin artmasını ve böylece görev ve sorumluluklarının bireysel çalışmalara göre daha etkili bir şekilde yerine getirilmesini, bilgi akışının hızlanmasını, iş tatminin artmasını, insan kaynaklarının becerilerini geliştirmesini ve böylelikle verimliliğin ve etkinliğin artmasını sağlamaktadır (Akt:Atalay, 2010:19).

2.9. Personel Güçlendirmede Rol Alanlar

Organizasyondaki örgüt, personel ve yönetici arasındaki etkileşime bağlı olarak personel güçlendirme gerçekleşebilir.

2.9.1. Örgütsel Özellikler

Thomas ve Velthouse (1990), örgütsel çevrenin güçlendirme algıları üzerine etkilerini ortaya koydukları modellerinde, örgütsel çevrenin sunduğu fırsatlar ve

neden olduğu engeller ile ilgili örneklerde, bürokratik yapıların işgörenler üzerinde pasif etkiye neden olurken, güçlendirmenin başarılı olduğu yapılarda bireysel düşünce ve davranışlar desteklenmektedir (Akt: Çöl, 2004: 27-28).

Örgüt yapısının nasıl olduğu kadar, nasıl olması gerektiği de büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda organizasyonların yapıları ve işleyiş tarzları, güçlendirme sürecinde birtakım etkilere sahiptirler. Bu etkiler aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır:

- ✓ Basık bir organizasyon yapısının olması,
- ✓ Katılımcılığı olanaklı hale getirecek İş tanımları ve iş prosedürlerinin düzenlenmesi,
- ✓ Organizasyonun misyon ve vizyonunun açık ve net bir şekilde belirtilmesi,
- ✓ Ödüllendirme sisteminin güçlendirilmiş davranışları destekleyecek şekilde uygulanıyor olması,
- ✓ Bilgi paylaşımını sağlayacak bir organizasyonda yapısının oluşturulması,
- ✓ Eğitim ve öğrenme ortamının işgörenin sürekli olarak kendini geliştirmesi için düzenlenmesi,
- ✓ İşgörenin yalnızca işi değil aynı zamanda tüm kişiliğinin ele alınması,
- ✓ Kalifiye çalışanın bulunması, yerleştirilmesi ve işletmede tutulması (Koçel, 1999: 323).

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirileceği organizasyonlarda, personeli güçlendirmenin başarısı üzerinde önemli etkilere sahiptir:

- Güçlendirilmiş çalışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri, her türlü bilgiyi kolaylıkla paylaşabilmelerine, kendilerini geliştirecek bir eğitim, öğrenme ortamına sahip olmalarına, organizasyonda kullanılan ödüllendirme sistemlerini benimsemelerine bağlıdır. İşte bu sebeplerden dolayı, üst-ast arasında her türlü bilgi paylaşımına olanak sağlayan, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yol açacak bazı eğitim-öğretim sistemlerini bünyesinde bulunduran ve çalışanlar tarafından kabul gören bir ödüllendirme (veya cezalandırma) sistemine sahip olan organizasyonlar, personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını arttıracaklardır.

- Organizasyonların çok kademeli olmayıp aksine basık (flat) olması personeli güçlendirmeye olumlu katkıda bulunacaktır. Çünkü personeli güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak olan üst yönetim ile güçlendirilecek olan personel arasındaki direkt iletişime engel olan hususlar bu şekilde azalmış olacaktır (Luis, 1987:82, Akt: Yüksel ve Erkutlu, 2003: 137).

Nixon insanların hem bireysel hem de takım halinde ortak amaçlar doğrultusunda çalışabilecekleri bir işletme yaratmak için vizyon oluşturarak iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler kurmak, iletişim ağlarını geliştirerek iç ve dış destek gruplarından yararlanmak ve talepleri öncelikli hale getirmesi gerektiğini belirtmiştir (Akt:Kabak,2014:23).

İşletmenin var olma sebebini, neyi başarmayı amaçladığını, ilerde olmak istediği yeri ve o yere nasıl ulaşacağı tanımlayan kavramlar misyon ve vizyondur. Güçlendirmenin ön koşulu organizasyon tarafından paylaşılan bir vizyona sahip olmaktır. Kendilerinden neler istendiğini ve niçin istendiğini bilmek ihtiyacı duyan çalışanlara işletme veya birimin hedefleri konusunda net bir bilgi sağlandığında onları koordine etmek ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmak daha kolay olacaktır (Baltaş, 2000: 147).

Ayrıca örgütler nitelikli işgörenler bulmak ve örgütte kalıcı olmalarını sağlamak istiyorlarsa, işgöreni bir üretim aracı gibi değil, tüm psiko-sosyal yönleriyle ele almak zorundadırlar. Bir başka deyişle işgörenlere personel yönetimi anlayışından ziyade, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışıyla yaklaşmak örgütlerin temel yapısal özelliği olmalıdır (Ceylan, 2004:30).

2.9.2.Yönetici Özellikleri

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi sırasında göz önüne alınacak diğer önemli bir etken yöneticilerdir. Kanter'e göre pek çok organizasyon personeli güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır. Çünkü bu organizasyonlarda, yöneticiler sahip oldukları yetkileri astlarıyla paylaşmayı kendileri için bir tehdit olarak görmektedirler ve eğer astları işeri kendilerinden daha iyi yaparlarsa işlerini kaybedecekleri korkusunu taşımaktadırlar. Organizasyon içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce yöneticiler ile ilgili şu hususlar göz önüne alınmalıdır:

- ✓ Personel güçlendirme uygulamalarıyla güçlendirilmiş bulunan çalışanın işlerini kolaylaştırmak, daha etkin bir biçimde yapabilmesini sağlayabilmek için yöneticiler onlara yol göstermeli, onların gelişmelerine her türlü katkıda bulunmalıdırlar. Bu nedenle, klasik hiyerarşik organizasyonlardaki emir-denetleme yerine çalışanlara gelişmeleri konusunda rehberlik yapan, onları yönlendirebilen, çalışanların performansları konusunda zamanında ve yapıcı geribildirimler verebilen ve her türlü desteği sağlayabilen yöneticilerin personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu yönde etki edeceklerini söyleyebiliriz.

- ✓ Güçlendirilmiş bulunan çalışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri için, organizasyon içerisinde "bilginin" paylaşılması gereklidir. Kendine güvenen, astlarının kendilerini geliştirmesinden memnun olan ve bu nedenle onlarla her türlü bilgiyi paylaşabilen katılımcı (participative) yöneticiler personeli güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmalarına önemli katkıda bulunacaklardır.

- ✓ Çalışanların iş yaşamındaki her başarı ya da başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendiren, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onlara sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticiler personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaklardır (Akt: Yüksel ve Erkutlu, 2003:136).

Yöneticiler, klasik hiyerarşik işletmelerdeki emir-komuta-kontrol rolünü benimseyen yönetici tarzından çok rehberlik yapan, yol gösteren yönetici tarzını seçmelidirler. Yöneticiler bir rehber gibi davranmalı ve işgörenlerin sorunları çözmelerine yardımcı olmalıdır (Honold, 1997: 203. Akt:Kabak,2014:22).

Yöneticilerin yaratacağı güven ortamı, katılım ve bilgi paylaşım tarzı, işletmede yaşanan her türlü başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilmesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldıran tutumu, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden duruşu, personelin performansı hakkında net, yararlı, zamanında ve etkin bir geri bildirim sistemi oluşturması işletmelerde personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yönetici profilinde olması gereken önemli etkenlerdir (Koçel, 1999: 324).

2.9.3. İş Gören Özellikleri

Koberg vd. (1999), Personel güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesindeki ana etken personelin kendisi yani işgörendir. İşgörenlerin güçlendirme istekleri, kendilerini geliştirme istekleri, değişime açık olmaları, takım çalışmasına yatkın olmaları, olayları kontrol edebilme kabiliyetleri, bilgi ve yeteneklerine olan güvenleri personel güçlendirmeyi etkilemektedir. Bunun yanı sıra alt kademedeki personelin güçlendirmeyi istemelerini etkileyen kişisel ve sosyo demografik özelliklerde mevcuttur. Bunlar kontrol merkezi, yaş, cinsiyet, etnik köken, öz saygı, öz yetkinlik, güdüsel ihtiyaçlar, kıdem, eğitim ve kültürel alt yapıdır (Akt: Kabak,2014:20).

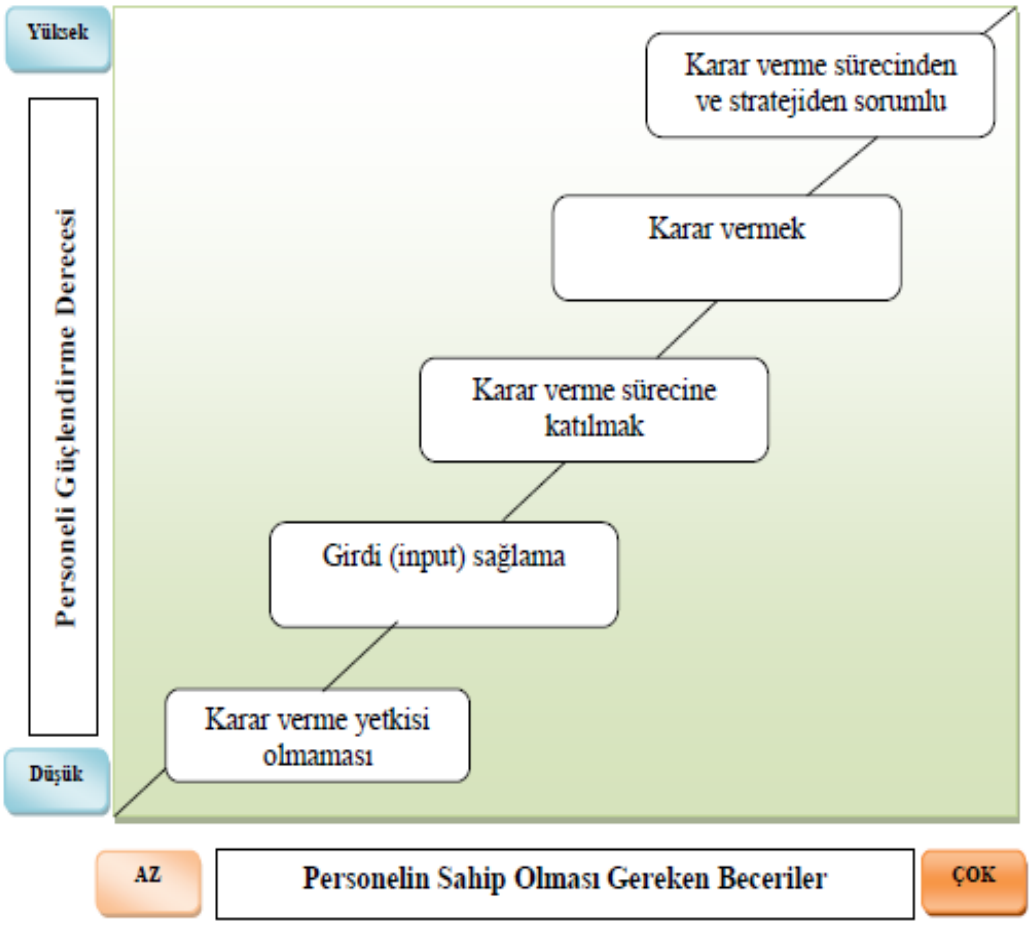
Personel güçlendirme kavramı işletmenin alt kademelerindeki çalışanları hedef almaktadır. Bu kademede çalışanlara istedikleri zaman ve derecede güçlendirme yapılabilir. Alt kademedeki çalışanların idarecileri böyle istedi veya böyle söyledi diye çalışan birden kendini güçlendirilmiş hissetmeyecektir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için çalışana ait en azından şu konuların göz önüne alınması gerekir:

- ✓ İşgörenin kendini iyi tanıması (kim olduğu, amacı ve kariyer hedefleri nelerdir, güçlü-zayıf tarafları nelerdir) güçlendirmeyi etkiler.
- ✓ İşgörenin daima kendini geliştirme isteği güçlendirmeyi etkiler.
- ✓ İşgörenlerin değişime açık ve değişimi kolay kabul etmeleri güçlendirilmelerini kolaylaştırır.
- ✓ Yüksek güven derecesine sahip olan işgörenleri güçlendirmek daha kolaydır.
- ✓ işgörenlerin dinlenme ve geribildirim alma becerisi güçlendirmeyi etkiler.
- ✓ Hareketliliğe dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir (Koçel, 1999:324).

Ford ve Fotler (1995)'a göre personel güçlendirme derecesini belirlerken "işin içeriği" ve "işin yapısı" belirlenmelidir. işin içeriği görev ve prosedürleri, işin yapısı ise misyon, amaç, hedef, örgüt yapısı, ödül sistemleri ve işin yapılış amaçlarını içermektedir. İşin yapısı ve içeriği konusunda güçlendirilen personel örgüt etkinliği konusunda her şeyden sorumlu hale gelir ve karar verme yetkisi tamamen personeldedir (Akt: Çelebi,2009:55).

Personeli güçlendirme dereceleri, şekil 3'de görüldüğü gibi personelin güçlendirme çabalarından önce kendisini karar verme yetkisinin olmadığı bir durumdan, karar verme ve stratejileri belirleyip sorumlu olması durumuna kadar uzayan bir sürecin içerisinde izlenir. Şekilde ilk önce personelin güçlendirme derecesinin çok az olduğu yerde becerilerinin de çok az olduğu görülmektedir. Bu aşamada personelin karar verme yetkisi yoktur. Güçlendirme çabaları ile birlikte yukarıya doğru eğilimde personelin katılımının arttığı, güçlendirmenin geliştiği ve en uç noktada güçlendirmenin en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Artık bu aşamada personel karar verme ve strateji belirleme özelliklerine sahip bir çalışan haline gelmektedir.

Şekil 3. Personel Güçlendirmenin Derecelendirmesi



Kaynak: (FORD, R. C. and M. D. FOTTLER. (1995). Empowerment: A Matter of Degree, Academy of Management Executive 9 (3). Akt: Çelebi,2009:56).

2.10. Personel Güçlendirmenin Yararları

Yönetim literatürüne bakıldığında, personel güçlendirmeyi etkili bir şekilde uygulayan örgütlere, yararlar sağladığından geniş olarak söz edilmektedir. Blanchard (2001), personel güçlendirme uygulamalarından dolayı süreç performansının ve örgüt verimliliğinin arttığını ve takım çalışmasının kolaylaştığını söylemektedir (Akt: Sarıaltın ve Yılmazer, 2007: 6).

Çalışanların güçlendirme faaliyetleri nedeniyle en önemli kazanımları örgüte olan güvenlerinin artmasıdır. Etkili ve hızlı karar verme becerileri artan çalışanların özgüven duygusu artmaktadır. Bunun yanında eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların yönlendirmesiyle yönetici ve çalışanlar arasındaki sorunlar azalmaktadır (Sarıaltın ve Yılmazer, 2007: 6).

Personel güçlendirme süreç olarak uzun bir zaman gerektirmektedir. Personel güçlendirme uygulamalarının en önemli kazanımı, karar sürecine çalışanların katılmış olması ve dolayısıyla motive olmaları, yeteneklerini ortaya koyup, organizasyonun verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır. Güçlendirme yoluyla yöneticiler karar verme yetkilerini çalışanlarına aktardığında, çalışanlar daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha çabuk uyum sağlayabilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun süre işletmeye bağlanması olanağı yakalanabilecektir (Doğan, 2006: 175).

Bowen ve Lawler ile Gandz gibi yazarlar da, küresel iş ortamının doğurduğu artan rekabetin daha iyi müşteri hizmeti vermeyi zorunlu kıldığını ve bunu sağlayabilmek amacıyla personeli güçlendirme uygulamasını kullanarak, çalışanlar arasında yaratıcı fikirlerin açığa çıkarılabilmesinin mümkün olduğundan söz etmektedirler (Akt:Yüksel ve Erkutlu, 2003:135).

Personel güçlendirme faydaları başlıklar altında sıralanacak olursa

a) Kaliteli Ürün Ve Hizmet Üretimi

Kalitenin bileşenleri üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda, gerçek kalitenin, örgütlerde çalışan insanlara değer verilmesi ve yaratıcı nitelikte çalışanların kullanılması ile ortaya çıkacağı düşüncesi oluşmuştur. Kaliteli ürün veya hizmet, kaliteli çalışan sayesinde oluşturulmaktadır.

b) Çalışanlar Arasında Daha Az Devamsızlık

Devamsızlığın yönetimi personel güçlendirme içerisinde bulunan iş tatmini yöntemleri ile ele alınarak en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Bu faaliyetler içerisinde çalışanlara çeşitli sorumluluklar verilmekte, işlerinde değişiklikler yapılmakta veya rütbe olarak yükselmeleri sağlanmaktadır.

c) Çalışanların Daha Az İş Yüküne Sahip Olmaları

Personel güçlendirme, takım çalışmasını esas alan bir yönetsel anlayıştır. Buna paralel olarak kendilerini güçlendirilmiş olarak gören çalışanların bulunduğu örgütler yoğun bir şekilde takım çalışmasını esas alan örgütlerdir. Takım çalışmasında

ise çalışanların tümünün belirli görevleri vardır. İşler çalışanlar arasında rasyonel bir şekilde bölümlendirilmiştir. Bu sebeple çalışanların iş yükünde bir azalma meydana gelmektedir.

d) Kararların Daha Sağlıklı Alınması

Çalışanların, içinde bulundukları örgütün geleceği hakkında söz sahibi olmaları çalışanlara verilen değer açısından olduğu kadar, örgütün geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar bu gibi bir pozisyonda kendilerini daha güvenilir bir kişi olarak görmektedir. Zira işler, pozisyon değil kişiler tarafından yapılmaktadır.

e) Daha Az Hata İle Karşılaşılması

Hatalar personel güçlendirme politikasında öğrenilen yeni birer ders olarak kabul edilmekte, bu hataların bir daha tekrarlanmaması için tartışmaya açılmaktadır. Personel güçlendirme politikasını kabullenmiş örgütlerde bu sayede, çalışanlar hata yapmaktan korkmamaktadır.

f) Kaliteye Odaklanmış Bir Yönetim Anlayışının Gelişmesi

Personel güçlendirme, toplam kalite yönetimi içeresinde, sürekli eğitim, takım çalışması ve katılım başlıkları altında değerlendirilmektedir. Diğer yandan yeni bir yönetim anlayışı olarak personel güçlendirme, toplam kalite yönetiminin, iç sosyal çevresi olan çalışanları üzerindeki eksikliklerini gidermeye yöneliktir. Personel güçlendirme uygulaması, toplam kalite yönetimine uygun bir anlayıştaki örgüt yönetim şeklinin yerleşmesine yardımcı olacaktı (Şimşek, 2004:214-215).

Personel güçlendirmenin faydalarını ifade eden araştırmacıların tespitlerinden anlaşılacağı üzere, güçlendirmenin uzun bir süreye yayılarak sabırlı bir şekilde uygulanması gerektiğidir. Başarılı bir şekilde uygulanan personel güçlendirme programının ise işletmeye, yöneticilere, işgörenlere ve müşterilere ayrı ayrı fayda sağladığıdır. Güçlendirme ile yetki ve sorumluluğu artan işgörenin bilgi-beceri, yetenek ve yaratıcılığı ortaya çıkar. Yetenek ve becerilerini sergileyebilen işgörenin kendine güveni artar. Bu sayede işgören tam kapasite ile çalışır. Böylece mutlu bir işgören, kazançlı bir işletme ve taleplerine anında karşılık verilen işletmeye bağlı bir müşteri topluluğu oluşturulmuş olur. Sonuçta bütün paydaşların maddi ve manevi olarak karlı ve kazançlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri sağlanır.

2.11. Personel Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Personel güçlendirmede karşılaşılan sorunların kimisi işletmeden, kimisi çalışanlardan, kimisi de işletmenin çevresinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunları maddeler halinde sıralayacak olursak;

- ✓ Personel güçlendirmenin uygulandığı kimi işletmelerde amaç-kültür uyuşmazlığı yaşanmaktadır. Bu kültürler, çalışanlar arasında bağ olmadığı, çalışanların örgüt amaçlarını paylaşmadığı veya çalışanlar herhangi bir girişimde bulunurlarsa, cezalandırılma korkusu duydukları kültürlerdir.
- ✓ Personel güçlendirme felsefesi ile ulusal kültür uyuşmayabilir.
- ✓ İşletmede cezalandırma korkusu bir sorundur. Astının yaptığı hatadan dolayı cezalandırma ihtimali olan bir yöneticinin yetkisini astlarına devretmesi beklenemez.
- ✓ Personel güçlendirmeden çalışanların da korkma ihtimali vardır. Çünkü karar verirken bu kararın kötü olması durumunda risk artacaktır. Artan riskten kaçınma personeli isteksizliğe sürükleyebilir.
- ✓ Personel güçlendirme uygulamasında yöneticinin kişisel kimi niteliklere ve liderlik becerilerine sahip olmaması ya da olmaması bir sorun teşkil edebilir (Doğan, 2006: 127-128).

Personel güçlendirmenin bütün işletmelerde uygulanıp uygulanmayacağı hususundaki belirsizlik bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hususta kesin bir veri olmamasına rağmen kimi işletmelerin düşük maliyet ve yüksek üretim stratejisi izlemesi, müşteri ilişkilerinin kısa sürmesi, teknolojinin basit ve rutin olması, işletmenin dışındaki çevrenin tahmin edilebilir ve durağan olması, çalışanların gelişimi, sosyal ihtiyaçları ile sosyal ilişki düzeyinin düşük olması güçlendirmenin uygulanabilirliğini sınırlı tutmaktadır. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarına bu özelliklerde olmayan işletmelerden, hatta aynı işletmede bu özelliklere sahip olmayan birimlerden başlamak daha uygun olacaktır. Bu sorunlara ek olarak; eğitim ve geliştirme maliyetinin her geçen gün yükselmesi, tepe yönetimin gereken desteği vermeyişi, müşterilere standartların altında hizmet verilmesi, güçlendirilecek personeli bilgi ve kaynaktan mahrum etmek, güçlendirme ile ilişkilendirilmeyen ödül ve performans sisteminin olması ve hata maliyetinin yüksek olması gibi konular sayılabilir (Koçel, 1999: 328).

Perry'e göre de personel güçlendirmedeki yaygın hataların belli başlı olanları şunlardır:

Çok Hızlı Hareket Etmek:

Yöneticiler şunu unutmamalıdırlar ki, değişiklikleri bir gecede gerçekleştiremezler. Çalışanlar, onlara aniden büyük miktarda risk ve sorumluluk

yükleyen personel güçlendirme programına ilk anda karşı çıkacaklardır. William C. Byham şöyle söylemiştir: ”çalışanlara personel güçlendirmenin önce küçük bir alanını verin ve onlardan başarılı olmalarını bekleyin. Ancak bundan sonra çalışanlar daha geniş alanlara hareket edebileceklerdir.” Çalışanlarınızı şu gibi konularda yetkilerini kullanmaya teşvik edin; müşteri şikâyetlerine karşı nasıl bir tutum sergilenmesi gerektiği, işletmenin müşterilerini nasıl daha çok memnun edebileceği, bir işin nasıl daha etkili bir şekilde yapılabileceği, işletmedeki her bir bölümün nasıl maliyet tasarrufu sağlayabileceği vb.

Parametreleri Tanımlamamak:

Eğer yönetici, personel güçlendirmenin sınırlarını tanımlamazsa, çalışanlara personel güçlendirme karmaşık gelecek ve işletmeden uzaklaşma ve başka işletmelere gitme eğiliminde olabileceklerdir. Yada, personel güçlendirme onlara karmaşık geldiği için hiçbir şey yapmayacaklardır.

Blanchard “personel güçlendirmenin çalışanların her istediklerini yapabilmeleri anlamına gelmediğine” dikkat çekmiştir. Personel güçlendirme kötü fikirleri de gerçekleştirmek demek değildir. Personel güçlendirme oyuncuların belirli sınırlar içinde kaldığı bir futbol oyununa benzetilebilir. Bu sınırlar içinde oyuncular oyunlarını oynarlar. Sınırlar olmaksızın, faaliyetleri yönetim tarafından kabul edilmeyen çalışanlar, çalışma isteklerini çok çabuk kaybedebileceklerdir. Peki, bundan nasıl kaçınılabilir? John C. Doyle, her bir pozisyon için açık performans standartları yazmayı önermektedir. Bu standartlar, çalışanların gitmemesi gereken sınırları açıkça tanımlamalıdır. Çalışanlar da, kendilerine bir şey doğru göründüğü zaman hangi politikalara uyulacağını, hangilerini ihlal edebileceklerini görebileceklerdi.

Dile Getirilmeyen Korkulardan Uzaklaşamamak:

Personel güçlendirme programında çalışanların iki önemli korkusu vardır: “fikirlerini dile getirirken kendilerine gülünmesi” ve “gerçekten ses getirmeyecek bir konuda konuştukları için cezalandırılmak”. Yöneticilerin yapılan hataların öğrenme deneyimi sonunda olduğu ve herkesin böyle bir hata yapabileceğini çalışanlarına ifade etmesi gerekmektedir. İşletmede çalışanlar, fikirleri başkaları tarafından alaya alınacak hissine kapılmamalıdır. Yönetici her zaman için çalışanlarına “biz ne öğrendik ve öğrendiğimiz şey geleceğimizi nasıl değiştirecek” düşüncesini aşılamalıdır.

Bilgilerin Saklanması:

İşletmenin kararlarının planlanmasında birinci unsur bilgidir. Blanchard: "eğer çalışanlarınızı yetkilendirmek, güçlendirmek istiyorsanız, bilgiyi işletmedeki herkesle paylaşın" ifadesini kullanmıştır. Bu pek çok yöneticinin başaramadığı bir konudur. Bir sır gibi bilgiyi çalışanlarından saklayan bu tarz yöneticilerin bilmesi gereken; kendine aktarılan bilgiyle güçlü hale gelen çalışanın işletmeyi ve işletmedeki rolünü daha iyi anlayacağıdır. İşletmenin durumunu ve karlılıkla alakalı oranları bilen bir çalışan işletmenin başarısındaki rolünü daha iyi değerlendirecektir. Aynı zamanda çalışanlar, işletmenin sonuçlarıyla ilgili olarak düzenli bir şekilde bilgilendirilirlerse kararların sonuçlarını daha iyi görebileceklerdir. Bu durum çalışanları, kendilerini düşündükleri kadar, işletmeyi de düşünmeye zorlayacaktır.

Yalnız Hareket Edenleri Kendi Haline Terk Etmek:

Çalışanlar, ekip çalışması ve işbirliğinin personel güçlendirmenin bir parçası olduğunu anlamalıdırlar gerçekte çalışanlar bazı kararlarını başkalarına danışmadan verebilirler. Ancak tüm takımların birlikte çalışması gerekmektedir. Kathenes'e göre: "günümüzde her şey takım çalışmasıdır. Hatta bir kişi yalnız çalıştığını düşünse bile". Öyleyse tüm çalışanlara takım çalışmasının öneminden söz edilmelidir. Personel güçlendirme böylece departmanlar arasındaki iletişime de açıklık getirmektedir.

Yapılan Faaliyetleri Takip Etmemek, İzlememek:

Çalışanların en etkin olabilecekleri çalışma tekniklerini belirlemelerine izin vermek, personel güçlendirme için gereklidir. Ancak yönetim, iş yerindeki faaliyetleri gözlemek ve çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda hataya düştüklerinde, hatalarını düzeltmelerine yardımcı olmalıdır.

Unutulan Geri Besleme:

Tıpkı bir futbol oyuncusunun skora ilişkin her dakika bilgilendirildiği gibi, işletmedeki her bireyi her an işletmede ne olduğu hakkında bilgilendirilmelidir. Burada üstünde durulması dört konu vardır. Bu konular: çalışanların ürettiği fikirlerin miktarı?, çalışanların verimliliği nasıl arttırıldı?, güvenlik kayıtları nasıl?, müşterilerden gelen şikayet oranı nedir? Bütün bu bilgiler işletmede görünür bir yere asılmalı ve açık formlarda olmalıdır. Bunlar grafikler halinde belirtilebilecek ya da çalışanlar için ilan

panolarına asılabilecek veya o anki faaliyetlerin tartışıldığı çeşitli toplantılar düzenlenebilecektir (Akt: Doğan, 2003:193-194).

Personel güçlendirme, pek çok tecrübeli işletmeye bile ilk başta karmaşık gelen ve planlaması yapılmadan uyarlanması mümkün olmayan bir süreçtir. Güçlendirmenin sağladığı en belirgin fayda küreselleşmeyle artan rekabet ortamında işletmelerin rekabet edebilme yeteneğini büyük ölçüde artırmasıdır. Fakat güçlendirme çeşitli faydalarının yanında işletme için bir takım maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Fayda-maliyet analizi, personel güçlendirmeyi en uygun düzeyde uygulamak için yöneticilere yardımcı olacak bir yöntemdir. Personel güçlendirme, işletmede tüm sorun ve problemlere çözüm olmasa da işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırması açısından işgörenleri motive etmede önemli bir yönetim tekniğidir. Personel güçlendirmenin bütün bu yararına rağmen işletme için bazı maliyetleri de söz konusu olabilir. Personel güçlendirme her zaman doğru ve başarılı bir şekilde uygulanamayabilir. Yöneticilerde bunu uyguladıkları için suçlanır ve kendi yanlışlarının asıl sebebini fark edemezler. Personel güçlendirme her işletme için uygulanabilecek bir program değildir. Güçlendirmenin tam olarak anlaşılmaması işgörenler için daha fazla sorumluluk ve daha fazla iş yükü anlamına gelmektedir. Ayrıca işgörenlerin personel güçlendirmenin çözüm yerine daha fazla sorun yaratacağını düşünmeleri de mümkündür. Personel güçlendirmenin işletme için olası maliyetlerine ve sorun gibi görünen yanlarına aşağıda kısaca değinilmeye çalışılacaktır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür

Zaman Alıcı Olması:

Bir personel güçlendirme programının uygulanabilmesi çok fazla ve geniş kapsamlı işler yapmayı gerektirmektedir. Personel güçlendirme çılgın bir fikir gibi uygulanmamalıdır. Çünkü personel güçlendirme işletmenin tüm potansiyelinin açığa çıkması için bir fırsat yaratma ve meydan okumadır. "Personel güçlendirmenin sonuçlarını görmek zaman gerektirir. Güçlendirmenin en önemli maliyeti belki de zaman alıcı olmasıdır." İşi en iyi bilen kişi, onu yapandır. Fakat gene de bu kişilerin işleri iyi yapma konusunda bilgilendirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda yöneticiler de işgörenleri nasıl güçlendirecekleri konusunda eğitilmelidirler. Bu yüzden personel güçlendirmenin önemli bir parçası eğitimdir. Bütün bunlar göz

önüne alındığında personel güçlendirme, uygulaması zaman alan bir yaşam şekli olarak nitelendirilebilir.

Yöneticilerin Sıkı Kontrolü Elden Bırakmaması:

Personel güçlendirme programının uygulanmasında yöneticilerin yakın kontrol prosedürünün uygulamasını bırakmaları gerekmektedir. Personel güçlendirme, işgörenlere görevlerini ve sorumluluklarını icra ederken karar vermede bireysel güç ve kontrol vermektedir. Böylece yöneticilerin yeni rolü; bir denetleyici ve kontrolör olmak yerine yol gösterici, kolaylaştırıcı ve yetiştirici bir kimliğe bürünmektedir. Bu da hiyerarşik kontrolün azalması veya hafiflemesi manasına gelmesi sebebi ile bazı yöneticilerin güçlendirme fikrine gönülsüz yaklaşmasına sebep olabilmektedir. Personel güçlendirmenin işgörenlerde bir heyecan yarattığını kabul etmekle beraber, diğer tarafta yöneticilerin işgörenler üzerindeki kontrolünü kaybetmek istemeyeceği gerçeğini de unutmamak gerekmektedir. "güçlendirilmiş işgörenler için yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmaları gerekmektedir." Ancak bu kolay değildir. Her gücü ellerinde tutmak yerine, yöneticiler destekleyici bir yönetim biçimi benimsemeleri için eğitilmelidirler. Personel güçlendirme, işgörenlerin tüm fikirlerine yöneticilerin onay vermeleri biçiminde anlaşılmamalıdır. Tersine, ekip üyelerini acele etmeden ve sistemli bir biçimde fikirlerini hayata geçirmeye ve aktarmaya yönlendirmek şeklinde düşünülmelidir.

Personeli Seçme Ve Eğitme Maliyetleri:

Personel güçlendirme programının en önemli maliyetlerinden biri de personeli seçme ve eğitme maliyetleridir. Yöneticiler yaratıcı ve etkili işgörenleri hisleri ile seçemezler. Bunun için sistematik bir yöntem gerekmektedir. Personel güçlendirme uygulamasında kişiler yaratıcılıklarını, fikirlerini, bilgilerini ve becerilerini uygulamaya koyma özgürlüğüne sahip oldukları için, bu tarz işgörenleri seçmek ve eğitmek çok maliyetlidir. Bunun yanında iyi yöneticiler de değerli fikirleri nasıl ödüllendirmeleri gerektiği hususunda ve personel güçlendirme programında ne gibi zorluklarla karşılaşacağı konusunda eğitilmelidirler. Bu yüzden güçlendirmede sadece işgörenlerin değil, yöneticilerin de seçilmesi ve eğitilmesi işletme için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır.

Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Neden Olduğu Maliyetler:

Araştırmalar, müşterilerin istekleri ilk defasında karşılık bulduğunda işletmeye güven duyduklarını ve memnun olduklarını göstermektedir. Personel güçlendirme ile yapılmak istenende budur. Ancak işgörenler; işletme performansı hakkında bilgi sahibi olurlarsa, işletme performansına katkısı ölçüsünde ödüllendirilirlerse, işletme performansını anlayabilecek problem çözme yeteneğine sahip olurlarsa, işletme kuralları ve performansını etkileyebilecek karar verme gücüne sahip olurlarsa güçlendirilmiş sayılabilecek ve müşterileri ilk defada memnun edebileceklerdir. Bütün bunları gerçekleştirmek de işletmeler için beklenmeyen maliyetler olarak değerlendirilebilmektedir.

Personel Güçlendirmenin Bir Program Olarak Uygulanması Gereği:

Personel güçlendirmeyi bir program olarak uygulamak isteyen bir işletmede ilk olarak işgörenler bu konu hakkında bilgilendirmeli ve buna neden ihtiyaç duyulduğu konusunda ikna edilmelidirler. İşgörenlere programın önemi anlatılmalı ve işgörenler önce uygun bir eğitimden geçirilmelidir. Personel güçlendirme programının bir işletmede hayata geçirilmesinin istenmesi; yöneticiler için kontrolün azalması, işgörenler için risk ve sorumluluğun alınması, müşteriler için daha kaliteli ve hızlı bir hizmet sunumunu da beraberinde getirmektedir. Daha da önemli olan ise personel güçlendirmenin işletme kültürü ile uyumlu hale getirilmesi ve işletme için bir yaşam felsefesi haline dönüştürülmesidir. Bu ise işletmeler ve yöneticiler için köklü bir değişimle beraber uzun bir zaman maliyeti anlamını taşımaktadır. Değişimin gerçekleşmesi için personel güçlendirme bir anda uygulanıp biten bir program olarak değil, uygulanması uzun bir zamana yayılması gereken bir program olarak düşünülmelidir.

Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi:

Pek çok işgören güçlendirme uygulaması ile kendisine istemediği bir sorumluluğun zorla yüklendiği inancını taşımaktadır. Yine pek çok işgören, işletmelerdeki yönetimin güçlendirme ile onları karar verme sürecine dahil etmelerini samimi ve güven verici bulmamaktadır. Bu işgörenler, yöneticilerin riske girmemek ve kendi işlerini işgörene yaptırmak için güçlendirmeyi bir strateji olarak kullandıklarına inanmaktadırlar. Onlar güçlendirme ile yöneticilerin yükünü kendilerine yüklediğini düşünmektedir. Bu yüzden ek sorumluluk getireceği için güçlendirmeyi hayata

geçirmekte isteksiz davranmaktadırlar. Bu senaryo, hile ve aldatmanın sık sık yaşandığı işletmelerde dile getirilmektedir. Daha önce yönetim, işgörenlerin istek ve beklentilerini yerine getirmemişse ya da yetersiz kalmışsa böyle bir durum ortaya çıkmaktadır. Oysa personel güçlendirme ortak çaba gerektiren bir süreçtir. Lider ve işgörenler personel güçlendirme sürecinin önemini kavrayamazlarsa başarısızlık kaçınılmaz olur.

Bilgiye Ulaşmanın Getireceği Maliyet:

Personel güçlendirme uygulamasında işletme ile ilgili olan her türlü bilgiye anında ulaşmak son derece önemlidir. İşgörenler ve yöneticiler, merkezi bilgilere sahip olmanın avantajlarına inanmaz ve bu durumdan hoşlanmazlarsa güçlendirme onlara maliyetli gelebilir. Bununla beraber bu bilgileri sağlamak gerçekten çok büyük maliyetlere sebep olabilmektedir. İşletme içi iletişimi destekleyen ve kolaylaştıran merkezi bir "yönetim bilgi sistemi" kurmak işletmedeki işgörenlerin kendi bölümleriyle beraber diğer bölümler hakkındaki bilgilere sahip olmalarını sağlayacaktır. Böylelikle önceden yapılan hataların tekrarlanmasının önüne geçilebilecektir. "Etkili bir iletişim sistemi kurulması transfer maliyetlerini azaltacaktır." Bununla birlikte bu maliyetler bir engel olarak güçlendirmenin karşısına çıkabilmektedir.

İşlerin planlanması:

Geleneksel yaklaşımda iş tanımları ile işgörenlerden ne beklendiği ortaya konulmakta, yetki ve sorumluluklar da buna göre belirlenmektedir. Geleneksel yaklaşım doğrultusunda yapılan planlama işletmelerdeki işgörenlerin faaliyet alanını genişletmesine engel olmaktadır. Güçlendirilmiş bir çevrede işler iki ana bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki; işgörenlerin işin temel amacını gerçekleştirmesi için başarması gereken ana faaliyetlerdir. İkincisi ise işgörenin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda esneklik sağlayabileceği alanlardır. Esneklik; bilgilerin paylaşılması, yenilikler ve işlerin üstesinden gelmek için bir fırsattır. Personel güçlendirme, işletmedeki işgörenlerin yetenek ve yaratıcılığının açığa çıkmasını sağlayarak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır. Bu yüzden yöneticiler iş üzerindeki sıkı denetimlerini bırakmalı ve işgörenlerin potansiyel yeteneklerini açığa çıkarmak için, onları kişisel girişime teşvik etmelidirler. Personel güçlendirmenin getirdiği yeni yönetim tarzı; işletmenin yapısını değiştirmekle işe başlamayı, yol gösterici ve yetiştirici liderlik tarzını özümsemeyi ve takımların kullanılmasını sağlamayı hedeflemektedir. Bunun da işletme kültüründe ve personel sisteminde bir takım

değişiklikler gerektirmesi normal olarak karşılanmalıdır. Personeli ödüllendirmede yeni performans değerleme sistemlerine ve işgörenlerin yeteneklerini açığa çıkarmada eğitim programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlarda işletmeler için birer maliyet unsuru oluşturmaktadır (Doğan, 2006: 165-172).

Özetle personel güçlendirme uygulaması bir takım idari ve mali sorunları beraberinde getirmektedir. Ancak personel güçlendirmenin yöneticiler ve işgörenler tarafından tam olarak anlaşılması, ortak bir çaba ile sabırlı bir şekilde uygulanmaya çalışılması sürecin başarılı olmasını sağlayacaktır. Böylelikle başlangıçta maliyetli bir çaba olarak görünen güçlendirme faaliyeti işletmenin, yöneticilerin, işgörenlerin ve müşterilerin kazançlı ve karlı çıkabilecekleri bir yatırım olacaktır.

3. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

Günümüz organizasyonlarında her seviyedeki işgören için olmazsa olmaz bir özellik olan duygusal zekâyı açıklamadan önce, duygu ve zekânın tanımlanması gerekmektedir.

3.1. Zekânın Tanımı

Zekâyla ilgili ilk eserle Eski Yunan ve Hindistan'da bulunmuştur. Daha sonra akademisyenler ve psikologlar, zekâyı oluşturan yeteneklerden yola çıkarak farklı pek çok tanım yapmışlardır.

Descartes zekâyı "doğruyu yanlıştan ayırarak iyi hüküm vermek yetisidir" demektedir. Psikolog David Wechsler'e göre ise zekâ "bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme gücüdür". Immanuel Kant ise "bütün bilgilerimiz duyularımızla doğar oradan zekâya geçer ve akılla tamamlanır" diyerek zekâ, akıl ve duygu kavramlarının yer aldığı daha geniş bir tanım yapmıştır (Özgen, 2007:6).

Latincede "zekâ" kavramının karşılığı "intellectus" sözcüğüdür. Bu sözcük; Algılama, tanıma, bilme, anlayış anlamlarına gelmektedir (Sarıoğlu, 2003:105).

Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğü zekâyı; "insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, feraset (anlayış, seziş, sezgi)" olarak tanımlamıştır (www.tdkterim.gov.tr, 2015).

Psikoloji sözlüğü zekâyı; "Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, belleme, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma gibi zihinsel yetilerin toplamı" olarak tanımlamaktadır (Budak 2009: 821).

Zekâ kavramını, bilim insanları ve uzman kişiler, insanlık var olduğundan beri merak etmiş ve araştırmışlardır. Çoğu zaman zekâ içinde bulunulan dönemin özelliklerinden de etkilenerek farklı birçok şekilde tanımlanmıştır. Bu etkilenmeye

örnek olarak, 1921 ve 1986 yıllarında yapılmış iki ayrı çalışmanın sonuçlarını karşılaştırmak yerinde olacaktır.

1921 yılında akademisyenler tarafından yapılan çalışmaya göre; "zekânın problem çözme ve karar verme gibi üst düzey beceriler, öğrenebilme ve çevreye uyum sağlayabilme yeteneği gibi yeteneklerden oluştuğu" düşünülmüştür.

1986 yılında yapılan çalışmaya göre ise, "zekâyı oluşturan yeteneklerin üst düzey beceriler, kültür açısından değerli olan yetenekler ve yönetici süreçler" olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çerçevede yapılan bir başka çalışma da 1988 yılında yapılmıştır. Buna göre, zihin, zeka etkinliklerinin meydana geldiği yerdir; "canlıların duyguları ve davranışları dışındaki ruhsal süreçleri ve etkinliklerinin bütünlüğü" zihinde vurgulanmaktadır. Oysaki beyin ve beynin faaliyeti ile ilgili olarak son zamanlarda yapılan çalışmalar zekanın bütünleşmiş bir kavram olduğunu, fiziksel manda süreç ve duygulardan bağımsız olamayacağını göstermektedir (Çakar, Arbak, 2004: 26).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında zekâyı en geniş ifadeyle şöyle tanımlamak mümkündür:

> Zeka amaca uygun olarak, yerinde ve zamanında, toplum tarafından değeri olan ve özgün zihinsel davranış sergileyebilme, gözle görülmeyen olay ve olguları anında ve doğru olarak algılayabilme, problemlere doğru zamanda ve doğru çözümler üretebilme, zor koşullar altında bile bireysel gücü arttırıp meydana gelen heyecan ile başa çıkabilmektir (Güney, 2000: 228).

3.2. Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın gelişmesinde zekâ modellerinin katkısı olmuştur. Bu zekâ kuramları; Gardner'in Çoklu Zeka modeli, Thorndike'nin Zeka Teorisi ve Sternberg'in Başarılı Zeka modeli sayılabilir.

3.2.1. Gardner'in Çoklu Zeka Modeli

Bir öğrenme psikoloğu olan Howard Gardner'a göre zekânın birden çok boyutu vardır ve bu boyutlar ışığında bireylerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Yazar yaptığı çalışmalar neticesinde zekayı, değişen dünya koşullarında yaşamak ve bu koşullara uyum sağlamak için her bireyin kendine has olan yetenekleri ve becerilerinin bütünüdür şeklinde tanımlamıştır.

Gardner'ın zekâ tanımı kişinin yeteneklerini incemiş ve 8 tür zekâ belirlemiştir. Her insan, zekânın sekiz alanında yeteneklerini geliştirebilir. Bu zekâ alanları beraber çalışmaktadır fakat zekânın alanları her insanda farklı seviyededir (Kılıçarslan, 2009:30).

Howard Gardner'in Tanımladığı Zekâ Türleri;

a) **Sözel Zekâ - Dil Zekâsı:** okumak, yazmak ve konuşmak zekâsı olarak bilinen bu zeka türü, sözcüklerle anlatma ve düşünme, dildeki karmaşık anlamları değerlendirme, sözcük anlamlarını ve düzenini anlayabilme, şiir okuma, hikaye anlatma, mizah, dil bilgisi, benzetme, mecazi anlatım, soyut ve simgesel düşünme, kavram oluşturma ve yazma gibi karmaşık olayları içeren, dili üretme ve etkili kullanma becerisidir (Kılıçarslan, 2009:36).

b) **Matematiksel – Mantıksal Zekâ:** Matematiksel - mantıksal zekâya baktığımızda, bir kişinin matematikçi, vergi memuru veya bir istatistikçi gibi sayıları etkili kullanabilmesidir. Bireyin bilim insanı, mantık uzmanı veya bilgisayar programcısı gibi neden sonuç bağı kurarak olayların oluşu ve işleyişi ile ilgili etkin bir biçimde akıl yürütme yetisidir. Sayı, anlama ve mantık zekâsıdır; hesaplama, sayılarla düşünme, çıkarım yapma, mantıksal ilişkiler kurma, hipotezler üretme, sorun çözme, eleştirel düşünme, sayılar, geometrik şekiller gibi soyut sembollerle tanışma, bilginin parçaları arasındaki ilişkiler kurma becerisidir.

c) **Görsel – Uzamsal Zekâ:** Resim, şekil, imge ve çizgi ile düşünme üç boyutlu nesneleri algılayabilme ve aralarında ilişki kurma becerisidir. Görsel-Uzamsal zeka, bir insanın rehber, izci, avcı gibi görsel ve uzamsal dünyayı doğru bir biçimde algılaması veya ressam, mimar yada dekoratör gibi dış dünyadan edindiği izlenimler üzerine değişik şekiller uygulaması kapasitesidir.

d) **Müziksel – Ritmik Zekâ:** Müziksel – Ritmik zekâ, bireyin besteci, şarkıcı ya da müzisyen gibi müzik formlarını algılaması, ayırt etmesi ve anlatma kabiliyetidir. Notalar, sesler, ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve üretme kabiliyetidir. "Dil ve müzik, kulak ve ses gibi, birlikte tek olarak gelişir" görüşü yaygındır.

e) **Bedensel – Kinestetik Zekâ:** Bedensel – kinestetik zekâ ile bir kişinin bir tiyatrocu, bir balet ya da bir sporcu gibi duygu ve düşüncelerini ifade etmek için vücudunu kullanmadaki hüneri veya bir ressam, bir operatör ya da bir piyanist gibi elleri ve parmaklarını kullanma ve yeni şeyler yapma hüneri kastedilir. Bu tür zekâ alanı, eşgüdüm, güç, esneklik, hız ve denge gibi bazı özel fiziksel kabiliyetleri ve bu kabiliyetlerin hepsinin bir arada işlemesini sağlayan devinimsel nitelikteki bazı özel becerileri de içermektedir. Bedensel – kinestetik zekâya sahip insanlar, en iyiyi yaparak- yaşayarak, hareket ederek, dokunarak ve deneme yanılma yoluyla öğrenirler.

f) **Sosyal Zekâ:** Bir kişinin öğretmen, terapist yada satış danışmanı gibi etrafındaki insanların duygularını, ilgi alanlarını, isteklerini ve ihtiyaçlarını anlama, ayırt etme ve karşılama kapasitesidir. Sosyal zekâsı güçlü olan kişilerin bir topluluk içinde topluluk üyeleri ile işbirliği yapma, onlarla uyum içinde çalışma ve bu kişilerle sözlü ve sözsüz iletişim kurma gibi yetenekleri söz konusudur.

g) **İçsel Zekâ:** kişinin kendini tanıması ve kendi ile ilgili sahip olduğu bu bilgi ve anlayış ile çevresiyle uyumlu davranışlar sergilemesi yeteneğidir. İçsel zeka kişinin kendisini objektif olarak görebilmesi kabiliyetidir. İçsel zekâ, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini anlaması, kim olduğunu, ne yapmak istediğini ve neyi yapmak istemediğini veya çeşitli durumlarda nasıl davranması, nelere yönelmesi ve nelerden uzak durması gerektiğini bilmesi ve bütün bunlara bağlı olarak da hayatında doğru kararlar almasıdır.

h) **Doğacı Zekâ:** Doğacı zekâ, bireyin hayvanları, bitkileri ve diğer canlıları tanıma, tasnif etme ve birbirlerinden ayırt etme becerisidir. Yada doğanın kaya, toprak, su veya volkanik dağ gibi farklı özelliklerine karşı oldukça ilgili ve duyarlı olması kastedilmektedir. Doğacı zekâsı yüksek olan bireyler, doğadaki olay ve olgulara karşı çok hassastırlar ve hayvan beslemeyi, toprakla uğraşmayı çok severler (Kılıçarslan, 2009: 42).

3.2.2. Thorndike'nin Zeka Teorisi

Thorndike, zekâyı üç ana farklılık çerçevesinde sınıflandırmıştır. Bu zekâ türlerini kısaca tanımlayacak olursak:

a) **Soyut Zekâ:** Simgeleri kullanarak düşünme yeteneğine soyut zeka denilmektedir. Mesela matematiksel ilişkiler kurma buna örnek verilebilir.
b) **Mekanik Zekâ:** Makine, Araç-gereç yapma ve kullanma kabiliyetidir.
c) **Sosyal Zekâ:** Sosyal hayata uyum sağlama ve insanlarla iyi ilişkiler kurma yeteneğidir.

Thorndike, ayrıca zekânın işin zorluk derecesi anlamına gelen *seviye,* kapsam yönünden farklı işleri yapabilme anlamına gelen *genişlik* ve işin çabuk bitirilmesi anlamına gelen *hız* gibi üç yönünün bulunduğunu ve bunların bir arada olmasıyla zekânın tanımlanabileceğini belirtmiştir (Aslan, 2013: 10).

3.2.3. Sternberg'in Başarılı Zekâ ve Yedi Aşamalı Yetenek Modeli

Sternbergi, kişinin " kişisel standartlarına ve içinde bulunduğu sosyo-kültürel ortama göre zayıflığını gidermesi, üstün yönünden yararlanması, aynı zamanda çevreye uyum gösterme ve çevreye şekil vermede, analitik, pratik ve bağlamsal becerilerini kullanması kısaca yaşamda başarılı olması için gerekli olan yeteneğine "*Başarılı Zekâ*" (successful intelligence) adını vermiştir".

Sternberg, pratik yetenekleri, yaratıcı yetenekleri ve analitik yetenekleri birleştirip üç aşamalı unsur olarak Başarılı Zekâ Modeli'ni tanımlamıştır. Sternberg'e göre, bu zekâ türüne insanlar eşit olarak sahip olmazlar. Temel olan, sahip oldukları özelliklere dayalı olarak yetenekli insanların üstünlüklerini oraya çıkartırlarken, zayıflıklarını gidermeye çalışmalarıdır. Aşağıda Başarılı Zeka Modeli, maddeler halinde açıklanmaktadır.

a) **Analitik Yetenek:** kişinin araştırma, anlama ve problem çözmede gereksinim duyacağı bir yetenektir. Başka bir deyişle, kişinin kendi fikirlerini ve başkalarının fikirlerini değerlendirebilme kabiliyetidir.

b) **Yaratıcı Yetenek:** alışıl olunmayan problemler veya problemli durumlarla baş etmede gerekli olan bir yetenektir. Öte yandan orijinal ve yüksek kalitede bir veya birden fazla büyük fikri üretebilme yeteneğidir.

c) **Pratik Yetenek:** faydalı problemleri çözmede, analitik ve yaratıcı yetenekleri uygulama için gerekli yetenektir. Diğer bir açıdan pratik yetenek, insanları, fikrin önemli olduğuna inandırma ve fikri uygulanabilir kılma yeteneğidir.

Sternberg, başlangıçtaki üçlü sınıflandırmasını daha sonra yetersizliğini görmüş ve 2000 yılındaki araştırmasında modelini yedili tarzda sınıflandırmıştır. Buna göre model, zekânın üç şeklinin bileşkesine dayalı geliştirilmiştir. Sternberg'in belirlediği bu yedi aşamalı yetenek modelinin boyutları kısaca şu şekildedir (Aslan, 2013:17-18).

a) ***Analist Yetenek:*** *Akademik çevreye uygun yetenektir. Ses getirmeyen bir tez buna örnek verilebilir.*
b) ***Yaratıcı Yetenek:*** *Yeni fikirleri kolaylıkla üretebilen, fakat fikirleri tamamıyla uygulamaya aktarmayan yetenek türüdür.*
c) ***Pratik Yetenek:*** *Önemli düşüncelere ihtiyaç duyulmayan yalnız ikna ediciliğin gerekli olduğu yetenektir.*
d) ***Analitik Yaratıcı Yetenek:*** *Yüksek kalitede orijinal fikirlerin üretilebildiği, ancak fikirlerin icrasının iletişim yetersizliği nedeniyle aksayabildiği yetenektir.*
e) ***Analitik pratik Yetenek:*** *Avukatlık mesleği gibi, fikirlerde daha çok ayrıntıya dikkat edilmesi gereken yetenektir.*
f) ***Yaratıcı Pratik Yetenek:*** *Danışmanlık firmaları gibi, fikirlerinin değerli olduğuna başkalarını ikna etme yeteneğidir.*
g) ***Mükemmel Dengeli Yetenek:*** *Hayal kurmayla ilgili olan en üst yetenektir.*

3.3. Duygunun Tanımı

Duygu (Emotion) sözcüğünün kökü "motore"dir. Latince hareket etmek anlamına gelen fiile "e" öneki getirildiğinde anlam uzaklaşmak olur ki bu, her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir (Goleman, 1995: 20).

Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğü duyguyu " 1) Duyularla algılama, his 2) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim 3) Önsezi 4) Nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği 5) Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik" şeklinde tanımlamıştır (http://www.tdk.gov.tr/, 12.09.2015).

Duygu kavramını psikoloji sözlüğü "Öznel olarak yaşanan bir duygusal durumun dışa vurumu olan gözlenebilir bir davranış yapısı" olarak tanımlamaktadır (Budak, 2009: 221).

Duygu kavramı ile ilgili tanımlamalar Antik Yunan dönemine kadar uzanmaktadır. Aristotales'e (M.Ö. 384-322) göre duygular neşeli ya da neşesiz zamanlarda bireyin algıları veya varsayımlarıyla birlikte ortaya çıkan refakatçilerdir. istek uyandırırlar ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç fonksiyonları ile birlikte hareket ederler (Konrad vd., 2001, Akt: Kalyoncu, 2011:6).

Platon (M.Ö. 427-347), duyguları, dizginlenmesi gereken vahşi atlar olarak düşünmüş, aklı ise bu vahşi atları dizginleyecek at arabası sürücüsüne benzetmiştir. Ona göre duygular, alt düzeyde, yönsüzdürler ve mantık tarafından yönlendirilmeleri gerekir (Ledoux, 2006, Akt: Kalyoncu, 2011:6).

Descartes (1596-1650), duyguları tamamen akılcı bir yaklaşımla ele alır. "Düşünüyorum öyleyse varım" temel varsayımı ile hareket eden Descartes'e göre duygular, bireylerin düşünceleri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır; örneğin ancak öfkeli olmaya değeceği düşünülüyorsa öfkelenilir (Kalyoncu, 2011:6).

Günümüz psikologları duyguyu; fizyolojik uyarılmayı, hisleri, bilişsel süreçleri, gözle görülebilir ifadeleri (yüz ve duruş şekli dahil) ve kişisel olarak önemli görülen bir duruma cevaben gösterilen belirli davranışsal tepkileri içeren bedensel ve zihinsel değişimlerin karmaşık bir şekli olarak tanımlarlar (Gerrig-Zimbardo, 2013: 370).

Duygular, kişinin öğrenme kapasitesini uyararak öğrenmesini sağlayan; soru sormaya yönlendirerek meraklandıran, bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştirerek öğrenileni pratiğe geçirmesini ve böylece bir davranış sergilemesini ifade eden özellikler bütünüdür(Goleman, 1995:45).

Görüldüğü gibi, duygu tanımları büyük çeşitlilik göstermektedir. Mayer ve Salovey bu çeşitliliğin sakıncalarına karşı kapsamlı bir tanım yapmışlardır. Mayer ve Salovey duyguları; bilişsel, fizyolojik, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir ve kişinin fizyolojik tepkileri gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki gösterirler. Şeklinde tanımlamışlardır (Akt. Çakar ve Arbak, 2004:27).

3.4. Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ genel olarak duyguları anlayabilme ve yerinde kullanabilme yeteneğidir. Geçmişten günümüze yapılan çalışmalar bu konu ile ilgili birçok tanımın yapılmasına neden olmuştur;

Mayer ve Salovey tarafından ilk defa ortaya konan duygusal zeka kavramı; kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözlemleme ve onları ayırt etme,

bu bilgileri düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilme kabiliyeti şeklinde sosyal zeka türü olarak tanımlanmıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 34).

Duygular, insanın enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin kaynağıdır. Duygusal zekâ, bu duyguların gücünü ve algısını duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir. Duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının duygularını anlamayı ve değerlendirmeyi öğrenmenin yanında, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların yarattığı enerjiyi günlük yaşama ve çalışma ortamına etkin bir şekilde yansıtıp, tepkileri uyarlamayı sağlar (Cooper ve Sawaf, 2010: xii).

1995 yılında yayınladığı "duygusal zeka" adlı kitabında Daniel Goleman duygusal zekayı "kendini harekete geçirebilme, sorunlara rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek, psikolojik durumunu düzenleyebilme, sıkıntıları düşünerek engellenmesine izin vermeme, empati kurabilme, ümit besleyebilme, tatmini erteleyebilme, hedefe ulaşmada etkili ve uygun ifadeleri kullanma ve duyguları yönetebilme yeteneği" olarak tanımlarken, bireyin kendisini motive etmesi, duygularını kontrol altında tutabilmesi ve empati yeteneklerinin altını çizmektedir (Goleman, 1995: 50).

Weisenger, duygusal zekayı: kişinin duygularını, güçlü sonuçlar elde etmek için davranışlarına ve düşüncelerine rehberlik etmesi yönünde bilinçli kullanması şeklinde tanımlamıştır (Weisinger, 1998: 12).

Duygusal zekâ, Psikanalizci Erik Erikson tarafında kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme kabiliyeti olarak tanımlayarak benlik bütünlüğü olarak adlandırmaktadır (Ural, 2001: 210).

Bir başka tanımda ise duygusal zekâ kişinin kendisi ve diğerleriyle olan münasebetlerini yönetme becerilerinden sorumlu olan zekâ türü olarak tanımlamaktadır. İnsanın vizyon ve misyonunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesini sağlayan tüm davranış, yeterlilik, inanç ve değerleridir. Bu bağlamda duygusal zekayı, bireysel farkındalık, süreklilik, kendi kendini motive etme, empati ve sosyal ilişki kurma becerilerinden oluşan bir bütün şeklinde tanımlamak mümkündür (Reiff vd., 2001, Akt: Altay, 2011:15).

Duygusal zekâ kişinin ve diğerlerinin duygularını fark etmeye ve anlamaya yarayan zihinsel bir yetenektir. Duygulara sahip olmanın yanı sıra onların ne anlama

geldiğini anlamaktır. Bu olgu iki yönlüdür, bir tarafında duyguları anlamaya yarayan akıl yer alırken, diğer tarafında bireyi zihinsel süreçlere ulaştıran, yaratıcı düşüncelerin oluşmasını sağlayan duygular vardır (Epstein,1999, Akt: Kalyoncu, 2011:32).

3.5. Duygusal Zekânın Tarihçesi

Duygusal zekâ 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. Duyguları anlama ve anlamlandırma becerisi olan duygusal zekâ içerisinde yer alan öz bilincin temeli Sokrates'in "Kendini Bil" öğretisine dayanırken; özyönetim Platon'un Devlet adlı eserlerindeki yaklaşımlarıyla tarihsel süreçte şekillenmiştir (Esba, 2009: 58).

Duygusal zeka kavramı, ilk olarak ABD'de 1986 yılında Wayne Leon Payne isimli bir doktora öğrencisinin "A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self Integration; Relating to Fear, Pain and Desire" başlıklı doktora tezinde kullanılmıştır. Bu çalışma "Emotional Intelligence (Duygusal Zeka)" kavramının akademik olarak ilk kullanımıdır (Toepfer, 2010, Akt: Altay, 2011:14).

Kavrama ilişkin ilk çalışmalar ise Psikolog Edward L. Thorndike tarafından 1920'lerde geliştirilen "sosyal zekâ" kavramı ve 1943 yılında, Wechsler'in "entelektüel olmayan zeka" kavramı, Howard Gardner'in 1983 yılında yapmış olduğu çoklu zeka çalışmaları, Sternberg ve Wegner'in, pratik zeka alanındaki araştırmaları, duygusal zeka oluşumunu sağlayan araştırmalardır.

1990 yılında New Hampshire Üniversitesi'nden John D. Mayer ve Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey tarafından ortaya atılan duygusal zeka kavramı, 1920 yılında Thorndike tarafından oluşturulan sosyal zeka kavramının temeline dayanmaktadır (Acar, 2001:54-55).

Mayer ve Salovey'in çalışmalarından sonra 1990'lı yılların ilk yarısında duygusal zekâ kavramı bilim çevrelerinde ilgi görmeye başlamıştır. Kavramın bilimsel çevrenin dışına yayılmasına neden olan Daniel Goleman'ın 1995 yılında çıkarttığı "Duygusal Zeka Neden IQ'dan önemlidir?" adlı kitap olmuştur. Kitap kamuoyunun

dikkatini çekmiş ve konuyla ilgili pek çok çalışma yayımlanmaya başlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004:34).

3.6. Duygusal Zeka ve Zeka Katsayısı Karşılaştırılması

Zeka katsayısı ve duygusal zeka birbirlerine zıt değil, farklı yetilerdir. Akıl ve duygusal hassasiyet bütün bireylerde karışıktır. California Üniversitesi'nden psikolog Jack Block. Ortaya çıkarmış olduğu bulgulara göre Adını "Benliğin Dayanıklılığı" olarak koyduğu duygusal zekaya oldukça benzeyen bir ölçüt kullanarak, yüksek IQ'lu kişilerle, gelişmiş duygusal becerileri olan bireyleri karşılaştırmıştır; IQ zihinsel olarak bir uzman gibi görünse de, bireysel dünyada yetersiz bir entelektüel görünüm sergilemektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar kadın ve erkekler üzerinde de birtakım farklılıklar ortaya çıkarmıştır (Goleman, 1995: 62-63).

Yüksek IQ'ye sahip erkekler, geniş bir entelektüel ilgi ve yetenekler dizisine sahiptir. Hırslı, üretken, istikrarlı, kendi sorunlarını dert etmeyen, eleştirici, tepeden bakan, titiz, duygularına gem vuran, cinsellik ve duygusal deneyimler konusunda tutuk, kendini açmayan, mesafeli, duygusallık açısından ise kayıtsız ve soğuk bir görünüm çizmektedir. Buna karşılık, duygusal zekâsı yüksek erkekler, sosyal açıdan dengeli, dışa dönük, neşeli, korkaklığa veya derin düşünmeye yatkınlığı olmayan bireylerdir. Başkalarına bağlanma, sorumluluk alma, etik bir görüşe sahip olma özellikleri dikkat çekmektedir. İlişkilerinde başkalarına karşı sevecen ve ilgilidirler. Zengin ama kontrollü bir duygusal yaşamları vardır. Kendileriyle ve yaşadıkları sosyal dünyayla barışıktırlar.

Yüksek IQ'ye sahip kadınlar, kendilerinden beklenen entelektüel güvene ve estetik ilgi alanına sahiptirler. Düşüncelerini akıcı biçimde ifade edebilirler. Bu tip kadınlar aynı zamanda kendi kendilerini tahlil edebilen, kaygıya, derin düşünmeye, suçluluk duymaya yatkın, ayrıca öfkelerini açıkça belli etmekten kaçınan bireylerdir. Duygusal zekası yüksek kadınlar ise, aksine kendini ortaya koyabilen, duygularını doğrudan dile getiren, kendi kendine olumlu bakan, hayatta bir anlam bulan bireylerdir. Ayrıca, duygusal zekası yüksek erkekler gibi duygusal zekası yüksek kadınlar da dışa dönük, neşeli, duygularını uygun biçimde ifade edebilmektedirler. Sosyal tavırları, yeni bireylere kolayca ulaşmalarını sağlamaktadır. Yani her bireyde IQ ve duygusal zekânın farklı bir karışımı bulunmaktadır ayrıca her bir boyut bireye ayrı ayrı özellikler katmaktadır (Goleman, 1995: 63).

3.7. Duygusal Zekâ Modelleri

Cobb ve Mayer (2000), duygusal zekânın kavramsal teorisi yetenek modeli ve karışık model başlıklarıyla incelenmektedir. Bu modeller şu şekilde tanımlanmaktadır;

Yetenek Modeli: duygusal zekâyı bir yetenekler gurubu olarak tanımlamaktadır ve duygusal zekânın önemi ve bu bilgiyi kullanarak iyi mantık yürütmenin potansiyel kullanımları hakkında iddialarda bulunmaktadır.

Karma Model: daha popüler yönelimdedir. Duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlayan bu modeller bu zekanın bizi ulaştırabileceği başarılara dair parlak vaatlerde bulunmaktadır.

Bu çalışmada incelenecek dört ana modelden (Mayer & salovey, Bar-On, Cooper & Sawaf ve Goleman) birincisi yetenek modeli kapsamında incelenirken diğerleri ise karma model kapsamında incelenmektedir (Akt: Çakar ve Arbak, 2004:34).

Bu modellerin genel hatları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5: Duygusal Zekâ Modelleri

J. MAYER ve P. SALOVEY	R. BAR-ON	R. COOPER ve A. SAWAF	D. GOLEMAN
4 Temel Yeteneği Kapsar	5 Temel Alan ve 15 Alt Boyutu Kapsar	4 Köşe Taşı ve 16 Alt Boyutu Kapsar	5 Temel Yetenek ve 25 Alt Boyutu Kapsar
1. Duyguları Algılama * Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme * Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme **2. Duyguları Kullanma** * Duyguları, düşünceyi kolaylaştırmak için kullanma **3. Duyguları Anlama** * Farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi anlamak * Karmaşık duyguları anlamak * Duygular arası geçişleri anlamak **4. Duyguları Düzenlemek ve Yönetmek** * Arzu ve dürtüleri kontrol edebilme * Olumsuz duyguların etkisini azaltarak olumlu duyguların etkisini arttırmak * Kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek	**1. Kişisel Beceriler** * Bağımsızlık * Kendini gerçekleştirme * Öz saygı * Kendine güven * Duygusal benlik bilinci **2. Kişiler Arası İlişkiler** * Sosyal sorumluluk * Kişiler arası ilişkiler * Empati **3. Adaptasyon** * Esneklik * Gerçekçilik * Problem çözme **4. Stres Yönetimi** * Strese dayanıklılık * Dürtü alanı **5. Genel Ruh Hali** * Mutluluk * İyimserlik	**1. Köşe Taşı: Duyguları Öğrenmek** * Duygusal dürüstlük * Duygusal enerji * Duygusal geribildirim * Pratik sezgi **2. Köşe Taşı: Duygusal Zindelik** * Öz varlık * Güven Çemberi * Yapıcı hoşnutsuzluk * Esneklik ve yenilenme **3. Köşe Taşı: Duygusal Derinlik** *Özgün potansiyel ve amaç * Adanmışlık * Dürüstlüğü yaşamak * Yetki olmadan etki **4. Köşe Taşı: Duygusal Simya** * Sezgisel akış *Düşüncesel zaman değişimi * Fırsatı sezinlemek * Geleceği yaratmak	**KİŞİSEL YETERLİLİK** **1. Özbilinç** * Duygusal bilinç * Öz değerlendirme * Öz bilinç **2. Duyguları Yönetme** * Özdenetim * Güvenilirlik * Vicdanlılık * Uyumluluk * Yenilikçilik **3.Motivaston** * Başarma dürtüsü * Kendini adama * İnsiyatif (Girişimcilik) * İyimserlik **SOSYAL YETERLİLİK** **4. Empati** * Başkalarını anlamak * Başkalarını Geliştirme * Hizmete yönelik olmak * Çeşitlilikten yararlanmak * Politik bilinç **5. Sosyal Beceriler** * Etki * İletişim * Çatışma yönetimi * Liderlik * Değişim katalizörlüğü * Bağ kurmak * İmece ve işbirliği * Ekip yetenekleri

Kaynak: (MAYER, J. D., SALOVEY, P. ve CARUSO, D. R. (2000a). Handbook of Intelligence. R. Sternberg Edition, United Kingdom: Cambridge University Press. Akt. Kalyoncu, 2011:41)

3.7.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey'in tanımında duygusal zekânın uygulama alanı duyguların sözlü ve sözsüz değerlendirilmesi ve ifadesi, kişinin kendi duygularını ve diğer bireylerdeki duyguları düzenleyebilmesi ve duygusal içerikli problemlerin çözümünde duygulardan faydalanılmasını içerir. "Yazarlara göre kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki durumları tanıması ifade edebilmesi ve bunun yanı sıra

diğer insanlardaki, sanat eserlerindeki, dildeki, vb… duyguları tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Bu yetenek alanı duygusal açıdan bir tür hissedebilme ve tanımlayabilme yeteneğidir.

Bireyin duygu ve düşüncelerini kendi içinde içselleştirebilmesi için bireyin duygularını değerlendirebilme ve hafızasına yardımcı olabilmek için ortaya çıkarabilmesi gerekmektedir. Birey düşüncelerini üretken bir şekilde harekete geçirmek için duygularını ancak bu şekilde kullanabilir. Her zaman olumlu duygular kullanmak zorunda olmayan kişi gerektiğinde üzüntü, öfke ve korku gibi olumsuz duyguları düşüncesinin verimliliğini arttırmak için kullanabilir.

Mayer ve Salovey'in modeli bir yetenek modelidir; mutluluk, sıcaklık gibi yeteneğe dayanmayan faktörler modelde yer almamaktadır. Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemli olduğunu kabul etmekle birlikte bunların duygusal zekadan bağımsız olduklarını varsaymaktadır (Çakar ve Arbak, 2004:35).

Tablo 6: Boyutlu Duygusal Zeka Modelinin, Zekayla ve Kişilikle Olan İlişkisine Odaklı İncelenmesi

BOYUTLAR	ÖLÇÜNÜN TANIMI	ZEKA VE KİŞİLİKLE İLİŞKİSİ
Duyguyu Algılamak	Duyguları yüzlerde, resimlerde tanıma yeteneği	Zekaya bilgi girdisi sağlar.
Duyguyla Düşünceleri Canlandırmak	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceyi zenginleştirebilmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşünceyi düzenler.
Duyguyu Anlamak	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirebilme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirme ve mantık yürütme merkezidir.
Duyguyu Yönetmek	Kişisel ve kişiler arası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir.

Kaynak: (MAYER, J. D. ve SALOVEY, P. (1997). What is Emotional Intelligence?, Emotional Development and Emotional Intelligence: Implıcatıons for Educatiors. New York:Basic Books. Akt. Kalyoncu, 2011:43)

3.7.2. Reuven Bar-On Modeli

Zekânın, sosyal, duygusal, kişisel ve hayatta kalma boyutları gibi bilişsel olmayan zekâ boyutlarını içermektedir. Bu boyutların ortak paydası; kişinin gündelik yaşamıyla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekâdan daha etkin olmalarıdır. Bu açıdan

Bar-On'un modeli zihinsel yeteneklerle (kişinin kendisinin farkında olması gibi) zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri (kişisel bağımsızlık, kendine saygı ve ruh hali) birleştiren karma bir modeldir (Mayer vd., 2000, Akt: Çakar ve Arbak, 2004:37-38).

Duygusal zeka tanımını Bar-On; kişisel, kişiler arası, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi unsurları ve genel ruh hali olmak üzere beş ana boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir;

Tablo 7: Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Yetenekler

Duygusal Zeka Boyutu	Boyutu Oluşturan Yetenekler
Kişisel Boyut	Öz-saygı, duygusal farkındalık, kendini ifade edebilme, bağımsızlık, öz-gerçekleştirme
Kişiler Arası Boyut	Empati, sosyal sorumluluk, kişiler arası ilişkiler
Uyum	Öznel/nesnel farkındalığı, esneklik problem çözme
Stres Yönetimi	Strese tolerans, tepki kontrolü
Genel Ruh Hali	Mutluluk, optimizm

Kaynak: (STEIN, S. J., BOOK, H. E. (2003). EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı. İstanbul: Özgür Yayınları. Akt: Kalyoncu, 2011:47)

Bar-On, modelini 2000 yılında yeniden düzenlemiştir. Tablo 8 de görülebileceği üzere Bar-On 1997 yılında beş ayrı boyut altında ele aldığı yetenekleri duygusal ve sosyal zekanın temelini oluşturan yetenekler ile duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren yetenekler olmak üzere iki ayrı grupta toplamıştır.

Tablo 8: Bar-On Modelinin Yeniden Gruplandırılmış Şekli

Grup	Grubu Oluşturan Yetenekler
Duygusal ve sosyal zekanın temel öğeleri	Öz-saygı, duygusal farkındalık, kendini ifade edebilme, empati, kişiler arası ilişkiler, strese tolerans, tepki kontrolü, öznel/nesnel farkındalığı, esneklik, problem çözme
Duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren yetenekler	Optimizm, öz gerçekleştirme, mutluluk, bağımsızlık, sosyal sorumluluk

Kaynak: (Bar-On, R. & Parker, (2000). Emotional and Social intelligence: Insights From Emotional Quotient Inventory. Handbook of Emotional Intelligence, Çakar ve Arbak, 2004:38)

Tablo 7 ve 8'de görüldüğü üzere bar-on'un modelinde bulunan öznel/nesnel farkındalığı, stres yönetimi gibi unsurlar özellikleri itibariyle duygu ve zekanın genel anlamının ötesine geçmektedir (Çakar ve Arbak, 2004:39).

3.7.3. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf (2010), Duygusal zekayı, duyguların gücünü ve hızlı algılanışını, insan enerjisini, bilgisini, ilişkilerini duyumsama, anlama ve etkin bicimde kullanma yeteneğidir. Bu modelde duygusal zeka, duyguları öğrenmek, duygusal

zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya olmak üzere dört temel maddeden oluşmaktadır. Duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik ve duygusal derinlik olan ilk üç köşe taşı kişisel yeterliliği oluştururken; duygusal simya olan ve empati ve sosyal becerileri içeren dördüncü köşe taşı sosyal yeterliliği oluşturmaktadır. Model, zihinsel yeteneklerin yanında farklı kavramları da içerdiğinden karma bir modeldir. Bu modelin boyutlarını başlıklar altında inceleyecek olursak;

Birinci Boyut Duyguları Öğrenmek: Duyguları öğrenme, bireyin duygusal kapasitesinin bilincinde olması ve bunu ilişkilerinde kullanması üzerine kuruludur. Duyguları öğrenmek, duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak, ona saygı duymak ve değerlendirmek üzerine yoğunlaşır. Alt bileşenleri duygusal enerji, duygusal dürüstlük, pratik sezgi ve duygusal geribildirim ögelerinden oluşur.

İkinci Boyut Duygusal Zindelik: Duygusal zindelik; kalbe güç, esneklik ve dayanıklılık verir. Güveni ve inanılırlığı geliştirerek duyguları tanıma becerisinin pratiğe dönüştürülmesine olanak sağlar. Duygusal zindelik sayesinde, temel kişisel değerler, karakter ve onları canlı tutan ve yönlendiren duygular anlaşılmaya başlanabilir. Öz varlık, güven çemberi ve yapıcı hoşnutsuzluk ögelerinden oluşur.

Üçüncü Boyut Duygusal Derinlik: Duygusal derinlik, kişinin temel karakter ve etkinliğini oluşturur. Kişinin potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını geliştirir. Kişinin içsel (ruhsal) amaçlarını tam olarak belirlemesi ve bunlara kendini adamasını gerektirir. Alt bileşenleri özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etki ögelerinden oluşur.

Dördüncü Boyut Duygusal Simya: Simya, değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü veya işlemi olarak tanımlanır. Duygusal simya ise bu gibi değişimlerin işte ve hayatta mümkün olabildiği hakkında bir tartışmaya işaret eder (Cooper ve Sawaf, 2010: 287).

Tüm bunlara göre duygusal zekâ, bireyin kendi ve diğerlerinin duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmesinin yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini gerek günlük gerekse iş yaşamlarına yansıtarak onlara uygun tepkiler vermesini sağlar (Cooper ve Sawaf, 2010: xii).

3.7.4 Daniel Goleman Modeli

Duygusal zeka olgusu üzerinde önemli çalışmalar yapan ve duygusal zekanın bilimsel anlamda popülerlik kazanmasında önemli rol oynayan Goleman, 1995 yılında yazmış olduğu eserinde Mayer ve Salovey'in modelini esas almıştır. Bununla birlikte, çalışmasında Mayer ve Salovey'in modelini genişletmiş ve duygusal zekânın 25 farklı bileşeni içeren beş temel boyutunun olduğunu ileri sürmüştür. Ancak, bu model daha sonra Goleman ve arkadaşları tarafından revize edilerek 20 bileşeni içeren dört boyut halinde basitleştirilmiş ve bileşenler "kişisel yetkinlik" ve "sosyal yetkinlik" olmak üzere iki grupta sınıflandırılmış ve alt bileşenleriyle tablo 9 da verilmiştir (Goleman, 1995: 60).

Tablo 9: Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli

Kişisel Yetkinlik	**Sosyal Yetkinlik**
Öz Bilinç	**Sosyal Bilinç**
* Duygusal farkındalık	* Empati
* Kendini değerlendirme	* Örgütsel bilinç
* Özgüven	* Hizmete yönelik olmak
Öz Yönetim	**İlişki Yönetimi**
* Duygusal özdenetim	* Esinleyici liderlik
* Saydamlık (güvenilir olma)	* Etkileme
* Uyumluluk	* Başkalarını geliştirmek
* Başarı odaklılık	* Değişim katalizörlüğü
* İnisiyatif sahibi olmak	* Çatışma yönetimi
* İyimserlik	* Bağ kurmak
	* Ekip çalışması ve iş birliği
	* İletişim

Kaynak: (GOLEMAN, D. (1995). Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir. Çev.B.S.Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.s.60)

Golemanının, salowey ve mayerin modelini temel alarak oluşturduğu modele göre duygusal zekanın beş temel boyutu vardır; kişinin kendi duygularının farkında olması, kişinin kendi duygularını yönetmesi, kişinin kendini motive etmesi, empati ve sosyal beceriler. Bu çalışmada Golemanın modelinde yer alan duygusal zeka boyutları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır;

Kendi Duygularının Farkında Olma: Kişinin kendi duygularını, psikolojisini ve neden bu halde olduğunu anlayabilme kabiliyetini ifade etmektedir. Bu boyut aynı zamanda kişinin duygularının başka kişiler üzerinde yarattığı etkiyi de anlamasını sağlar.

Kendi Duygularını Yönetme: Kişinin duygularını ve olaylara verdiği tepkileri denetim altında tutma, olabilecek kötü durumlar karşısında soğukkanlı kalabilme ve başkalarının duygularından etkilenmeme becerisini ifade etmektedir.

Kendini Motive Etme: Kişinin bütün engellere, başarısızlıklara karşın hedefine odaklanabilme ve amacına ulaşmak üzere değişimi kabullenebilme becerisini ifade etmektedir.

Empati: Kişinin karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini sözlü veya sözsüz iletişimle anlayabilme, ihtiyacı olan kişilere duygusal anlamda destek olabilme ve başkalarının duyguları ve davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisidir.

Sosyal Beceriler: Kişinin başkalarının yardımına gerek kalmadan kendi sorunlarıyla baş edebilme, kendi duygularının engellemelerine izin vermeme ve gerekli davranışlarla çatışmayı yönetebilme becerisine sahip olmasını ifade etmektedir.

3.7.4.1 Öz Bilinç

Öz bilinç, kişinin kendi duygularının farkında olması olarak izah edilebilmektedir. Öz bilinç, kişinin olaylar karsısında ne hissettiğini çözümleyebilmesi, hislerinin davranışlarını nasıl etkilediğinin farkında olması anlamına gelmektedir. Bu durum bireyin öz güvenini geliştiren bir sonuç doğurmaktadır (Goleman, 1995:61).

3.7.4.2 Öz Yönetim

Öz yönetim bireyin kendini yönetebilme yeteneğidir. Bireyin kendi duygularının farkında olması, hedefine ulaşmak için ihtiyacı olan güdüleri bilmesi ve yönlendirmesidir. Hislerinin farkında olmak ve onları yönetmektir. Öz bilinç bir bütünü ifade eder; çünkü birey duygularını yönetebilmesi için öncelikle onları tanımlamalı neyi yönettiğinin bilincinde olmalıdır. Heyecanı ve sıkıntıları yenmek gibi olumlu duyguları yönetebilmekte, bunun yanında hayal kırıklığı, şiddet gibi olumsuz duyguları da yönetebilmektedir (Goleman vd., 2002:56).

3.7.4.3 Sosyal Bilinç

Sosyal bilinç kavramı; başkalarının duygularını duyumsayabilme, onların duyguları ile düşünebilme ve onların kaygılarına karşı ilgi duymaktır. Sosyal bilinç; başkalarının duygularına uyum göstermek, korkularını azaltmak, öfkelerini dindirmek, gurubu yönlendirmek için ortak değerleri bilmek şeklinde ifade edilebilir (Goleman vd., 2002: 59–60).

3.7.4.4 İlişki Yönetimi

İlişki yönetimi iki veya daha çok kişiden oluşan gruplardaki kişilerle ilişkilerde işbirliği oluşturmak, motive edici olmak, yol gösterici olmak, başkalarını geliştirmek, ikna edici olmak, anlaşmazlıkları çözmek, ilişkiler ağını kurmak vb. özelliklerden oluşmaktadır. İlişkileri yönetebilmek, başkalarının duyguları ile baş etmek anlamına gelmektedir (Goleman vd., 2002: 62).

3.8 İş Ortamında Duygusal zekâ

İşletmelerde ve iş ortamlarında başarı için kritik bir faktör olarak ele alınan duygusal zekâ her geçen gün önemini daha da artırmaktadır. Kendini tanıyan, duygularının ve düşüncelerinin bilincinde olan, güçlü ve zayıf yönlerini bilen bir kişi, duygu, düşünce ve davranışlarını yönetebilir ve kişiler arası olumlu ve yapıcı ilişkiler kurabilir. Kişilerin özel hayatlarında önemli bir yere sahip olan duygular, geleneksel bir yaklaşımla iş yaşamında önemsenmemiş, pek çok durumda zarar verici sayılmıştır. Oysaki günümüzde gelişmiş bir duygusal zekâya sahip olmak işyerinde başarının anahtarı sayılmaktadır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 364).

Duygusal zekânın iş yaşamındaki önemi hakkında, Goleman'ın İş Başında Duygusal Zeka adlı kitabında, 1950 yılında yapılmış olan ilginç bir araştırmadan söz edilmektedir. Kaliforniya Berkeley Üniversitesinde bir bilim dalında doktora yapan seksen öğrenciye öğrencilikleri boyunca bir dizi kişilik testi uygulanmıştır. Öğrencilere önce IQ testi uygulanmış olup daha sonra psikologlar tarafından bir dizi mülakatla duygusal dengeleri, olgunluk, karakter bütünlüğü ve kişilerarası etkililik gibi nitelikler açısından değerlendirilmişlerdir. Kırk yıl sonra bu öğrenciler 1994 yılında 70 yaşına geldiklerinde tekrar izlemeye alınmışlardır. Her bir kişinin kişisel bilgileri kendi uzmanlık alanında kişiler tarafından değerlendirildiğinde, mesleki başarı ve saygınlığın belirlenmesinde duygusal zekâ yetilerinin IQ'dan yaklaşık dört kat daha önemli bir sonuç verdiği görülmüştür (Goleman, 2013: 60).

Bilişsel yetkinliklerden daha çok duygusal yetkinlikler İş yaşamında üstün performans göstermeyi sağlarlar. Yüksek performansa sahip çalışanlara bakıldığında, bu çalışanların bilişsel zekâsı veya teknik bilgisi yüksek olanlar değil, çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen, takım çalışmasına yatkın, duygusal olarak olgun kişiler olduğu görülmektedir. Duygusal zekası yüksek kişilerin sahip olduğu

özelliklere bakıldığında, bu kişilerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Baltaş, 2006: 49);

- ✓ Beden dilini denetleyebilmek ve başkalarının beden diline duyarlı olmak,
- ✓ Empati kurabilmek,
- ✓ Grup üyeleriyle olumlu ilişkiler içinde olmak,
- ✓ Diğer çalışanları hesaba katmak,
- ✓ Yüksek duygusal enerji,
- ✓ Uzlaşmaya dayalı sinerji ilişkisi kurmak,
- ✓ İyimser olmak,
- ✓ Kararlı olmak.
- ✓ Çalışmaya adanmış olmak,
- ✓ Değişimi istemek,
- ✓ Stres ile baş edebilmek,
- ✓ Olumsuz duygularla baş edebilmek,

Sonuç olarak duygusal zeka bir işletmenin diğer işletmelere karşı zayıf yada güçlü duruma geçmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal zekası yüksek çalışanların olduğu işletmelerin rekabet etme güçleri hayli yüksek iken bundan yoksun olan işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri zor olacaktır. İş yaşamındaki duygusal zekâ, sağlığı koruyan ve büyümeyi teşvik eden bir aşı yerine geçmektedir. Bir işletme öz bilinç ve özdenetimden, motivasyon ve empatiden, liderlik becerileri ve açık iletişiminden doğan yeterliliklere sahipse, zorluklarla başa çıkabilme konusunda daha dayanıklı olacaktır (Doğan, 2005:133-134).

4. BÖLÜM

YÖNTEM VE ANALİZ

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada Personel Güçlendirme ve "Duygusal Zeka ölçekleri uygulanarak, Karayolları 5. Bölge (Mersin) Müdürlüğünde çalışan mühendislerin iş yaşamındaki davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırma tarama modelindedir. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu taramayla mühendislerin Güçlendirme yaklaşımı ve Duygusal Zekaları arasındaki ilişki incelenmektedir.

4.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Mersin Karayolları 5. Bölge Müdürlüğünde çalışan mühendisler oluştururken, araştırma örneklemini, Karayolları 5. Bölge Müdürlüğünde (Mersin, Adana, Osmaniye, Hatay, G.Antep, Kilis illeri ve bazı ilçelerinde) çalışan 136 mühendisten basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılabilmiş 95 mühendis oluşturmaktadır.

Çalışma Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü tarafından bir izin yazısıyla gerçekleştirilmiştir.

4.3.Verilerin Toplanması

Karayolları 5. Bölge (Mersin) Müdürlüğünde çalışan mühendislerin personel güçlendirme ve duygusal zeka ile ilgili algıları anket yöntemi kullanılarak ölçülmüştür. Anketler Karayolları 5. Bölge Müdürlüğünden alınan izinle uygulanmıştır. Personel güçlendirme anketi geçerlilik ve güvenilirliği daha önce ülkemizde yapılan birçok araştırmada (Atalay, 2010:101; Çöl, 2008; Çekmecelioğlu ve Keleş, 2008; Ergeneli ve Arı, 2005; Ceylan, Özbal, Dinç ve Kesgin, 2005; Çavuş ve Akgemici, 2008) kullanılan Spretizer'in (1995) geliştirdiği 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış 12 ifadeden oluşan Personel Güçlendirme ölçeğidir. Sutarso'nun (1998) Goleman'ın modellini temel alarak bu yönde geliştirdiği ve Çakar (2002) tarafından ülkemizde geçerlik ve güvenirliği test edilmiş olan duygusal zeka envanteri bu çalışmada duygusal zekanın ölçümü için kullanılmıştır. Duygusal zeka anketi 35 sorudan oluşan 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Güvenirlik analizi Cronbach's Alpha yöntemi yardımıyla incelenmiştir. Bu analiz sonucunda bulunan Alfa değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır, Anketlerde sorun yaratacak ve anketlerin anlaşılırlığını etkileyecek bir durumun var olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda personel güçlendirmenin 12 soruluk ölçeği için güvenilirlik α= 0.865 olarak bulunmuş, duygusal zekanın 35 soruluk ölçeği için güvenilirlik α= 0.767 olarak bulunmuştur. Her iki Ölçek güvenilirdir.

Duygusal Zeka

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,767	35

Personel Güçlendirme

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	12

4.4.Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS v22 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) ile analiz edilmiştir. Pearson's katsayısı ile korelasyon analizi yapılmış elde edilen bulgular doğrultusunda personel güçlendirme boyutları ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişki ileriye doğru eliminasyon yöntemi kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır.

4.5.Demografik Bilgiler

Tablo 10: Mühendislerin Yaşa Göre Dağılımı.

Yaş	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
25-34	36	37,9	37,9
35-44	31	32,6	70,5
45-54	22	23,2	93,7
55 ve üzeri	6	6,3	100,0
Toplam	95	100,0	

Ankete katılan mühendislerin %37,9'u (36 kişi) 25-34 yaş aralığında, %32,6'sı (31 kişi) 35-44 yaş aralığında, %23,2'i (22 kişi) 45-54 yaş aralığında, %6,3'ü (6 kişi) 55 yaş ve üzeri aralığındadır. Ankete katılan mühendislerin çoğunun 25-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu da örneklemin %70,5'ini (65 kişi) oluşturmaktadır.

Tablo 11: Mühendislerin Cinsiyete Göre Dağılımı.

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	25	26,3	26,3
Erkek	70	73,7	100,0
Toplam	95	100,0	

Ankete katılan mühendislerin %26,3'ünü (25 kişi) kadın mühendisler, %73,7'sini (70 kişi) ise erkek mühendisler oluşturmaktadır. Örneklememizde erkeklerin bayanlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Mühendislerin Tecrübeye Göre Dağılımı.

Tecrübe	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl	27	28,4	28,4
6-10 yıl	21	22,1	50,5
11-15 yıl	6	6,3	56,8
16-20 yıl	12	12,6	69,5
21 yıl ve üstü	29	30,5	100,0
Toplam	95	100,0	

Ankete katılan mühendislerin %28,4'ü (27 kişi) 0-5 yıl aralığında, %22,1'i (21 kişi) 6-10 yıl aralığında, %6,3'ü (6 kişi) 11-15 yaş aralığında, %12,6'sı (12 kişi) 16-20 yıl aralığında, %30,5'i 21 yıl ve üstü aralığında yer almaktadır. Ankete katılan mühendislerin %50,5'i (48 kişi) büyük çoğunluğu 5-10 yıllık tecrübe aralığında yer almaktadır bunun yanında %30,5 ile (29 kişi) 21 yaş ve üstü tecrübeye sahiptir buradan anlaşılıyor ki ankete katılan mühendislerin yaklaşık 1/2'lik kısmı 05-10 yıllık tecrübe sahip iken yaklaşık olarak 1/3'lük kısmı ise 21 yıl ve üstü ile yüksek tecrübeye sahiptir.

Tablo 13: Mühendislerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.

Medeni Hal	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	69	72,6	72,6
Bekar	26	27,4	100,0
Toplam	95	100,0	

Ankete katılan mühendislerin %72,6'sını (69 kişi) evliler, %27,4'ünü (26 kişi) ise bekârlar oluşturmaktadır. Örneklemimizde evli olan mühendislerin bekârlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

5. BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

5.1. Personel Güçlendirme ve Duygusal Zeka Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Bu çalışmaya konu olan Karayolları 5. Bölge Müdürlüğünde Çalışan Mühendislerin personel güçlendirme ve duygusal zeka anketlerine verdikleri cevaplar Pearson korelasyon testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 14 'te gösterilmiştir.

Tablo 14: Personel Güçlendirme ve Duygusal Zeka Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

N:95		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Kendini Motive Edebilme	r	1	,582**	,532**	-,259*	,281**	,789**	,462**	,540**	,381**	,208*	,491**
	Sig. (2-ailed)		0,000	0,000	0,011	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,043	0,000
2- Kendini Duygularının Farkında Olmak	r		1	,427**	-,202*	,483**	,742**	,509**	,540**	,452**	0,176	,519**
	Sig. (2-ailed)			0,000	0,05	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,089	0,000
3- Sosyal Beceriler	r			1	-,233*	,266**	,719**	,388**	,404**	,299**	,292**	,437**
	Sig. (2-ailed)				0,023	0,009	0,000	0,000	0,000	0,003	0,004	0,000
4- Kendi Duygularını Yönetme	r				1	-0,09	0,103	-0,01	-0,04	-0,11	-0,15	-0,11
	Sig. (2-ailed)					0,38	0,323	0,915	0,734	0,304	0,147	0,296
5- Empati	r					1	,527**	,366**	0,103	0,079	-0,11	0,123
	Sig. (2-ailed)						0,000	0,000	0,322	0,446	0,305	0,234
6- Genel Duygusal Zeka	r						1	,578**	,571**	,399**	0,183	,530**
	Sig. (2-ailed)							0,000	0,000	0,000	0,076	0,000
7- Anlam	r							1	,593**	,497**	,264**	,729**
	Sig. (2-ailed)								0,000	0,000	0,01	0,000
8- Yetkinlik	r								1	,567**	,395**	,783**
	Sig. (2-ailed)									0,000	0,000	0,000
9- Özerklik	r									1	,482**	,839**
	Sig. (2-ailed)										0,000	0,000
10- Etki	r										1	,735**
	Sig. (2-ailed)											0
11- Genel Personel Güçlendirme	r											1
	Sig. (2-ailed)											

**. Correlation is significant at the p<0.01 level (2-tailed).

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

Korelasyon analizinde, (-1) ile (+1) arasında değer alan korelasyon katsayısının (r) mutlak büyüklüğü, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini; rakamların işareti (pozitif ya da negatif) ise ilişkinin yönünü belirlemektedir. Korelasyon katsayısının yorumu şu şekilde yapılmaktadır (Nakip, 2003: 322):

- %0 ise "ilişki yok",
- %01-%10 ise "çok zayıf ilişki",
- %11-%20 ise "nispeten "çok zayıf ilişki",
- %21-%30 ise "zayıf ilişki",
- %31-%40 ise "zayıf ilişki",
- %41-%50 ise "çok az zayıf ilişki",
- %51-%60 ise "çok az güçlü ilişki",
- %61-%70 ise "nispeten güçlü ilişki",
- %71-%80 ise "güçlü ilişki",
- %81-%90 ise "nispeten çok güçlü ilişki"
- %91-%100 ise "çok güçlü ilişki"

Bu çalışmada duygusal zeka seviyeleriyle personel güçlendirme arasındaki ilişkiler öncelikle Pearson's Korelasyon Katsayısı ile araştırılmıştır. Bununla birlikte duygusal zekanın; kendini motive etme (1), kendi duygularının farkında olma (2), sosyal beceriler (3), kendi duygularını yönetme (4), empati (5), genel duygusal zeka (6) ve Personel güçlendirmenin Anlam (7), Yetkinlik (8), Özerklik (9), Etki (10) ve Genel Personel Güçlendirme (11) olmak üzere toplamda 11 değişken arasındaki ikili ilişkiler de Tablo 14'te gösterilmektedir. edilen sonuçlar değerlendirildiğinde

Karayolları 5. Bölge müdürlüğünde çalışan mühendislerin "Kendini Motive Edebilme" ile ilgili sahip olduğu skorların diğer değişkenlerle arasındaki ilişkilerin: Kendi duygularının farkında olmakla çok az güçlü, pozitif ve anlamlı ($r=0.582$, $p<0.01$); sosyal becerilerle çok az güçlü, pozitif ve anlamlı ($r=0.532$, $p<0.01$); kendi duygularını yönetmeyle zayıf, negatif ve anlamlı ($r= -0.259$, $p<0.05$); empati ile zayıf, pozitif ve anlamlı ($r=0.281$, $p<0.01$); genel duygusal zeka ile güçlü, pozitif ve anlamlı ($r=0.789$, $p<0.01$); Personel güçlendirmeyle alakalı olarak "anlam" ile çok az zayıf, pozitif ve anlamlı ($r=0.462$, $p<0.01$); yetkinlik ile çok az güçlü, pozitif ve anlamlı ($r=0.540$, $p<0.01$); özerklik ile zayıf, pozitif ve anlamlı ($r=0.381$, $p<0.01$); etki ile zayıf, pozitif ve anlamlı ($r= 0.208$; $p<0.05$) ve son olarak genel personel güçlendirme durumu ile çok az zayıf, pozitif ve anlamlı ($r=0.491$, $p<0.01$) olduğu görülmektedir.

İkinci değişken olan "Kendi Duygularının Farkında Olmak" ile ilgili skorlara baktığımızda; sosyal becerilerle çok az zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.427, p<0.01); kendi duygularını yönetme ile zayıf ilişki, negatif ve anlamlı (r:-0.202, p<0.05); empati ile çok az zayıf, pozitif ve anlamlı (r:0.483, p:<0.01); genel duygusal zeka ile güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.742, p<0.01); anlam ile çok az güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.509, p<0.01); Yetkinlik ile çok az güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.540, p:0.01); Özerklik ile çok az güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.452, p:0.01); Etki ile ilişki bulunmamaktadır. Personel güçlendirme ile çok az zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.519, p:0.01).

Üçüncü değişken olan "Sosyal Beceriler" ile ilgili skorlara baktığımızda; kendini motive edebilme ile çok az güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.532, p:0.01); kendi duygularının farkında olmak ile çok az zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.427, p<0.01); kendi duygularını yönetme ile zayıf ilişki, negatif ve anlamlı (r:0.202, p:0.05); empati ile zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.266, p:0.01); genel duygusal zeka ile güçlü ilişki, pozitif ve anlamı (r:0.719 p:0.01); anlam boyutu ile zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.388, p:0.01); yetkinlik ile çok az zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.404, p:0.01); özerklik ile zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.299, p:0.01), etki ile zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.292, p:0.01); personel güçlendirme ile çok az zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.437, p:0.01);

Dördüncü değişken olan "Kendi Duygularını Yönetme" ile ilgili skorlara baktığımızda; kendini motive edebilme ile zayıf ilişki, negatif ve anlamlı (r:0.259, p:0.05); kendi duygularının farkında olmak ile zayıf ilişki, negatif ve anlamlı (r:0.202, p:0.05); sosyal beceriler ile zayıf ilişki, negatif ve anlamlı (r:0.233, p:0.05); diğer boyutlarla ilişki kurulamamıştır, kurulan ilişki de negatif olduğundan bu boyut geçersizdir.

Beşinci değişken olan "Empati" ile ilgili skorlara baktığımızda; kendini motive edebilme ile zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.281, p:0.01); kendi duygularının farkında olmak ile çok az zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.483, p:0.01); sosyal beceriler ile zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.266, p:0.01); genel duygusal zeka ile çok az güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.527, p:0.01); anlam ile zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.366, p:0.01); personel güçlendirmenin anlam boyutu ile ilişki olduğu diğer boyutları ile ilişki kurulamamıştır.

Altıncı boyut olan "Genel Duygusal Zeka" ile ilgili skorlara baktığımızda; kendini motive edebilme ile güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.789, p:0.01); kendi duygularının farkında olmak ile güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.742, p:0.01); sosyal beceriler ile güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.719, p:0.01); empati ile çok az güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.527, p:0.01); anlam ile çok az güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.578, p:0.01); yetkinlik ile çok az güçlü ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.571, p:0.01); özerklik ile zayıf ilişki, pozitif ve anlamlı (r:0.399, p:0.01); personel güçlendirme ile çok az güçlü, pozitif ve anlamlı (r:0.530, p:0.01).

Korelasyon analizi iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinebilme imkanı vermektedir bu bağlamda personel güçlendirme ve duygusal zeka arasındaki korelasyon ilişkisinden elde edilen bulgular tablo 14'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Genel olarak değerlendirme yapılacak olursa elde edilen skorlar dikkate alındığında duygusal zekanın "kendini motive edebilme", "sosyal beceriler" boyutlarının personel güçlendirmenin bütün boyutlarıyla pozitif yönde ve anlamlı ilişki içinde oldukları en yüksek skorun ise "kendini motive edebilme" ve "yetkinlik" boyutları arasında çok az güçlü, pozitif ve anlamlı ($r=0.540$, $p<0.01$) olduğu görülmüş, "kendi duygularının farkında olmak" ve "genel duygusal zeka" boyutlarının personel güçlendirmenin "etki" boyutu hariç diğer boyutlarla pozitif yönde ve anlamlı ilişki içinde oldukları en yüksek skorun ise "genel duygusal zeka" ve "anlam" boyutları arasında çok az güçlü, pozitif ve anlamlı ($r=0.578$, $p<0.01$) olduğu görülmüş, bu da kişinin tüm engellere, başarısızlıklara karşın başarıya odaklanabilme ve hedefine ulaşmak üzere değişimi kabullenebilme becerisi ile işini yapabilme yeteneğine ve düzeyine sahip olması, inanç ve değerleri ile yaptığı işte kendinden beklenen görev amaçlarının uyumlu olması, davranışlarında karar verebilme ve davranış değiştirebilme gücüne sahip olma, yaptığı işlerin başarılmasında davranışlarının farklılık yaratması derecesine sahip olduğu sonucuna varılmaktadır.

5.1.1 Personel Güçlendirme Yaklaşımı Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analiz Bulguları

Personel güçlendirme yaklaşımı boyutlarının aralarındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek üzere yapılan pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular tablo 15'te yer almaktadır

Tablo 15: Personel Güçlendirme Yaklaşımı Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

N:95	Anlam	Etki	Yetkinlik	Özerklik
Anlam	1	,264**	,593**	,497**
Etki		1	,395**	,482**
Yetkinlik			1	,567**
Özerklik				1

* (p<0,05) ** (p<0,01)

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri tablo 14'de yansıtılmıştır. Tabloya bakıldığında pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin "yetkinlik" ve "özerklik" değişkenleri arasında (r=567; p<0,01) olduğu görülmektedir. Tablo 15'te ortaya çıkan ilişkilerin bazılarına baktığımızda; "Anlam" ve "Özerklik" işlevi arasında çok az zayıf ilişki (,497); "Etki" ve "Özerklik" işlevi arasında çok az zayıf ilişki (,482) ve "Etki" ve "Yetkinlik" işlevi arasında zayıf ilişki (,395) olduğu (p<0,01) saptanmıştır.

5.1.2 Duygusal Zeka Yaklaşımı Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analiz Bulguları

Duygusal zeka yaklaşımı boyutlarının aralarındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek üzere yapılan pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Duygusal Zeka Yaklaşımı Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

N:95	Kendini Motive Edebilme	Kendini Duygularının Farkında Olmak	Sosyal Beceriler	Kendi Duygularını Yönetme	Empati
Kendini Motive Edebilme	1	,582**	,532**	-,259*	,281**
Kendini Duygularının Farkında Olmak		1	,427**	-,202*	,483**
Sosyal Beceriler			1	-,233*	,266**
Kendi Duygularını Yönetme				1	-0,09
Empati					1

* (p<0,05) ** (p<0,01)

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri tablo 16'da yansıtılmıştır. Tabloya bakıldığında pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin "kendini motive edebilme" ve "kendi duygularının farkında olmak" değişkenleri arasında (r=,582; p<0,01) olduğu görülmektedir. Tablo 16'da ortaya çıkan ilişkilerin bazılarına baktığımızda; "kendini motive edebilme" ve "sosyal beceriler" işlevi arasında çok az güçlü ilişki (,532); "kendi duygularının farkında olmak" ve "empati" işlevi arasında çok az zayıf ilişki (,483) ve "kendi duygularının farkında olmak" ve "sosyal beceriler" işlevi arasında zayıf ilişki (,395) olduğu (p<0,01) saptanmıştır. Duygusal zekanın "kendi duygularını yönetme" boyutu negatif yönde olduğundan dolayı dikkate alınmamış ve yorumlanmaya değer bulunmamıştır.

5.2. Regresyon Analizi

Araştırmanın ana hipotezine göre Personel Güçlendirme ile duygusal zeka arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Bu hipotezi test etmek üzere duygusal zekanın boyutları olan; kendini motive edebilme, kendi duygularının farkında olmak, sosyal beceriler, kendi duygularını yönetme, empati ve personel güçlendirmenin boyutları olan; anlam, etki, özerklik, yetkinlik boyutları arasındaki korelasyon tablosunda elde edilen bulgulara göre ileriye doğru eliminasyon yöntemine göre regresyon analizi yapılmış elde edilen sonuçlar tablolar şeklinde aşağıda verilmiştir.

5.2.1. Duygusal Zekanın Boyutları ve Personel Güçlendirmenin Anlam Boyutu ilişkisi

Araştırmanın H1 hipotezi Personel Güçlendirmenin Anlam boyutu ile duygusal zeka ilişkisini test etmeye yönelik olup, kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasının personel güçlendirmenin anlam boyutu ile olumlu yönde bir değişim ortaya çıkartacağını öne sürmektedir.

H1 hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 17'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde personel güçlendirmenin Anlam boyutunu açıklayan duygusal zeka boyutunun kişinin kendi duygularının farkında olması olduğu görülmektedir. Bu boyut personel güçlendirmenin Anlam boyutundaki değişimin

.251'ini açıklamaktadır. Duygusal zeka boyutuna ilişkin katsayılar dikkate alındığında personel güçlendirmenin Anlam boyutunu etkilemede "Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması" etkili olmuştur (β=.509; t=5.702; p=.000). Elde edilen regresyon denklemi için saptanan F değeri 32.515 olup bu değer .000 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 17: Personel Güçlendirmenin Anlam Boyutu ve Duygusal Zekanın Boyutları Arasındaki İlişki						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	**β**	**t**	**p**	**AdsR²**	**F**	**P**
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	**.509**	**5.702**	**.000**	**.251**	**32.515**	**.000**
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	**β**	**t**	**p**			
Kendini Motive Edebilme	**0.219**	**1.911**	**0.059**			
Sosyal Beceriler	**0.149**	**1.446**	**0.152**			
Kendi Duygularını Yönetme	**0.150**	**1.682**	**0.096**			
Empati	**0.143**	**1.464**	**0.147**			

5.2.2. Duygusal Zekanın Boyutları ve Personel Güçlendirmenin Etki Boyutu ilişkisi

Araştırmanın H2 hipotezi Personel Güçlendirmenin Etki boyutu ile duygusal zeka ilişkisini test etmeye yönelik olup, kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasının personel güçlendirmenin anlam boyutu ile olumlu yönde bir değişim ortaya çıkartacağını öne sürmektedir.

H2 hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 18'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde personel güçlendirmenin Etki boyutunu açıklayan duygusal zeka boyutunun "Sosyal Beceriler" olduğu görülmektedir. Bu boyut personel güçlendirmenin Etki boyutundaki değişimin .075'ini açıklamaktadır. Duygusal zeka boyutuna ilişkin katsayılar dikkate alındığında personel güçlendirmenin Etki boyutunu

etkilemede Sosyal Beceriler boyutu etkili olmuştur (β=.292; t=2.939; p=.004). Elde edilen regresyon denklemi için saptanan F değeri 8.639 olup bu değer .004 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 18. Personel Güçlendirmenin Etki Boyutu İle ve Duygusal Zekanın Boyutları Arasındaki İlişki						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	**ß**	**t**	**p**	**AdsR²**	**F**	**P**
Sosyal Beceriler	**.292**	**2.939**	**.004**	**.075**	**8.639**	**.004**
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	**ß**	**t**	**p**			
Kendini Motive Edebilme	**.033**	**.248**	**.805**			
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	**.161**	**1.212**	**.229**			
Kendi Duygularını Yönetme	**-.073**	**-0.713**	**.478**			
Empati	**-.269**	**-2.403**	**.018**			

5.2.3. Duygusal Zekanın Boyutları ve Personel Güçlendirmenin Özerklik Boyutu İlişkisi

Araştırmanın H3 hipotezi Personel Güçlendirmenin Özerklik boyutu ile duygusal zeka ilişkisini test etmeye yönelik olup, kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasının personel güçlendirmenin anlam boyutu ile olumlu yönde bir değişim ortaya çıkartacağını öne sürmektedir.

H3 hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 19'da yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde personel güçlendirmenin Özerklik boyutunu açıklayan duygusal zeka boyutunun kişinin kendi duygularının farkında olması olduğu görülmektedir. Bu boyut personel güçlendirmenin özerklik boyutundaki değişimin

.196'sını açıklamaktadır. Duygusal zeka boyutuna ilişkin katsayılar dikkate alındığında personel güçlendirmenin özerklik boyutunu etkilemede kişinin kendi duygularının farkında olması boyutu etkili olmuştur (β=.452; t=4.887; p=.000). Elde edilen regresyon denklemi için saptanan F değeri 23.885 olup bu değer .000 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 19. Personel Güçlendirmenin Özerklik Boyutu İle ve Duygusal Zekanın Boyutları Arasındaki İlişki						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	**ß**	**t**	**p**	**AdsR²**	**F**	**P**
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	**.452**	**4.887**	**.000**	**.196**	**23.885**	**.000**
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	**ß**	**t**	**p**			
Kendini Motive Edebilme	**.141**	**1.147**	**.254**			
Sosyal Beceriler	**.099**	**.895**	**.373**			
Kendi Duygularını Yönetme	**.021**	**.223**	**.824**			
Empati	**-.190**	**-1.810**	**.074**			

5.2.4. Duygusal Zekanın Boyutları ve Personel Güçlendirmenin Yetkinlik Boyutu İlişkisi

Araştırmanın H4 hipotezi Personel Güçlendirmenin Yetkinlik boyutu ile duygusal zeka ilişkisini test etmeye yönelik olup, kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasının personel güçlendirmenin anlam boyutu ile olumlu yönde bir değişim ortaya çıkartacağını öne sürmektedir.

H4 hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 20'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunu açıklayan duygusal zeka boyutunun kişinin kendi duygularının farkında olması ve

kişinin kendini motive edebilmesi olduğu görülmektedir. Bu boyutlar personel güçlendirmenin yetkinlik boyutundaki değişimin .382'sini açıklamaktadır. Duygusal zeka boyutuna ilişkin katsayılar dikkate alındığında personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunu etkilemede kişinin kendi duygularının farkında olmasının (β=.442; t=4.045; p=.000). kişinin kendini motive edebilmesine oranla (β=.341; t=3.420; p=.001) daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen regresyon denklemi için saptanan F değeri 20.366 olup bu değer .000 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 20. Personel Güçlendirmenin Yetkinlik Boyutu İle ve Duygusal Zekanın Boyutları Arasındaki İlişki

Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	**ß**	**t**	**p**	**AdsR²**	**F**	**P**
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	**.442**	**4.045**	**.000**	**.382**	**20.366**	**.000**
Kendini Motive Edebilme	**.341**	**3.420**	**.001**			
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	**ß**	**t**	**p**			
Sosyal Beceriler	**.148**	**1.530**	**.130**			
Kendi Duygularını Yönetme	**.147**	**1.761**	**.082**			
Empati	**-.219**	**-2.398**	**.019**			

5.2.5. Duygusal Zekanın Boyutları ve Personel Güçlendirme Boyutu İlişkisi

Araştırmanın H5 hipotezi Personel Güçlendirme boyutu ile duygusal zeka ilişkisini test etmeye yönelik olup, kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasının personel güçlendirme ile olumlu yönde bir değişim ortaya çıkartacağını öne sürmektedir.

H5 hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 21'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde personel güçlendirme boyutunu açıklayan duygusal zeka boyutunun kişinin kendi duygularının farkında olması ve sosyal beceriler olduğu

görülmektedir. Bu boyutlar personel güçlendirme boyutundaki değişimin .311'ini açıklamaktadır. Duygusal zeka boyutuna ilişkin katsayılar dikkate alındığında personel güçlendirme boyutunu etkilemede kişinin kendi duygularının farkında olmasının (β=.406; t=4.291; p=.000). sosyal becerilere oranla (β=.264; t=2.785; p=.000) daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen regresyon denklemi için saptanan F değeri 22.225 olup bu değer .000 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 21. Personel Güçlendirme Boyutu İle ve Duygusal Zekanın Boyutları Arasındaki İlişki

Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	**β**	**t**	**p**	**AdsR²**	**F**	**P**
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	**.406**	**4.291**	**.000**	**.311**	**22.225**	**.000**
Sosyal Beceriler	**.264**	**2.785**	**.006**			
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	**β**	**t**	**p**			
Kendini Motive Edebilme	**.206**	**1.833**	**.070**			
Kendi Duygularını Yönetme	**.061**	**.700**	**.486**			
Empati	**-.184**	**-1.915**	**.059**			

Personel güçlendirme boyutları ve duygusal zeka boyutları arasındaki regresyon analizine genel olarak bakıldığında; duygusal zekanın "Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması" personel güçlendirmenin "anlam, özerklik, yetkinlik ve Personel Güçlendirme" boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı biri ilişki içinde olduğu görülmüş, duygusal zekanın "Sosyal Beceriler" boyutu ise personel güçlendirmenin "etki" ve "personel güçlendirme" genel boyutu ile ilişki içinde olduğu, ilişkiye en az giren boyut ise duygusal zekanın "Kendini Motive Edebilme" boyutu olduğu ve personel güçlendirmenin "yetkinlik" boyutu ile pozitif yönde ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Duygusal zekanın "Kendi duygularını yönetme" ve "empati" boyutu personel güçlendirmenin hiçbir boyutu ile ilişkiye girmediği görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amacı personel güçlendirme ile duygusal zekanın arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik olup; kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasının personel güçlendirme boyutlarında olumlu yönde bir değişim sağlayacağını öne sürmektedir.

Başarılı bir güçlendirme, çalışanların verimliliğini artıracak, iş sonuçlarından sorumlu olan astların yetki ve sorumluluklarını belirleyerek kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Güçlendirme sayesinde örgütlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısalma sayesinde, hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek mümkün olur (Genç, 2010:225). Bu açıklama ışığında değerlendirildiğinde duygusal zekanın personel güçlendirme üzerinde pozitif yönde ve olumlu bir katkısının olacağı düşünülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda Karayollarında çalışan mühendislerin duygusal zeka ve personel güçlendirme anketine verdikleri cevaplar analiz edildiğinde H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerinde duygusal zekanın personel güçlendirme ilişkisi tespit edilmiştir. Analizlere bakıldığında duygusal zekanın kendi duygularının farkında olmak boyutu personel güçlendirmenin anlam, özerklik, yetkinlik ve personel güçlendirmenin genel boyutu ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür buradan hareketle

Anlam boyutuna bakıldığında insan kaynağının inançları, değerleri ve yaptığı işte kendisinden beklenen görev amaçlarının uyumlu olması ve işinin bir değer taşımasıdır şeklindeki açıklamanın analiz sonuçlarında anlamlı ve pozitif yönde çıkan kendi duygularının farkında olmak boyutunun arttıkça anlam boyutunun paralel olarak artacağını göstermektedir. Bu durum güçlendirilecek personelin duygusal zekasının yüksek olması başarıyı arttıracağını göstermektedir. Bu durumda güçlendirilecek personelin duygusal zekasının yüksek olması başarıyı arttıracaktır.

Özerklik boyutuna bakıldığında insan kaynağının kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olmasıdır şeklindeki açıklamanın analiz sonuçlarında anlamlı ve pozitif yönde çıkan kendi duygularının farkında olmak boyutunun arttıkça özerklik boyutunun paralel olarak

artacağını göstermektedir. Bu durumun güçlendirilmiş personelin duygusal zekasının yüksek olması başarıyı arttıracağını desteklemektedir. Bu durumda güçlendirilecek personelin duygusal zekasının yüksek olması başarıyı arttıracaktır.

Yetkinlik boyutuna bakıldığında insan kaynağının işini yapabilme yeteneğine ve düzeyine sahip olması başka biri ifadeyle insan kaynağının işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olması şeklindeki açıklamanın analiz sonuçlarında anlamlı ve pozitif yönde çıkan kendi duygularının farkında olmak boyutunun arttıkça özerklik boyutunun paralel olarak artacağını göstermektedir. Bu durumun güçlendirilmiş personelin duygusal zekasının yüksek olması başarıyı arttıracağını desteklemektedir.

Etki boyutuna bakıldığında insan kaynağının işlerin başarılmasında davranışlarının farklılık yaratma derecesidir. Bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini ifade etmektedir şeklindeki açıklamanın analiz sonuçlarında anlamlı ve pozitif yönde çıkan kendi duygularının farkında olmak boyutunun arttıkça özerklik boyutunun paralel olarak artacağını göstermektedir. Bu durumun güçlendirilmiş personelin duygusal zekasının yüksek olması başarıyı arttıracağını desteklemektedir.

Yapılan korelasyon analizine bakıldığında personel güçlendirmenin boyutları ile duygusal zeka boyutları arasında genel olarak pozitif yönde ve anlamlı korelasyon tespit edilmiş bu da duygusal zekası yüksek olan insan kaynağının başarısını arttıracağının varsayımını destekler niteliktedir.

Duygusal zekanın kendini motive edebilme boyutunun personel güçlendirmenin alt boyutları arasından yetkinlik boyutu ile pozitif yönde en yüksek korelasyona girdiği (.540, 0.01), diğer boyutlarla da pozitif yönde ve anlamlı korelasyon ilişkisine girdiği tespitinden hareketle duygusal zekası yüksek iş kaynağının işinde kendinin daha güçlü hissedeceği sonucuna varılmıştır.

Duygusal zekanın kendi duygularının farkında olmak boyutunun personel güçlendirmenin alt boyutları arasından yetkinlik boyutu ile pozitif yönde en yüksek korelasyona girdiği (.540, 0.01), diğer boyutlardan anlam, özerklik ve genel personel güçlendirme boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı korelasyon ilişkisine girdiği diğer bir boyut olan etki ile korelasyona girmediği tespit edilmiştir genel olarak korelasyon

ilişkisinin kurulmuş olması duygusal zekası yüksek iş kaynağının işinde kendinin daha güçlü hissedeceği sonucuna varılmıştır.

Duygusal zekanın sosyal beceriler boyutunun personel güçlendirmenin alt boyutları arasından yetkinlik boyutu ile pozitif yönde en yüksek korelasyona girdiği (.404, 0.01), diğer boyutlarla da pozitif yönde ve anlamlı korelasyon ilişkisine girdiği tespitinden hareketle duygusal zekası yüksek iş kaynağının işinde kendinin daha güçlü hissedeceği sonucuna varılmıştır.

Duygusal zekanın empati boyutunun personel güçlendirmenin alt boyutları arasından anlam boyutu ile pozitif yönde en yüksek korelasyona girdiği (.366, 0.01), diğer boyutlarla korelasyon ilişkisine girmediği tespit edilmiştir.

Genel duygusal zeka boyutunun personel güçlendirmenin alt boyutları arasından anlam boyutu ile pozitif yönde en yüksek korelasyona girdiği (.578, 0.01), diğer boyutlarla da pozitif yönde ve anlamlı korelasyon ilişkisine girdiği tespitinden hareketle duygusal zekası yüksek iş kaynağının işinde kendinin daha güçlü hissedeceği sonucuna varılmıştır.

Duygusal zekanın kendi duygularını yönetme boyutu ile korelasyon kurulmadığı tespit edilmiştir.

Öneriler:

Personel güçlendirmenin duygusal zeka ile ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada öneri olarak insan kaynağının periyodik olarak eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutulması gerektiği dünya genelindeki değişim ve gelişim gösteren yönetim anlayışlarından haberdar edilerek çalışma yaşamında kendini güçlü hissetmesi sağlanmalıdır buradan hareketle personel güçlendirme uygulanacak insan kaynağının duygusal zeka eğitimlerine katılması ve geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmanın tekrar edilmesi durumunda iş doyumu ile ilişkilendirilmesi personel güçlendirme ve duygusal zeka ilişkisinin daha da faydalı neticeler vereceği kanısına varılmıştır. Bu durum akademik çalışmalara katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma ayrıca farklı iş yerlerinde düzenlenerek karşılaştırmalı olarak da düzenlenebileceği, bu durumun o iş yerlerine ve literatüre fayda kazandıracağı inancındayız.

KAYNAKÇA

ACAR, F. (2001). *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi. Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

ALA, Ş. (2010). *Personel Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etkisel Davranışın Rolü.* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

ALTAY, Ü. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi ve Bir Araştırma .* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi .

ARAS, G. (2013). *"Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği".* Gümüşhane: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

ASLAN, Ş. (2013). *Duygusal Zkea, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik .* Konya: Eğitim Kitabevi.

ATALAY, C. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

BALTAŞ, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

BALTAŞ, Z. (2006). *İnsan Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zeka.* İstanbul: Remzi Kitap Evi.

BARUTÇUGİL, İ. (1989). *Turizm İşletmeciliği,.* İstanbul.: Beta Yayıncılık.

BİNGÖL, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul.: Beta Yayıncılık.

BOLAT, O. (2009). *Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi.* Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

BOLAT, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 17, Sayı 3-4,*, 199-219.

BUDAK, S. (2009). *Psikoloji Sözlüğü.* Ankara: Bilim Sanat Yayınları.

CAN, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: 4. Baskı, Siyasal Kitabevi.

CEYLAN, A., ÇÖL, G., & GÜL, H. (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , C. 6, S.1, S.35-51.

COOPER, K., & SAWAF, A. (2010). *Liderlikte Duygusal Zeka.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

COOPER, R., & SAWAF, A. (2010). *Liderlikte Duygusal Zeka.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

COŞKUN, R. (., DALAY, İ., COŞKUN, R., & ALTUNIŞIK, R. (2003). *Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment). İçinde: Modern Yönetim Yaklaşımları.* İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.

ÇAKAR, U. (2002). *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÇAKAR, U., & ARBAK, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.6, S. 3, 23-48.

ÇAVUŞ, M. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama .* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

ÇELEBİ, M. (2009). *"Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme".* Karaman: http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/kamuyonetimi/alicelebi.pdf. Erişim Tarihi: 11.10.2014.

ÇETİNKAYA, Ö., & ALPARSLAN, A. (2011). Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi. Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.16, S. 1, 363-377.

ÇÖL, G. (2004). *Erişim tarihi 11.10.2014 "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.* Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

DOĞAN, S. (2005). *Çalışanların İlişkileri Yönetimi.* İstanbul: Kare Yayınları.

DOĞAN, S. (2006). *Personel Güçlendirme (Empowerment).* İstanbul.: Kare Yayınları.

EMET , C. (2006). *Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi.* Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi.

EREN, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul,7. Baskı: Beta Basım Yayım Dağıtım.

ESBA, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

GENÇ, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar), 2.Baskı.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

GOLEMAN, D. (1995). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir. Çev.B.S.Yüksel.* İstanbul: Varlık Yayınları.

GOLEMAN, D. (2003). *Yıkıcı Duygular İle Nasıl Başa Çıkabiliriz. Çev.S.Hauser* İstanbul: İnkılap Kitabevi.

GOLEMAN, D. (2013). İş başında duygusal zekâ (çev. D., Balkara, H., Deniztekin, F., ve Deniztekin, O.) 11. Baskı. İstanbul: Varlık Yayınları. (Eserin orijinali 1998'de yayımlandı).

GÜNEY, S. (2000). *Davranış Bilimleri.* Ankara: Nobel Yayınevi.

GÜRSOY, A. (2010). *İş Karmaşıklığının Çalışanların Güçlendirme Algısı Üzerine Etkisi: Amprik Bİr Araştırma.* Kocaeli: Kocaelli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

GÜVEN, M. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı, Personel Güçelendirme. *Öneri Dergisi* , C.4, Sayı: 16.

KABAK, A. (2014). *İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli'de Bir Araştırma.* Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

KALYONCU, Z. (2011). *Duygusak Zeka İle Örgütten Kaynaklanan Stres Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma.* Ankara: Hacetepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

KARAKAŞ, A. (2014 Yıl 6, S. 11). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 79-105.

KILIÇARSLAN, F. (2009). *10 Adımda Duygusal Zeka.* İstanbul: Zen Yayıncılık.

KOÇEL, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

NAKİP, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ÖZAKSU, Ö. (2006). *"İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması".* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGEN, Ö. (2006). *Başarı ve İlişkide Duygusal zekanın Rolü.* Ankara: Gazi Üniversitesi Fizik Eğitim Anabilim Dalı.

ÖZGÜR, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması .* İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PELİT, E. (2006). *İşgören Güçlendirme (Empowerment)ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama).* Ankara: Gece Kitaplığı Yason Yayınevi.

SARIALTIN, H ve YILMAZER, A. (2007). *"Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği".* Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.

ŞAHİN, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.* İzmir: Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞENEL, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi .* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

ŞİMŞEK, M. (2005). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Gazi Kitabevi.

TAZEGÜL, P. (2001). *Çalışanların Güçlendirilmesi Ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka Çalışması Uygulaması.* Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisanas Tezi).

TOKAT, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve değişim yönetimi.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

URAL, A. (2001). *Yöneticilerde Duygusal Zekanın Boyutu.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:2, 209-219.

YELKİKALAN, N. (2006). 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* , C. 1, S. 2.

YÜKSEL, Ö., & ERKUTLU, H. (3003/1). Personel Güçlendirme (Empowerment). *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 131-142.

http://www.tdk.gov.tr/ 01.09.2015

http://nanosozluk.com, 01.09.2015

EKLER

EK 1. DEMOGRAFİK BİLGİLER, DUYGUSAL ZEKA, PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE AİT ENVANTER

Sayın Katılımcı,

Bu anket; yüksek lisans tezinde kullanılacak olup, sadece Karayolları 5. Bölge (Mersin) Müdürlüğü emrinde çalışmakta olan mühendisler tarafından yanıtlanmak üzere hazırlanmıştır. Her bir ifadenin altında yer alan ölçeği kullanarak sizin durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar başka bir amaçla kullanılmayacak olup isim yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın başarıya ulaşmasında vereceğiniz cevaplar son derece önemlidir. Araştırmamıza katkılarınızı esirgemeyeceğinizi umar ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Beşir EVİS
Toros Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek lisans Öğrencisi

Prof.Dr. Kamuran ELBEYOĞLU (Danışman)

Demografik Bilgiler

Yaşınız	:	**25-34**		**35-44**		**45-54**		**55 ve Üstü**	
Cinsiyetiniz	:	**Kadın**		**Erkek**					
Kıdem Yılınız	:	**1-5**		**6-10**		**11-15**		**16-20**		**20 ve Üstü**	
Medeni Durumunuz		**Evli**		**Bekar**		**Boşanmış**			

1)	Problemleri olan insanlara yakınlık gösteririm.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
2)	İhtiyacı olan kişilere yardım etmek için elimden geleni yaparım.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
3)	Acı çeken insanları görmek beni mutsuz eder.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
4)	Biri kırıldığında, o kişinin incindiğini hemen anlarım.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
5)	Biriyle alay edildiğinde, bundan rahatsız olurum.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
6)	Telaşlı, sinirli, heyecanlı biri benimle konuşurken sabır ve hoşgörüyle dinlerim.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
7)	Bir kişinin diğer bir kişi tarafından ezildiğini görmek beni çok rahatsız eder.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
8)	Biri beni sinirlendirmeye başladığında, öfkelenmek yerine neden böyle davrandığını düşünürüm.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
9)	Biri bana gücendiğinde bunu hemen anlarım.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
10)	Birçok durumda insanlara ikinci bir şans veririm.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
11)	Birinin kendinden güçsüz bir kişiye ya da varlığa zarar verdiğini gördüğümde müdahale ederim.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
12)	Bana yönelik eleştirileri kabullenmekte zorlanırım.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
13)	Bir problemi, kendiliğinden çözülmesi için, zamana bırakırım.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
14)	Biri bana verdiği sözde durmadığında canım sıkılır.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
15)	Beklenmedik problemler, önemsiz de olsalar canımı sıkarlar (Örn: şehir dışı görevlerde aracın arızalanması)				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
16)	Birinin bana gözünü dikerek bakmasından rahatsız olurum.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
17)	Topluca yapılacak faaliyetlerde organizasyon sorumluluğunun bende olmasından rahatsız olurum.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
18)	Bir iddiayı veya yarışı kaybettiğimde çok bozulurum.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
19)	Olay ve kişiler karşısında, duygularımın ne olduğunu kolayca değerlendiririm.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
20)	Trafikte ya da bir sırada uzun bir süre beklemek gibi olaylar beni rahatsız eder.				

	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
21)	Çoğu kişi duygularını benimle paylaşmaktan çekinmez.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
22)	Kişiler benimle vakit geçirmekten hoşlanırlar.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
23)	Mümkün olduğunca sorumluluktan kaçarım.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
24)	En hassa konularda bile hissettiğim duyguları kendime rahatça itiraf ederim.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
25)	Bir olaya tepki verdiğimde, neden o şekilde davrandığımın farkındayımdır.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
26)	Sevdiğim kişilerle olan ilişkilerimi nasıl geliştirebileceğimi düşünürüm.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
27)	Bir kişiden hoşlanmadığımda, o insandan neden hoşlanmadığımın sebeplerini bulmaya çalışırım.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
28)	Birisi beni huzursuz ettiğinde, neden huzursuz olduğumu düşünürüm.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
29)	İşleri ağırdan alırım.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
30)	Amaçlarımı gerçekleştirebilmek için, hoşlandığım şeyleri yapmaktan vazgeçerim.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
31)	Zor bir iş karşısında çok heyecanlansam da gerekli ön hazırlıkları yaparım.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
32)	Üzülsem de, sevinsem de duygularımın işlerimi engellemesine fırsat vermem.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
33)	Başarısızlıklar ve hayal kırıklıkları ders alınması gereken olaylardır.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
34)	İşler iyi gitmese de kolay kolay yılmam.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman
35)	Amacımın ne olduğunu unutmam.				
	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Çoğunlukla	5) Her Zaman

1)	İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
2)	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
3)	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
4)	Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
5)	Çalıştığım departmandaki faaliyetler üzerindeki etkim büyüktür.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
6)	İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
7)	Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
8)	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
9)	İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
10)	İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
11)	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum
12)	Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.				
	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle katılıyorum