

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER (TEZLİ)**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA**  
**DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Arzu KARA**  
**1250Y82106**

**İstanbul, 2015**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER (TEZLİ)**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA**  
**DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Arzu KARA**  
**1250Y82106**


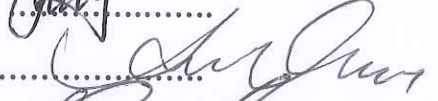

**Danışman: Doç. Dr. Gülay ÖZTÜRK**

**İstanbul, 2015**

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi  
Arzu KARA'nın "Kurum Kültürünün Oluşturulmasında Duygusal Zekânın  
Önemi ve Çalışanların İş Performansına Etkisi" konulu tez çalışması  
jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği  / oyçokluğu  ) ile başarılı  
bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Gülşay ÖZTÜRK	
Jüri Üyesi	: Yrd. Doç. Dr. Ü. Anıl ÖZDEMİR	
Jüri Üyesi	: Yrd. Doç. Dr. Ayşe Sımın ERDEMİR	

## ÖZET

Bu araştırma, duygusal zekânın kurum kültürü ile ilişkisi ve üzerine etkisinin; duygusal zekânın iş performansı ile ilişkisi ve üzerine etkisinin; ayrıca kurum kültürünün iş performansı ile ilişkisi ve üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Duygusal zekânın özellikle hizmet sektöründeki önemi nedeniyle eğitim, sağlık ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteren 3 kurumdaki yönetici ve çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü hesaplanmış ve 269 kişiye anket uygulanmıştır.

Veri analizinde SPSS 21 istatistik programı kullanılmıştır. Demografik bulguların elde edilmesinde frekans analizi, ölçek güvenilirliği için güvenilirlik testi, faktör yapıları için faktör analizi, çalışmadaki ilgili boyutların arasındaki ilişki ve etkinin belirlenmesi için regresyon analizi ve normallik varsayımının sağlanması için normallik testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, özellikle hizmet sektöründe duygusal zekânın öz bilinç, empati ve motivasyon yetkinliklerinin etkili olduğu; fakat kurum kültürü ve iş performansı üzerindeki etkisi ve ilişkisinin düşük olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla duygusal zekânın hem kurum kültürü, hem de iş performansı üzerindeki etkisi ve ilişkisinin test edilmesinin ülkemiz için henüz erken olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum Kültürü, Duygusal Zekâ, Performans

## ABSTRACT

This study had been prepared to determine of relationship and influence between emotional intelligence and corporate culture, between emotional intelligence and job performance and also between corporate culture and job performance. Because of the important of emotional intelligence specially in service sector the study population had been taken shape from administrations and workers who working in 3 organizations that operate in education, health and tourism sector. The current sample size had been calculated and applied a questionnaire form to 269 persons.

SPSS 21 statistical program was used in data analysis. The frequency analys was used to obtain demografic findings, reliability test for scale reliability, factor analys test for factor structure, regression analys to determine of relationships and influence among related dimensions and normality test for normality assumption.

On the study result, specially in service sector emotional intelligence dimensions which that self conscious, empathy and motivation has been efficient but the effects on corporate culture and job performance had been found less than the other effects. Consequently, this result had been determined to test of emotional intelligence's effect on both job performance and corporate culture earlier for Turkey yet.

**Key words:** Corporate Culture, Emotional Intelligence, Performance

## TEŞEKKÜRLER

Bu çalışmada görüş ve önerileriyle tüm desteğini hissettiren danışman hocam Doç. Dr. Gülay ÖZTÜRK'e, çalışmanın analiz kısmında istatistiki bilgisiyle yanımda olan İstanbul Ticaret Üniversitesi Araştırma Görevlisi Mehmet SAĞLAM'a, zengin bilgi kaynaklarını benden esirgemeyen İstanbul Ticaret Üniversitesi Kütüphanesi'ne, ayrıca desteğiyle her zaman yanımda olan sevgili eşim Alaattin KARA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, Mayıs 2015

Saygılarımla  
Arzu KARA

## İÇİNDEKİLER

Özet .....	iii
Abstract.....	iv
Teşekkürler.....	v
Tablolar Listesi .....	ix
Şekiller Listesi .....	xi
Kısaltmalar .....	xii

GİRİŞ .....	1
-------------	---

### 1.BÖLÜM

#### KURUM KÜLTÜRÜ, DUYGUSAL ZEKÂ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

1.1. Kurum Kültürü .....	4
1.1.1. Kurum Kültürünün Özellikleri ve Temel Öğeleri .....	7
1.1.2. Kurum Kültürünün Oluşumu.....	10
1.1.3. Kurum Kültürünün Önemi, Yararları ve İşlevleri .....	12
1.1.4. Kurum Kültürünün İlişkili Olduğu Kurumsal Süreçler.....	13
1.1.5. Kurum Kültürünün İlişkili Olduğu Kurumsal Sonuçlar.....	15
1.2. Duygusal Zekâ.....	17
1.2.1. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi.....	24
1.2.2. Cinsiyetler Açısından Duygusal Zekâ.....	25
1.2.3. Duygusal Zekânın Boyutları .....	25
1.2.3.1. Öz bilinç (Kendini Tanımak) .....	27
1.2.3.2. Duyguları Yönetebilmek.....	27
1.2.3.3. Duyguları Harekete Geçirebilmek (Motivasyon) .....	28
1.2.3.4. Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati) .....	29
1.2.3.5. İlişkileri Yürütebilmek.....	29
1.2.4. Duygusal Zekâ ve Liderlik .....	30
1.3. Performans Değerlendirme .....	32
1.3.1. Kurumlarda Performans ve Performans Değerlendirme .....	32
1.3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi, Amacı ve Yararları.....	33
1.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	34

### 2.BÖLÜM

#### KURUMLARDA DUYGUSAL ZEKÂ (EQ) VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

2.1. Kurumlarda Değişen Yönetim Anlayışları, İnsana Bakış ve Duygular .....	35
2.2. Kurumlarda Duygusal Zekâ (EQ) .....	37
2.3. Kurumlarda Duygusal Zekânın Boyutları .....	41
2.3.1. Kurumsal Duyguları Tanımak.....	42
2.3.2. Kurumsal Duyguları Yönetmek .....	43
2.3.3. Kurumsal Motivasyon .....	44
2.3.4. Kurumsal Sosyal Farkındalık .....	45
2.3.5. Kurumsal Sosyal Yetiler .....	45

2.4. Duygusal Zekâ ve Kurum Kültürü İlişkisi .....	46
2.4.1. Yüksek Duygusal Zekâya (EQ) Sahip Kurum Kültürünün Özellikleri.....	46
2.5. Duygusal Zekâ Yöneticisinin Oluşturulması .....	47
2.5.1. Etkili Takımlar Kurabilme .....	47
2.5.2. Etkili Planlama ve Karar Verebilme .....	48
2.5.3. İnsanları Motive Edebilme .....	49
2.5.4. Vizyon Bildirimi.....	50
2.5.5. Değişimi Destekleme .....	51
2.5.6. Etkili Karşılıklı İlişkiler Oluşturabilme.....	52
2.6. Duygusal Zekânın Kurumsal Çıktıları .....	53
2.6.1. Kurum Kültürü .....	54
2.6.2. Kurum İklimi .....	54
2.6.3. Bütüncül Performans .....	55
2.6.4. Örgütsel Bağlılık .....	56
2.6.5. Kurumsal Başarı .....	57
2.7. Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi .....	57
2.7.1. Kişisel Farkındalık ve Performans .....	58
2.7.2. Kişilerarası İlişkiler ve Performans .....	58
2.7.3. Çevreye Uyum ve Performans .....	58
2.7.4. Stres Yönetimi ve Performans.....	59
2.7.5. Genel Ruh Hali ve Performans.....	60

### **3. BÖLÜM**

#### **KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	61
3.2. Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar .....	62
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	64
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	65
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	65
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	67
3.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	67
3.6.2. Veri Toplama Yöntemi.....	69
3.6.2.1. Ölçeklerin Hazırlanmasıyla İlgili Aşamalar .....	70
3.6.2.2. Pilot Uygulama .....	70
3.6.2.3. Anket Formunda Yer Verilen Ölçekler ve Güvenilirlik Çalışmaları.....	71
3.6.2.3.1. Kurum Kültürü Anketi .....	71
3.6.2.3.2. Goleman'ın Modeli ve Ölçeği.....	72
3.6.2.3.3. Performans Değerlendirme Anketi .....	73
3.6.2.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	74
3.6.2.3.5. Faktör Analizi Sonuçları .....	75
3.6.3. Araştırmanın Modelleri .....	77
3.6.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler .....	79
3.7. Elde Edilen Verilerin Analizi .....	80
3.7.1. Demografik Bulgular.....	80
3.7.2. Kurum Kültürü, Duygusal Zekâ ve İş Performansı İlişkisi Üzerine Bulgular .....	87



3.7.3. Duygusal Zekâ Boyutlarının Kurum Kültürü İle İlişkisi ve Etkisi .....	88
3.7.4. Duygusal Zekâ Boyutlarının İş Performansı İle İlişkisi ve Etkisi.....	92
3.7.5. Kurum Kültürü Boyutlarının İş Performansı İle İlişkisi ve Etkisi .....	94
3.7.6. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yetkinlikleri, Kurum Kültürü Algıları ve Çalışan İş Performansı Değerlendirmelerine İlişkin Sektöre Göre Fark Testleri ...	96
3.7.7. Çalışanların Duygusal Zekâ Yetkinlikleri ve Kurum Kültürü Algıları Değerlendirmelerine İlişkin Sektöre Göre Fark Testleri .....	99
3.7.8. Araştırmanın Sonucu .....	103
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>107</b>
<b>EK-1 .....</b>	<b>110</b>
<b>EK-2 .....</b>	<b>113</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>116</b>

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Duygusal Yeterlilik Çerçevesi .....	31
<b>Tablo 2.</b> Araştırma Evreni ve Örnekleme .....	68
<b>Tablo 3.</b> Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi .....	69
<b>Tablo 4.</b> Anket Formunda Yer Alan Ölçek Boyutlarına İlişkin Maddeler .....	73
<b>Tablo 5.</b> Araştırmanın Değişkenleri .....	79
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	81
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	82
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	83
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	84
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Çalışılan Kurumdaki Konumlarına Göre Dağılımı .....	85
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Çalışılan Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı .....	86
<b>Tablo 12.</b> Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutlarının Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Değerleri .....	88
<b>Tablo 13.</b> Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutlarının Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Katsayıları.....	89
<b>Tablo 14.</b> Çalışanların Duygusal Zekâ Boyutlarının Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Değerleri .....	90
<b>Tablo 15.</b> Çalışanların Duygusal Zekâ Boyutlarının Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Katsayıları .....	91
<b>Tablo 16.</b> Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutlarının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Değerleri .....	92
<b>Tablo 17.</b> Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutlarının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Katsayıları .....	93
<b>Tablo 18.</b> Yöneticilerin Kurum Kültürü Algı Boyutlarının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Değerleri .....	94
<b>Tablo 19.</b> Yöneticilerin Kurum Kültürü Algı Boyutlarının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Regresyon Katsayıları .....	95
<b>Tablo 20.</b> Yöneticilerin Sektörlere Göre Duygusal Zekâ, Kurum Kültürü ve İş Performansı Farklılığına İlişkin Varyansların Eşitliği Levene Testi Sonuçları.....	97

<b>Tablo 21.</b> Yöneticilerin Sektörlere Göre Kurum Kültürü Farklılığı İçin Welch, Brown-Forsythe Testleri Sonuçları .....	97
<b>Tablo 22.</b> Yöneticilerin Sektörlere Göre Duygusal Zekâ, İş Performansı Farklılığı İçin Anova Testi Sonuçları .....	98
<b>Tablo 23.</b> Yöneticilerin Sektörlere Göre Duygusal Zekâ, Kurum Kültürü, İş Performansı Ortalamaları.....	98
<b>Tablo 24.</b> Çalışanların Sektörlere Göre Duygusal Zekâ ve Kurum Kültürü Farklılığına İlişkin Varyansların Eşitliği Levene Testi Sonuçları .....	99
<b>Tablo 25.</b> Çalışanların Sektörlere Göre Kurum Kültürü Farklılığı İçin Welch, Brown-Forsythe Testleri Sonuçları .....	100
<b>Tablo 26.</b> Çalışanların Sektörlere Göre Duygusal Zekâ Yetkinlikleri Farklılığı İçin Anova Testi Sonuçları .....	100
<b>Tablo 27.</b> Çalışanların Sektörlere Göre Kurum Kültürü Algısının Farklılığının Belirlenmesine Yönelik Tukey Testi Sonuçları .....	101
<b>Tablo 28.</b> Çalışanların Sektörlere Göre Duygusal Zekâ ve Kurum Kültürü Ortalamaları .....	102

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1.</b> Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	34
<b>Şekil 2.</b> Örgütlerde Duyguların Beş Düzeyi .....	38
<b>Şekil 3.</b> Denison'un Kurum Kültürü Modeli.....	71
<b>Şekil 4.</b> Araştırma Modeli 1 .....	77
<b>Şekil 5.</b> Araştırma Modeli 2 .....	77
<b>Şekil 6.</b> Araştırma Modeli 3 .....	78

## KISALTMALAR

<b>a.g.e.</b>	:	Adı geçen eser
<b>b.</b>	:	Baskı
<b>C.</b>	:	Cilt
<b>ev.</b>	:	Çeviren
<b>ed.</b>	:	Editör
<b>EQ</b>	:	Emotional Quotient (Duygusal Zekâ)
<b>haz.</b>	:	Hazırlayan
<b>MESS</b>	:	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
<b>pp.</b>	:	Pages
<b>SPK</b>	:	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>s.</b>	:	Sayfa
<b>ss.</b>	:	Sayfa sayısı
<b>S.</b>	:	Sayı
<b>TDK</b>	:	Türk Dil Kurumu
<b>t.y.</b>	:	Tarihi yok
<b>vb.</b>	:	Ve benzeri
<b>vd.</b>	:	Ve diğeri
<b>Vol.</b>	:	Volume
<b>yay. haz.:</b>	:	Yayına hazırlayan

## GİRİŞ

İletişim, bireysel, kurumsal ve sosyal yaşamın en önemli ihtiyaçlarından biridir. Kullanılan sembol ve işaretler ister yazılı olsun, ister sözlü ya da sözsüz olsun iletişim, kişilerarası etkileşimi sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Ne yazık ki modern yaşam sağlıklı iletişim kurmayı her geçen gün zorlaştırmaktadır. Stres, ekonomik sıkıntılar, yaşanan yoğun rekabet vb. gibi etkenler insanları gereksiz çatışmalara sürüklemektedir. Özellikle de çalışma yaşamında sağlıklı iletişimin yeri ve önemi her geçen gün önem kazanmaktadır.

İş sahalarının sürekli artış göstermesi nedeniyle insanlar günün büyük çoğunluğunu çalışarak geçirmeye başlamıştır. Kurum içinde çalışan insanlar çevreleriyle sürekli iletişim kurmak zorundadır. Kişilerarası iletişimin sağlıklı yürümesi hem kurum verimliliği açısından, hem de çalışanların huzur, mutluluk, iş tatmini ve performansları açısından son derece önemlidir.

Kurum kültürü, en genel anlamıyla kurumda paylaşılan ortak değerler, inançlar, beklentiler, kurallar ve semboller bütünüdür. Her kurumun kültürü farklı özelliklere sahiptir ve kendine özgüdür. Kurum kültürü denildiğinde akla ilk gelen kurumun misyonu, vizyonu, hedef ve değerleridir. Oysaki bir kurumun kültürünü tanımlamak oldukça zordur. Kurum kültürü, kurum çalışanları tarafından da hemen ifade edilemeyebilir. Kurum kültürü yaşayan faktörleri temsil eder. Güçlü kurum kültürünün oluşturulmasında ve nesilden nesile aktarılmasında yine iletişimin yeri ve önemi büyüktür.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, duygusal zekâ yetkinliklerinin öğrenilmesi ve geliştirilmesi günlük yaşamda ve iş ortamında son derece önemlidir. Çünkü sağlıklı iletişimin kurulmasında pozitif bir rolü vardır. Kişinin kendi duygularını anlama, yönetebilme ve başkalarının duygularını da algılayabilme yeteneği, kurumsal düzeyde de iletişim engellerinin ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. İnsan ilişkilerinin tek taraflı olamayacağı gerçeği, kişilerarası iletişim boyutunun ele alınmasını sağlamıştır.

Kişilerarası iletişim, insanların birbirleriyle sağlıklı ilişkiler kurma ve diğer insanlarla anlaşabilme becerisini gerektirir. Duygusal zekânın öğrenilmesi ve geliştirilmesi bireylere ve kurumlara bu becerileri kazandırmakla birlikte yaşam içerisinde huzur, mutluluk ve başarı sağlar. Geleceğin başarılı kurumlarının duygusal zekâsı yüksek yöneticiler tarafından yönetilen ve duygusal zekâsı yüksek çalışanlardan oluşan kurumların olacağı öngörülmektedir.

Kurumların söz konusu rekabet ortamında nasıl farklı olabilecekleri; gerek kurum yöneticilerinin ve gerekse kurum çalışanlarının birbirleriyle sağlıklı iletişim noktasında nasıl etkili olabilecekleri; ortak değer, inanç ve kurullarla oluşturulmuş güçlü bir kurum kültürünün oluşturulmasında duygusal zekânın ne tür etkilerinin olduğu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Kurum kültürü, duygusal zekâ ve performans konularında gerek dünyada ve gerekse Türkiye’de birçok araştırmaya konu olmuştur. Ancak yapılan araştırmalarda konuların ayrı çalışma alanları olarak ele alındığı ve her üç konunun birlikte işlendiği akademik bir çalışmanın olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma ile ilgili literatür taramalarında önce yerli bibliyografik kaynaklar gözden geçirilmiş ve on-line veritabanları taranmıştır. Yabancı kaynaklar arasında Web of Science, EbscoHost, Jstor, ProQuest Dissertations & Theses Global: Social Sciences, Sage, ScienceDirect, Springer, Taylor & Fransis Group vb. veritabanları kullanılmıştır. Yerli ve yabancı kaynaklarda yapılan taramalar, kurum kültürü, duygusal zekâ, iş performansı konu başlıklarıyla sınırlandırılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kurum kültürü, duygusal zekâ ve performans değerlendirme kavramları geniş bir şekilde ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, kurumlardaki değişen yönetim anlayışları, insana ve duygulara bakış, duygusal zekâ ve kurum kültürü ilişkisi, duygusal zekâyâ sahip kurum kültürünün özellikleri, kurumlardaki duygusal zekâ boyutları, kurumlarda duygusal zekâ yöneticisinin yaratılması ve duygusal zekâ ile performans ilişkisi ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir.

Üçüncü bölüm ise, araştırmanın uygulama kısmıdır. Bu bölümde çalışmanın amacı, önemi, kapsamı, araştırma modeli ve hipotezleri yer almaktadır. Ayrıca anket formu, ölçek ifadeleri, analiz ve istatistiki bilgiler aktarılmaktadır. Bu bölümde hizmet sektöründe (eğitim, sağlık ve turizm) faaliyet gösteren 3 kurumda çalışan yönetici ve çalışanların duygusal zekâ yetkinlikleri, kurum kültürü algıları ve yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ ve kurum kültürü algılarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 istatistik paket programı kullanılmıştır. Demografik bulguların analizinde; tanımlayıcı istatistiklerin elde edilmesinde frekans analizi, ölçek güvenilirlikleri için güvenilirlik testleri, faktör analizi için faktör analizi testi, kullanılan ölçek boyutlarının birbiri üzerindeki etkinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi ve regresyon analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan normallik varsayımının sağlanması amacıyla normallik testleri yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, duygusal zekânın öz bilinç, empati ve motivasyon yetkinliklerinin hizmet sektöründe etkili olduğu; fakat kurum kültürü ve iş performansı üzerindeki etkisi ve ilişkisinin düşük olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla duygusal zekânın hem kurum kültürü, hem de iş performansı üzerindeki etkisi ve ilişkisinin test edilmesinin ülkemiz için henüz erken olduğu sonucuna varılmıştır.



# 1.BÖLÜM

## KURUM KÜLTÜRÜ, DUYGUSAL ZEKÂ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

### 1.1. Kurum Kültürü

Kültür kelimesi, kökeni Latince'deki “colere” ve “cultura” kelimelerinden gelmektedir. “Cultura” kelimesi, ekin anlamındadır.<sup>1</sup> Mahir Ünlü'nün Öz Türkçe sözlüğünde kültür; ekin, ekinç; uzbilim, uzsezi olarak geçmektedir.<sup>2</sup> Ziya Gökalp de Osmanlı Türkçesinde kültür kelimesini, Arapça kökenli yine ekin anlamında kullanılan “hars” kelimesiyle kullanmıştır.

Kültür kavramı, ilk defa 19. yüzyılın sonlarında İngiliz antropolog Edward Burnett Tylor tarafından tanımlanmıştır. Edward Burnett Tylor'un yapmış olduğu kültür tanımına göre: bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adet ve toplumun bir üyesi olarak kişinin edindiği tüm yetenekler ve alışkanlıklardır.

“Culture, or civilization,...is that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society. (Tylor 1871)”<sup>3</sup>

Türkiye’de ise, maddi ve manevi kültürü toplumsal bir bütün olarak ele alan Ziya Gökalp’tir.<sup>4</sup> Ziya Gökalp’e göre; kültür (hars), halkın geleneklerinden, örflerinden, yazılı ve sözlü edebiyatından, dininden, ahlakından, estetik ve ekonomik mahsullerinden ibarettir.<sup>5</sup> Gökalp, kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Cemal Anadol, **Milli Kültürümüz ve Türk Toplumunda Sosyal Çözülme**, İstanbul: Orkun Yayınevi, 1991, s. 9.

<sup>2</sup> Mahir Ünlü, **Yabancı Karşılıklı Eş ve Yakın Anamlı Öz Türkçe Sözlük**, 2. b. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1989, s. 87.

<sup>3</sup> John H. Bodley, **Cultural Anthropology : Tribes, States and The Global System**, California: Mayfield Publishing Company. 1994, s. 7.

<sup>4</sup> Mahmut Tezcan, **Kültürel Antropoloji**, 3. b., Ankara: Maya Akademi, 2008, s.32.

<sup>5</sup> Ziya Gökalp, **Türkçülüğün Esasları**, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1970, s. 104.

<sup>6</sup> M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. b., Konya: Adım Matbaacılık, 2003, s. 28.

Kendisi kültürün duygulardan oluştuğunu, bir millet başka bir milletin dinsel, ahlaksal ve sanatsal duygularını taklit edemeyeceğini dile getirmiştir.<sup>7</sup> Kültür kavramının, kendine özgü özellikleri olduğu gibi, tüm kültürler için geçerli olan bazı özellikleri de mevcuttur. Genellikle antropologlar farklı kültürleri karşılaştırmalı çalışma teknikleri ile incelemişler ve bazı ortak özellikler belirlemişlerdir. Bunlar; kültürün paylaşılabılır olması, öğrenilebilir olması, sembollere bağlı olması, bütünleştirici özelliğinin bulunması ve zaman içerisinde değişebilir ve dinamik bir yapıya sahip olmasıdır.<sup>8</sup>

Kurum kavramı ise, Türk Dil Kurumu'nun (TDK) tanımına göre; evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren; genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese olarak tanımlanmıştır.<sup>9</sup> Kavram, sosyolojik açıdan irdelendiğinde, kültürün bir parçası olarak nitelendirilir. Sosyal ilişki ve roller kurumun temel öğeleridir. Sosyolojide kurum kavramı, toplumun büyük kısmının paylaştığı, grup ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulmuş davranış örüntüleri olarak tanımlanmaktadır.<sup>10</sup>

Çalışmada kurum kavramı sosyal kurum kavramından ziyade “*organizasyon*”, “*örgüt*”, “*işletme*” boyutlarıyla değerlendirilmektedir.

İnsanların bir grubun parçası olma isteklerinin bulunması, bazı işlerin tek bir kişinin yapamayacak nitelikte olması, insanların grup içinde çalışmaktan daha fazla tatmin sağlamaları vb. gibi nedenler kurumların meydana gelmesini sağlamıştır.<sup>11</sup> Özellikle sanayi devriminden sonra artan işletmeler, toplumu birer örgütler topluluğuna dönüştürmüştür. Yaşanılan çağa bakıldığında insanlar, günün büyük çoğunluğunu farklı kurumlarda (örgüt) geçirmektedir. Okul, kulüp, hastane vb.

---

<sup>7</sup> Ziya Gökalp, **Türkçülüğün Esasları**, (haz. Kemal Bek), İstanbul: Bordo Siyah Klasik Yayınlar, 2004, s. 70.

<sup>8</sup> William A. Haviland, **Kültürel Antropoloji**, (çev. Hüsamettin İnaç ve Seda Çiftçi), İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2002, s. 65-79.

<sup>9</sup> (Çevrimiçi),

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54817cd029c5e5.33644739](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54817cd029c5e5.33644739), (Erişim Tarihi: 05.12.2014)

<sup>10</sup> Joseph Fichter, **Sosyoloji Nedir**, 8. b., (çev. Nilgün Çelebi), Ankara: Anı Yayıncılık, 2006, s. 139.

<sup>11</sup> Tamer Bolat vd., **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014, s. 119.

Literatürde kurum (örgüt) kavramıyla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan birkaçını ele alırsak: Kurum, insanların birlikte iş görmek ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak bir yapıdır.<sup>12</sup> Kurumlar sosyal bir varlık ve sosyal bir sistemdir.<sup>13</sup> Örgüt konusunda birçok çalışması bulunan Amitai Etzioni'ye göre örgüt kavramı; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için bilinçli bir şekilde yapılandırılmış sosyal birimlerdir.<sup>14</sup>

Yapılan tanımlarda da görüldüğü gibi kurumların bazı ortak özellikleri göze çarpar. Bunlar: insanların bir araya gelip grup oluşturması, bilinçli kurulmuş olmaları ve belirlenmiş amaçların başarılmasıdır.<sup>15</sup>

Kültür ve kurum kavramlarını tanımlarken yaşanan zorluk kurum kültürü kavramı için de geçerlidir. Çünkü kurum kültürü kavramı, ilk bakışta herkesin bir şeyler söyleyebileceği bir kavram gibi görünse de herkesin hem fikir olduğu bir tanım yapmak oldukça zordur. Kurum kültürü kavramı, yönetim, iletişim, psikoloji, sosyoloji, antropoloji vb. gibi çeşitli alanlardaki bilim adamları tarafından üzerinde çalışılan ve bunun sonucunda da birbirinden farklı tanımlamaların yapıldığı bir kavram olarak karşımıza çıkar.<sup>16</sup>

Kurum kültürüyle ilgili yapılan araştırmalara ilgi, özellikle yönetim kuramındaki gelişmeler sonucunda 1980'li yıllarda arttığını görmekteyiz. Konuyla ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şunlardır: Kurum kültürü, kurum tarafından benimsenen temel değerlerdir.<sup>17</sup> Kurumun yapısını, iş süreçlerini, kurallarını içeren bir bütündür.<sup>18</sup> Kurum kültürü, kurumu bir arada tutucu olarak karakterize edilebilir.<sup>19</sup>

---

<sup>12</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 5. b., İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001, s. 188.

<sup>13</sup> İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 10. b., İstanbul: Alfa Aktüel, 2009, s. 278.

<sup>14</sup> Amitai Etzioni, **Modern Organizations**, New Jersey: Prentice-Hall, 1964, s. 3.

<sup>15</sup> Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimi: Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması**, Ankara: Metu Press, 2001, s. 4.

<sup>16</sup> Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, 2. b., İstanbul: İletişim Yayınları, 2005, s. 40.

<sup>17</sup> Terrence E. Deal ve Allan A. Kennedy, **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Reading, Mass., Addison-Westley Co., 1982, s. 18'dan akt. Vural, **a.g.e.**, s. 40.

<sup>18</sup> Ali Akdemir, **Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik**, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2014, s. 270.

<sup>19</sup> **a.g.e.**, s. 270.

Bir kurumun her kademesinde çalışanların davranışlarını ve kurumun görüntüsünü şekillendiren, öğrenilebilen ve kuşaktan kuşağa aktarılabilen özellikteki değer, düşünce ve kurallar bütünüdür.<sup>20</sup>

Başarıyı sağlayan pek çok unsur, kurum kültürünü tanımlayan ana öğelerdir. İşlerin yapılış şekli, çalışma sırasında kullanılan kurallar, davranış biçimlerini şekillendiren değerler, kurum dışındaki insanların kurum hakkındaki hisleri ve algıları, kurumun oluşturduğu hedef, vizyon ve değerler kurum kültürünü oluşturur. Yalnız kurumların verimli, başarılı ve toplumuna faydalı olmak için yaptıkları tüm faaliyetler, yeterli kültürel alt yapıya sahip olmadığı sürece bir anlam ifade etmez. Bu da zaman alan bir süreçtir. Özgün bir kurum kültürünün geliştirilmesi, kurum faaliyetlerinin toplum tarafından tanınması, benimsenmesi bakımından da son derece önemlidir.<sup>21</sup>

Özgün bir kurum kültürünün yaratılmış olması kurumlar için taklit edilemez bir rekabet avantajı demektir. Çünkü güçlü kurum kültürüne sahip işletmelerde çalışanlara hissettirilen duygu; huzur, memnuniyet ve motivasyondur.<sup>22</sup> Güçlü kurum kültürüne sahip kurumlarda çalışan insanların kuruma olan güvenleri yoğundur. Çalışanlar kurum içinde kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler. Dolayısıyla kurumsal bağlılık beraberinde özveriyle çalışmayı getirir. Kurumun performansı da başarısı da artar.<sup>23</sup>

### **1.1.1. Kurum Kültürünün Özellikleri ve Temel Öğeleri**

Kurum kültürünün özellikleri, kültür kavramının özelliklerinden farklı değildir. Kurum kültürü, kişilerin duygu, düşünce, tutum, davranış ve kararlarını etkileyebilen ortak değer, inanç ve kurallar bütünüdür. Kurum kültürü, her kurumun ayırıcı bir özelliğini taşır ve kendi özelliklerinin ortak değerleridir. Kurum içerisinde çalışan her bir çalışan, bu ortak değerlere inanmalı, saygı duymalı, geliştirilmesi için çaba sarf etmelidir. Böylelikle kurum kültürü, tüm çalışanlar tarafından yayılır ve anonim olma özelliği kazanır.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, s. 37.

<sup>21</sup> Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000, s. 1.

<sup>22</sup> Ebru Uzunoğlu vd., **İnternet Çağında Kurumsal İletişim**, İstanbul: Say Yayıncılık, 2009, s. 23.

<sup>23</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 14. b., İstanbul: Beta Basım, 2014, s. 136.

<sup>24</sup> M. Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s. 22-23.

Her kurumun kendine özgü bir kültürü olmakla birlikte tanımlardan da anlaşılacağı üzere bazı ortak özelliklerden söz etmek mümkündür.<sup>25</sup> Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Kurum kültürü, iş görenlerin davranışlarına yön vererek, kurum içindeki kişilerarası ilişkileri etkiler,
- Kurum kültürü, uyum sağlayıcı ve değişebilir özelliğindedir,
- Kurum kültürü, sosyalleşmeyi sağlar,
- Semboller aracılığıyla kuşaktan kuşağa aktararak öğrenilebilir ve öğretilir,
- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir,
- Kurum kültürünün oluşması zaman alır bu nedenle geçmiş zamana bağlı olarak oluşur,
- Kurumun bütününe yöneliktir.
- Teknik unsurlarla, beşeri unsurlar arasında uyumlaşmayı ve bağlantıyı sağlar.

Kurum kültürünün temel öğelerini ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar:

- **Kültürel Unsurlar:** Değerler, Normlar ve İnançlar,
- **Kültürel Unsurların İfade Biçimleri:** Dil, Liderler ve Kahramanlar, Mit, Hikâye ve Masallar, Törenler ve Seremoniler, Varsayımlar, Kurumun Geçmişi
- **Kültürel Unsurlar:** Değerler, Normlar ve İnançlar

❖ **Değerler:** Kurum kültürünün yapı taşlarından biri kuşkusuz ki değerlerdir.

Çünkü kurum kültürünün oluşumunun temelidir. Değerler, herkes için doğru kabul edilen kurallardır. Nelerin doğru, nelerin yanlış olduğunu belirleyen değerler, bir bakıma kural koyucudur. Kurum kültürü, değerlere dayalı özelliklerin bileşimi olarak ortaya çıkar. Ahlaki, dini, teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik ve estetik vb. gibi değerler çalışanların kurum hakkındaki ortak duyguları, kurumda nasıl davranmaları gerektiği gibi hususlarda temel oluşturur.

---

<sup>25</sup> Bakile Mutlu, “İstanbul Orta Öğretim Okullarında Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri”, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008, s. 20.

❖ **Normlar:** Normlar, değerlerle ilgilidir. Değerler nelerin değerli olduğunu ön plana çıkarırken normlar ise, nelerin kabul edilip nelerin kabul edilmeyeceğini göstermektedir.<sup>26</sup> Normlar, çoğunluk tarafından kabul edilmiş yazılı olmayan çalışanların davranışlarına yön veren ve yaptırımını olan kurallardır.

❖ **İnançlar:** İnançlar ise, kurum kültürünün en önemli öğelerinden biridir. İnançlar, insanların varoluşlarına dair ön kabulleridir. İnançlar, kurum içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını açıklar.<sup>27</sup>

➤ **Kültürel Unsurların İfade Biçimleri:** Dil, Liderler ve Kahramanlar, Mit, Hikâye ve Masallar, Törenler ve Seremoniler, Varsayımlar, Kurumun Geçmiş

❖ **Dil:** Dil, kurum kültürünün ifade biçimlerinden en önemlisidir. Çünkü kültür dil aracılığıyla nesilden nesile aktarılır. Dilin kültürel yönü akıllara gelmesi bile dil insanlığın temelidir.<sup>28</sup> Çalışanlar arasındaki iletişimi/etkileşimi sağlayan dil, kurumsal kültürün oluşumunu, yaşanılmasını ve aktarılmasını sağlar. Yönetici ve liderler kurumsal kültürü dil aracılığıyla öğretir ve yaşatır. Kurumları rakiplerinden ayıracak en önemli şey, kurumda ortak bir dilin yaratılabilir olmasıdır. Örneğin; müşteri memnuniyeti, mükemmellik, vb. gibi kuruma ait bir olgu yaratılmışsa, kurumda ortak bir dil oluşmuş demektir.<sup>29</sup>

❖ **Liderler ve Kahramanlar:** Liderler ve kahramanlar, kurum kültürünün oluşturulmasındaki en önemli kişilerdir. Çünkü liderlerin kurum çalışanlarına model olma özellikleri vardır.

❖ **Mit, Hikâye ve Masallar:** Mit, hikâye ve masallar, genellikle kurumun geçmişine dayalı yaşanmış olayların biraz abartılarak aktarılmasını sağlar. Kurum çalışanları, bu tür hikâye ve masallar sayesinde üyesi oldukları kurumun kendilerinden ne tarz davranışlar istediğini anlama fırsatı yakalar. Kurumsal değerlerin yayılmasında ve yaşatılmasında önemlidir.

---

<sup>26</sup> Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, **a.g.e.**, s. 32.

<sup>27</sup> SPK, **Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar**, Ankara, s. 16.

<sup>28</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1983, s. 126.

<sup>29</sup> SPK, **a.g.e.**, s. 18.

❖ **Törenler ve Seremoniler:** Törenler ve seremoniler, kurumsal bağlılığı artırır. Çünkü çalışanlarla kurum arasında “biz” duygusunun oluşmasını sağlar. Törenler ve seremoniler, kurumun kutlama araçlarıdır ve ödül törenleri, atanma törenleri vb. gibi kutlamalar kurum kültürünü açığa çıkarırlar.<sup>30</sup>

❖ **Varsayımlar:** Varsayımların temelinde kurumsal felsefe vardır. Kurumsal sonuçlara ulaşmayı sağlayan, kabul edilen öngörülerdir.<sup>31</sup>

❖ **Kurumun Geçmişi:** Kurumun geçmişi yani tarihi, kurum kültürünü oluşturur.

### 1.1.2. Kurum Kültürünün Oluşumu

Kurum kültürü iki şekilde oluşur. Ya bir süreç içerisinde kendiliğinden meydana gelir ya da üst yönetim tarafından bilinçli bir şekilde oluşturulur. Fakat sağlıklı bir kurumsal yapı, kendiliğinden oluşan ve çalışanların değerlerine dayalı bir kültür ile mümkün olur. Böylelikle çalışanların kurumsal bağlılıkları artar ve kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi kolaylaşır.<sup>32</sup>

Kurum kültürünün oluşumunda bireyin ihtiyaçları önemli bir başlangıçtır. Çünkü her birey tanınma ve bir kuruma ait olma gibi sosyalleşme ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirmeyi ister. Bu nedenle kurum kültürünün oluşum sürecinde kurucuların önemli etkisi vardır. Çünkü kurucular, sahip oldukları değerleri, tecrübeleri, düşünce ve inançları yapılandıracakları kurum üzerinde uygular.<sup>33</sup>

Kurucular kadar, kurumda çalışanlar da sahip oldukları değer, norm ve davranışlarının benimsendiği bir kurumda çalışmayı tercih eder. Kısacası, kurum kültürünün oluşumunda, kurumu kuran kişi ya da kişiler, çalışanlar ve kurumun faaliyet gösterdiği çevre etkilidir.

---

<sup>30</sup> Bilal Sucubaşı, “Kurum Kültürü Performans Yönetim Sistemi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması”, (İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Malatya, 2008, s. 32.

<sup>31</sup> SPK, a.g.e., s 17.

<sup>32</sup> SPK, a.g.e., s. 6-7.

<sup>33</sup> Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.102.

❖ **Kurumu Kuran Kişi ya da Kişilerin Rolü:** Kurumu kuran kişi ya da kişilerin inanç, değer ve kuralları, kurum kültürünün oluşumunda çok önemlidir. En azından başlangıçta etkilidir. Kurucular, yeni bir yapı oluşturarak kurum değerlerini belirler. Daha sonra kurum için gerekli olan kişileri yani düşüncelerine uygun yönetici ve çalışanları seçerler.<sup>34</sup>

Güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumların daha kuruluş aşamasındayken güçlü bir liderin etkisinde kaldıkları görülür. Çünkü ne şekilde hareket edileceği, nelerin doğru, nelerin yanlış olacağı, uyulması gereken kurallar vb. gibi konularda kurucu ve liderlerin önderliği söz konusudur.<sup>35</sup>

❖ **Kurum Çalışanlarının Rolü:** Çalışanlar, kurum kültürünün oluşumunda kuruculardan sonra gelen en önemli kişilerdir. Çünkü çalışanların da kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Bu açıdan bakıldığında kurum içerisinde birbirinden farklı kültürlere sahip birçok çalışanın olduğu söylenilebilir. Kurum kültürü, ortak değerlerin birleşimi olduğu için kurum çalışanları da kurum kültürünün oluşumunda son derece önemlidir.

❖ **Çevresel Faktörler:** Kurumlar çevreleriyle sürekli etkileşim halinde oldukları için çevrenin de kurum kültürünün oluşumunda önemli bir rolü vardır. Çevresel faktörleri iki ayrı başlıkta toplamak mümkündür.<sup>36</sup> Bunlar:

- **İç Çevre Faktörleri:** Kurucuların kişilikleri, başarıları, kurumun amaç, ve faaliyet alanı, kurumun iletişim sistemi, çalışanların kurum içindeki sorumlulukları, kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri iç çevre faktörlerini oluşturur.

- **Dış Çevre Faktörleri:** Devlet ve yasalar, müşteriler, rakipler, sektörün yapısı dış çevre faktörleri olarak adlandırılır.

---

<sup>34</sup> Dinçer Atlı, “Türkiye’de Kurum Kültürü ve Etkinliği: Edgar Schein’in Kültür Katmanları Ayrımına Göre Uygulamalı Bir Araştırma”, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Yapı ve Sosyal Değişme Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005, s. 51.

<sup>35</sup> Unutkan, a.g.e., s. 43.

<sup>36</sup> SPK, a.g.e., s. 38-39.



### 1.1.3. Kurum Kültürünün Önemi, Yararları ve İşlevleri

Küreselleşmenin etkisiyle yaşanan değişimler kurumların yönetim felsefelerini de değiştirmiştir. Modern yönetim anlayışı olarak ortaya çıkan bu değişim, insan odaklı bir yaklaşımı beraberinde getirir.

Gelişmeler göstermektedir ki, en önemli atılım, teknoloji ile değil, insani değerlerin ne anlama geldiğinin anlaşılmasıyla gerçekleşecektir. İnsana verilen değer her geçen gün artmaktadır. Başarıyı yakalayacak kurumlar, hizmette fark yaratan kurumlar olacaktır. Kısacası, kurumların başarısı çalışanların yaratıcılığına bağlıdır.<sup>37</sup>

Yaşanılan hızlı gelişmeler kurumları farklı arayışlara itmiş ve güçlü bir kurum kültürünün kurumlara taklit edilemez avantajlar sağladığı fark edilmiştir. Çünkü geleneksel metotlar birçok kurum tarafından kolaylıkla taklit edilmektedir. Fakat en üst düzey yöneticiden en alt çalışana kadar ortak olacak değerlerin, kuralların, inançların taklit edilme olasılığı yoktur.

Her kurumun hikâyeleri, vizyonu, misyonu, iletişimleri birbirinden farklıdır. Bu yüzden de başarı sağlamış kurumlar incelendiğinde hepsinin güçlü birer kurum kültürüne sahip oldukları görülmektedir. Güçlü kurum kültüründe çalışanlar neyi, nasıl yapacakları, hangi durumda nasıl davranmaları gerektiğini bilir. Zayıf kurum kültürüne sahip kurumlarda ise, çalışanlar bu hususları anlamaya çalışarak zaman kaybeder.

Görüldüğü üzere kurum kültürü, kurumların başarılı bir şekilde hayatlarını sürdürmede son derece önemlidir. Kurum kültürünün işlevleri şu şekilde sıralanır:

- Güçlü bir kurum kültüründe çalışanlar ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını iyi bilir. Çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmiştir.
- Kurum kültürü, bir anlamda kuruma kimlik kazandırır.
- Şeffaf olan kurum kültürü çalışanlara “biz” duygusunu aşılır. Çalışanları önce birbirine sonra da kuruma bağlar. Güven duygusu oluşturur.

---

<sup>37</sup> Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s. 70-74

- Güçlü bir kurum kültürü, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkiler.
- Kurum kültürü, bir kontrol mekanizmasıdır.<sup>38</sup>
- Kurum kültürü motivasyonu artırır.<sup>39</sup>
- Kurumun bütünlüğü ve sürekliliği için gerekli olan koordinasyonu sağlar.<sup>40</sup>
- Kurumun performans kriterlerini belirler. Kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının performansları kurum kültürüne göre değerlendirilir.<sup>41</sup>
- Kurum kültürü, kurumun temel değer ve kurallarına uygun yetişen yeni yöneticiler çıkmasına imkân sağlar.

#### 1.1.4. Kurum Kültürünün İlişkili Olduğu Kurumsal Süreçler

❖ **Kurum Kültürü ve Kurumsal İklim:** Kurum kültürü ve kurumsal iklim çoğu zamanda birbiriyle karıştırılan kavramlardır. Oysaki iklim, kurum kültürünün oluşturduğu havadır. İklim kavramı daha çok kişisel davranışlarla yakından ilişkilidir. Kültür kavramı ise, kişisel değil daha çok örgütsel düzeydedir.<sup>42</sup> Kurum iklimi, ait olma duygusu, moral düzeyi, çalışanlar arasındaki olumlu düşünceler şeklinde ifade edilebilir. Daniel R. Denison'a göre kurumsal iklim, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilgili olan bir kavramdır. Kurumsal iklim güçlü kişiler tarafından kolaylıkla değiştirilebilir. Oysaki kültür iklime nazaran daha köklü doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı ifade eder.<sup>43</sup>

<sup>38</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2003, s. 162.

<sup>39</sup> Unutkan, **a.g.e.**, s. 76.

<sup>40</sup> Türk, **a.g.e.**, s. 39.

<sup>41</sup> Gülçin Şişli, "Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Uygulama", (Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Manisa, 2012, s. 15.

<sup>42</sup> Geert Hofstede, "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", **Organization Studies**, 19, (3), 1998, p. 477-492. (Erişim Tarihi: 17.12.2014). from Business Insights: Essentials, EBSCOhost data-base.

<sup>43</sup> Daniel R. Denison, "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", **The Academy of Management Review**, Vol. 21, No.3, 1996, p. 644. (Erişim Tarihi: 17.12.2014). from JSTOR Journals, EBSCOhost data-base.

❖ **Kurum Kültürü ve Kurumsal İletişim:** İletişim, insanların duygu, düşünce, değer, inanç, tutum ve davranışlarını yazılı, sözlü ya da sözsüz olarak karşısındaki kişiye iletmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>44</sup>

İnsanlar binlerce mesajla karşı karşıya kalmakta, gün içinde bile kesintisiz bir iletişim süreci yaşamaktadır. İletişim sürecinde iletişimin bilgi aktarım tarafı kadar, duygu aktarım tarafının da önemsenmesi gerekmektedir. Çünkü genellikle karşı tarafı söylenenlerden çok söyleniş biçimi etkilemektedir. Bunun göz ardı edilmemesi gerekir.

Ortak bir amaç için bir araya gelen grup ya da kurumlar için de iletişim büyük önem taşır. Çünkü bireylerin sosyalleşmesi ve kurumların da sağlıklı bir şekilde sistemlerini sürdürebilmesi başarılı bir iletişim sürecini gerektirir. Kurumsal iletişim, kurumun kendini paydaşlarına anlatmak için kullandığı bir araçtır. Bu nedenle kurumlar için kurumsal iletişimin stratejik bir rolü vardır. Kurumsal iletişimin basit bilgi aktarımlarının dışında kurum kültürünün yayılmasında, benimsenmesinde de büyük rolü vardır. Bu nedenle kurumsal iletişim süreci oldukça zor ve iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Çünkü kurum içindeki iletişim sistemi, çalışanların performansını doğrudan etkiler.

Kurum içindeki işbirliği, dayanışma ve çalışanlar arasındaki uyum iletişim ile mümkündür. İletişim sayesinde sağlanacak uyum ve etkileşim kurumsal etkililiği de artırır.<sup>45</sup>

**Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları:** Kurum kültürü daha çok insan kaynakları ile ilgili çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır ve bu nedenle aralarında yakın bir ilişki söz konusudur. Personel seçme, oryantasyon faaliyetleri, ödül ve performans değerlendirme sistemleri kurum kültürünü doğrudan etkileyen işlevlerdir.<sup>46</sup>

Bugün insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite arayışlarının temelinde kurumun sahip olduğu insan sermayesinin geliştirilmesi vardır. Başarı sağlamak isteyen kurumlar, insan kaynağının önemini, kurum kültürünün içine yerleştiren kurumlardır.

---

<sup>44</sup> Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s. 51-52.

<sup>45</sup> Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, 2. b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2009, s.13.

<sup>46</sup> Sucubaşı, **a.g.e.**, s. 39.

İş alanını iyi bilen, güler yüzlü, iç motivasyonu yüksek, çevresiyle uyumlu, iyi hizmet veren, kendini sürekli geliştiren kaliteli personel profili insan kaynakları yöneticileri tarafından belirlenir. Aynı zamanda insan kaynakları yöneticileri, kurumda alınan kararları kurum çalışanlarına bildirmek gibi örgütsel iletişimde de aktif rol oynar. Bu ve benzeri sebeplerden dolayı kurumlar, insan kaynaklarını verimli ve rekabet edebilecek düzeyde kullanmak durumundadır. Rekabet çok güçlüdür. Kurumlar farkındalığı sadece sahip oldukları kaliteli personelle sağlayacaktır. Fark yaratacak kurumlar, ekip çalışmalarına önem veren, mükemmel müşteri hizmetlerinden ziyade müşteri ihtiyaçlarının yönlendirdiği, değişime ayak uydurabilen, çalışanlarına da performansa dayalı ücret sistemi getiren kurumlar olacaktır.

### 1.1.5. Kurum Kültürünün İlişkili Olduğu Kurumsal Sonuçlar

❖ **Kurum Kültürü ve Motivasyon:** Motivasyon, kişileri istenilen yönde davranmalarını sağlayan itici bir güçtür. Bu itici güç çeşitli bireysel ve çevresel güdülerden kaynaklanabilir. Dolayısıyla motivasyon, güdülerin etkisiyle eylemde bulunma sürecidir.<sup>47</sup>

Motivasyon kuramının kurucusu sayılan Abraham Maslow, güdülerini hiyerarşi sırasına koymuş ve beş önemli güdüyü şöyle sıralamıştır. Fizyolojik, güvenlik, toplumsal, benlik ve kendini gerçekleştirme. İnsanlar önce fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama peşindedir. Sonra sırasıyla güvenlik, sosyalleşme, kendinden memnun olma ve kendini gerçekleştirmek isterler. Kısacası karşılanan her güdü bir üst güdü evresine geçerek karşılanmaya çalışılır.<sup>48</sup>

Güçlü kurum kültürünün çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Çünkü çalışanlar görevlerinde daha istekli ve verimlidir. Güçlü kurum kültürü, çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanların, kurumla bütünleşmelerini ve kurumun belirlediği amaçları kolaylıkla benimsemelerini sağlar. Sonuçta verimli bir iş gücü elde edilir. Çalışanların iş doyumları da sağlanmış olur.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, İstanbul: Hiperlink, 2012, s. 1.

<sup>48</sup> Asım Saldamlı, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş gören Performansı**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009, s. 66.

<sup>49</sup> Türk, **a.g.e.**, s. 41.

❖ **Kurum Kültürü ve Performans:** Üst yönetim, kurum kültürünü oluşturan temel öğeleri keşfeder, çalışanlarıyla sağlıklı etkileşimi sağlar ve kültürel dinamikleri harekete geçirebilirse kurumsal verimlilik ve performans da artar. Bu bakımdan kültürün iyi yönetilmesi gereken bir unsur olduğu; buna bağlı olarak kurumsal verimlilik ve performansın yükselişinin kurum kültürüyle ilişkili olduğu söylenebilir.<sup>50</sup>

❖ **Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj:** Kurumları rakiplerinden ayıracak olan en önemli olgu kurum kimliğidir. Kurum kimliği, kurumun görsel öğelerini içerdiği gibi, kurumun felsefesi, kültürü, davranışlarıyla da etkileşim halinde olmak durumundadır.<sup>51</sup>

Kurumlar faaliyet alanlarına göre birbirinden farklı hedef kitlelere sahiptir. Birbirinden farklı hedef kitleler, kurumlar hakkında da birbirinden farklı algılara sahiptir. Dış çevre tarafından oluşturulan bu algı imaj olarak tanımlanmaktadır. Kurumlar, mevcut imaj ile dış çevre tarafından algılanan imaj arasındaki farkı kapatmak durumundadır. Kurumsal imaj, stratejik olarak ele alınmalı ve istenilen imaj etkili iletişim teknikleri ve kurulacak sağlıklı ilişkilerle hedef kitleye verilmelidir.

Özetle, kurumsal imaj, kurumun dış çevre tarafından nasıl algılandığını içeren bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal imaj, kurumun kültürüne göre şekil almaktadır. Bu nedenle kurum imajı ve kurum kültürü arasında yakın bir ilişki söz konusudur.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, 2. b., Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007, s. 159.

<sup>51</sup> Ş. Güzin Ilıcak Aydınalp vd., **İmaj Üretimi**, (ed. Ş. Güzin Ilıcak Aydınalp), Ankara : Nobel Yayın, 2014, s. 1.

<sup>52</sup> Şişman, **a.g.e.**, s. 165.

## 1.2. Duygusal Zekâ

Duygu kavramı, Longman Dictionary of American English'e göre, kişilerin güçlü hisleri olarak tanımlanmaktadır. Latince'den gelen duygu kelimesi, "movere" "to move" yani harekete geçirme olarak tanımlanır. Fransızca'da "emouvoir" yani güçlü hislerin nedeni olarak tanımlanmıştır.<sup>53</sup>

Webster's Comprehensive Dictionary'e göre ise duygu; bilinçli ya da bilinçsiz aklın herhangi bir güçlü tezahürü; güçlü hisler olarak tanımlanmaktadır.<sup>54</sup> Selçuk Budak'ın psikoloji sözlüğünde ise; "özel olarak yaşanan bir duygusal durumun dışavurumu olarak gözlenebilir bir davranış şekli" olarak tanımlanmaktadır.<sup>55</sup> Aristoteles duyguyu, kişinin neşeli ya da neşesiz zamanlarında algılarıyla ortaya çıkan, bilinç fonksiyonlarıyla hareket eden, bağımsız olmayan durumlar olarak tanımlar.<sup>56</sup>

Duygular değişken ve karmaşık süreçlerdir. En genel tanımıyla duygu kavramı, kişinin iç ve dış dünyadan etkilenerek verdiği tepkilerdir. Korku, öfke, sevinç, mutluluk vb. duygunun türleridir. Duygular özellikle insanlar arası ilişkilerde yol göstericidir. Düşünceleri takip eden duyguları pozitif ve negatif olarak iki kısımda ele almak mümkündür. Pozitif duygular: mutluluk, neşe, iyimser olmak; negatif duygular ise, kırgınlık, öfke, şiddet, kıskançlık vb. olarak ayrılabilir. Özellikle negatif duyguların yoğun yaşanması entelektüel zekâyı bloke eder. Bunun sonucunda da istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu yüzden duyguların kontrolü son derece önemlidir.<sup>57</sup>

Duygular, kişinin anlık ruh haline ve kişilik yapısına göre sürekli değiştiği için oluşumları oldukça karmaşıktır. Duygularda, kişinin mevcut olayı nasıl algıladığı ve anlamlandırdığı önemlidir ve göz ardı edilmemelidir.<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> Longman Dictionary of American English, 4. b., England: Pearson, 2008, s. 328.

<sup>54</sup> The International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language, USA: Typhoon International, 2004, s.414.

<sup>55</sup> Selçuk Budak, Psikoloji Sözlüğü, İstanbul: Bilim ve Sanat Yayınları, 2000, s. 231.

<sup>56</sup> Stefan Konrad ve Claudia Hendl, Başarılı ve Mutlu Bir Hayat İçin Duygularla Güçlenmek (EQ), (çev. Meral Taştan), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s. 22.

<sup>57</sup> Gaye Özdemir Yaylacı, Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2006, s. 40.

<sup>58</sup> Konrad ve Hendl, a.g.e., s. 20-21.

Duygusal zekâ alanında çalışmalarıyla tanınan Daniel Goleman duygu kümeleri olduğunu ileri sürmüş ve duygu kümelerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır.<sup>59</sup>

- **Öfke:** Hiddet, hakaret, kızma, sinirlenme, kin, alınganlık, düşmanlık, şiddet,
- **Üzüntü:** Acı, keder, kasvet, can sıkıntısı, umutsuzluk,
- **Korku:** Kaygı, kuruntu, tasa, hayret, vicdan azabı, huzursuzluk,
- **Zevk:** Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz,
- **Sevgi:** Dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi,
- **Şaşkınlık:** Şok, hayret, afallama, merak,
- **İğrenme:** Hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme,
- **Utanç:** Mahcubiyet, suçluluk, hayal kırıklığı, pişmanlık.

Gerçek şudur ki, insanı insan yapan duygularıdır. İnsan duyguları sayesinde hayattaki zorluklarla mücadele eder. Burada önemli olan duyguları tanımak, yönetmek ve duyguların olumlu yönlerinden yararlanabilmektir. Bu konuda ünlü Yunan filozof Aristoteles'in aşağıdaki orijinal sözünü şu şekilde çevirebiliriz. "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru bir şekilde kızmak, işte bu kolay değildir".

"Anyone can become angry - that is easy. But to be angry with the right person, to the right degree, at the right time, for the right purpose, and in the right way this is not easy."<sup>60</sup>

Oysaki insanlar asırlar boyu hep akıl ile uğraşmışlardır. Aklın nasıl çalıştığı, aklın üstünlüğü duygulardan daha önemli olmuştur. Genellikle duygular, insanoğlunun en zayıf yanı sayılmıştır. Akıl erkeklere, duygu ise kadınlara yakıştırılmıştır. Duygulu olmak şairlere, sanatçılara ve annelere uygun görülmüş; liderlere, komutanlara uygun görülmemiştir.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Daniel Goleman, **Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir**, 22. b., (çev. Banu Seçkin Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları, 2002, s. 259.

<sup>60</sup> Daniel Goleman, **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**, Great Britain: Bloomsbury, 1996, s. ix.

<sup>61</sup> Erdal Atabek, **Bizim Duygusal Zekâmız**, İstanbul: Altın Kitapları, 1999, s. 11.

Zekâ kavramıyla ilgili ilk geniş metinlerin ise, eski Yunan ve Hindistan'da bulunduğunu görmekteyiz. Daha sonra pek çok psikolog ve araştırmacı, zekânın işlevlerini temel alarak birçok tanım yapmıştır. Zekânın popüler ve en genel tanımı, öğrenebilme yeteneği, dünyayı anlayabilme, yeni durumlarla baş edebilme ve zorluklarla karşılaşıldığında kaynakları verimli bir şekilde kullanabilme becerisidir.<sup>62</sup>

Daha sonraki yıllarda Harvard Üniversitesi'nden felsefeci Nelson Goodman ve psikolog Howard Gardner “çoklu zekâ” kuramını geliştirmişlerdir.<sup>63</sup> Howard Gardner tek tip zekâ kuramlarına karşı çıkarak, insanların başarılı olduğu değişik alanların bulunduğunu ileri sürmüştür. Gardner'a göre zekâ, insanın farklı kültürlerde değer bulan bir ürün geliştirebilme yeteneği, hayat içerisindeki zorluklara karşı etkili çözümler üretebilme kabiliyeti ve problemleri keşfetme yeteneğidir.<sup>64</sup> Gardner çoklu zekâ kuramını yedi türe ayırır. Bunlara ilaveten “doğa zekâsı”, “varoluşçu zekâ” ve “ruhsal zekâ” türleri gibi yeni türleri de kuramına eklemiştir.<sup>65</sup>

- **Sözel – Dilsel Zekâ:** Dili güçlü bir şekilde kullanma becerisidir. Hukukçular, gazeteciler, şairler vb. bu zekâ türüne sahip kişilerdir.
- **Mantıksal / Matematiksel Zekâ:** Soyut düşünme, hesap yapma, problem çözme gibi matematiksel işlemleri yapma becerisidir. Bilim adamları, matematikçiler, bilgisayar programcıları vb. bu zekâ türüne sahiptir.
- **Müziksel / Ritmik Zekâ:** Müzikle-sesle düşünebilme, onu hayal etme, duyma ve oluşturabilme becerisidir. Müzisyenler, besteciler vb. bu zekâ türüne sahip kişilerdir.
- **Görsel / Mekânsal Zekâ:** Görsel ayrıştırma, imajlar oluşturabilme ve mekânsal akıl yürütme becerisidir. Pilotlar, mimarlar, denizciler vb. bu tür zekâyaya sahip kişilerdir.
- **Bedensel / Kinestetik Zekâ:** Fiziksel performansı etkin kullanabilme yani aklın ve bedeninin verimli kullanılmasıdır. Balerinler, cerrahlar, sporcular vb. bu zekâ türüne sahip kişilerdir.

---

<sup>62</sup> Paul Kline, **Intelligence: The Psychometric View**, New York: Routledge, 1991, s.1.

<sup>63</sup> Yaylacı, **a.g.e.**, s. 18.

<sup>64</sup> Fatih Kılıçarslan, **10 Adımda Duygusal Zekâ**, İstanbul: İkarus Yayın, 2009, s. 30.

<sup>65</sup> Howard Gardner, “Çoklu Zekâ Kuramı-Yaratıcılık-Gelecek İçin Beş Akıl Howard Gardner”, **Birinci Uluslararası Yaşayan Kuramcılar Konferansı**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur, 23-24 Mayıs 2009, s. 8-11.



- **Kişilerarası Zekâ:** İnsanları anlamada, konuşup iletişim kurmada etkin olan becerilerdir. Öğretmenler, politikacılar, satış temsilcileri, din adamları vb. bu zekâ türüne sahip kişilerdir.
- **İçsel Zekâ:** Kişinin kendini tanıması, güvenmesi, sorunlarını çözebilmesidir. Psikologlar, felsefeciler, din adamları vb. bu tür zekâyaya sahip kişilerdir.
- **Doğa Zekâsı:** Doğal dünyayı algılama ve anlamayla ilgilidir. Hayvan severler, doğayla ilgili deney yapanlar bu tür zekâyaya sahip kişilerdir.
- **Varoluşsal Zekâ:** Varoluşa yönelik sorular sorma, düşünme ve anlamadır. Ben kimim? Neden aşık oluyoruz? Ölümden sonra hayat var mıdır? gibi evren içerisinde kendi varlığını bulma isteğinde olan kişilerde bulunan zekâdır.
- **Ruhsal Zekâ:** Yaşama ve kainata dair ruhani bir anlayış olarak ifade edilir.<sup>66</sup>

Gardner'ın özellikle kişilerarası ve içsel zekâ türü olarak nitelendirdiği zekâ türü duygusal zekânın temelini oluşturur. Çünkü Gardner, kişilerarası zekâyı, insanları anlamada iletişim kurmada etkin olan beceriler olarak; içsel zekâyı ise, kişinin kendini tanıması, güvenmesi, zorluklara karşı kendini motive edebilmesi olarak tanımlamıştır.

Değişen çevre koşulları ve iş hayatının çeşitlenmesi bilişsel zekâ ile çözülemeyecek birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Kişinin kendini anlaması çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilmesi ve mutlu olabilmesi duygusal zekânın geliştirilmesine bağlıdır. Zaman içerisinde zekâyaya ilişkin bakış açıları da değişme göstermiştir. Zekâ ile ilgili eski ve yeni bakış açılarının kısaca karşılaştırması yapılırsa:<sup>67</sup>

- **Eski Bakış Açısı**
  - Zekâ değiştirilemez,
  - Zekâ ölçülebilir,
  - Zekâ “g” faktör olarak tanımlanır tekildir,
  - Zekâ öğrencilerin başarılarını ölçmek için kullanılır.

<sup>66</sup> Şebnem Aslan, **Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik**, Ankara: Nobel, 2009, s. 15.

<sup>67</sup> Nevzat Tarhan, Orhan Gümüsel ve Aynur Sayım, **Pozitif Psikoloji: Çoklu Zekâ Uygulamaları**, 4. b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2012, s. 111-112.

- **Yeni Bakış Açısı**

- Zekâ geliştirilebilir, değiştirilebilir,
- Zekâ sayısal olarak hesaplanamaz. Bir performans sürecinde de sergilenebilir.
- Zekâ çeşitli yollarla ortaya konulabilir ve çok faktörlüdür,
- Zekâ gerçek hayattan soyutlanamaz. Gerçek hayatta gözlemek mümkündür.
- Zekâ kişilerin gizli yeteneklerini, performanslarını ve başarılı olabilecek farklı alanları belirlemek için kullanılır.

Zekâya ilişkin yeni bakış açıları incelendiğinde duygusal zekânın ön plana çıktığı açıkça görülür. Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkışında birçok araştırmacı ve psikoloğun rol oynadığını görmekteyiz. Bunlardan ilki kuşkusuz ki Amerikan psikolog Edward Thorndike'dir. Kendisi zekânın üç bileşenden oluştuğunu ileri sürer. Bunlar: mekanik, soyut ve sosyal zekâdır. Kendisi mekanik zekâyı, mekanizmaları; soyut zekâyı, sembolleri ve düşünceleri; sosyal zekâyı ise, kişilerarası ilişkileri anlayabilme ve yönetebilme becerileri olarak tanımlamıştır. İşte Thorndike'nin 1920 yılında oluşturduğu "sosyal zekâ" modeli duygusal zekânın temelidir.<sup>68</sup>

Duygusal zekâ kavramı 1990 yılında ilk defa Amerikalı psikologlar Peter Salovey ve John D. Mayer "Emotional Intelligence" isimli makalesinde tanımlanmıştır. Salovey ve Mayer insanların duygusal becerilerini ölçmeye çalışmışlardır. Elde edilen bulgulara göre de bazı insanların kendi ve başkalarının duygularını anlamada ve yönetmede daha başarılı olduklarını ileri sürmüşlerdir. Duygusal zekânın sosyal zekânın bir türü olduğunu belirterek, kişinin kendi ve başkalarının duygularını gözlemleyip anlayabilme ve duyguları zekâyı ve davranışlara rehberlik edecek şekilde kullanabilme becerisi olarak tanımlamışlardır.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Shaun Newsome, Arla L. Day ve Victor M. Catano, "Assessing the predictive validity of emotional intelligence" **Personality and Individual Difference**, 29 (6), 2000, p. 1006, (Erişim Tarihi: 20.01.2015). from ScienceDirect data-base.

<sup>69</sup> Sait Gürbüz ve Murad Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi." **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 9, S. 2, 2008, s.177, (Erişim Tarihi: 26.01.2015), ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları.

Salovey ve Mayer, bu üç ana dal altında duygusal becerileri dört kategoriye ayırmışlardır. Duyguları tanımlama-algılama (duyguları fark etmek, duyguları tanımlamak ve yorumlamak), duyguları özümseme (duyguyu üretmek, çözmek, duyguları düşünce ile ilişkilendirmek), duyguları anlama (karmaşık duyguları ve bir duygununun diğer duyguya nasıl geçtiğini anlamak) ve duyguları yönetebilme (kişinin kendi ve diğer insanların duygularını yönetebilmesi).<sup>70</sup>

Birçok araştırmacı ve psikolog duygusal zekâ kavramını iki farklı bakış açısıyla ele alarak, karma ve yetenek tabanlı modeller adı altında kavramsallaştırmaya çalışmıştır. Salovey ve Mayer geliştirdikleri yetenek tabanlı modelde, zekânın merkezinde duygular vardır.<sup>71</sup>

Karma tabanlı modelde ise, zihinsel özellikler ile kişilik özellikleri, sosyal beceriler ve davranışlarla birleştirilmektedir. Yetenek tabanlı modelden oldukça farklıdır. Duygusal zekâ sadece duygu ve zekâ ile ilgili değil aynı zamanda motivasyon, yaratılış ve kişisel özellikleri de içine alan karma görüşlerdir.<sup>72</sup> Bu modelin öncüleri ise, Daniel Goleman, Reuven Bar-On, Robert K. Cooper- Ayman Sawaf ve Weisinger'dir.

Amerikalı psikolog Daniel Goleman'ın 1995 yılında "Duygusal Zekâ" isimli ve 1998 yılında da "İşbaşında Duygusal Zekâ" isimli kitaplarını yayınlamasıyla duygusal zekâ popüler olmuştur. Çünkü psikolog Daniel Goleman yapılan tüm araştırmaları belli bir sisteme oturtmuş, sosyal becerilerin duygusal zekâ ile ilişkisini ortaya koyarak herkes tarafından kabul edilen duygusal zekânın tanımını yapmıştır.

Goleman duygusal zekâyı, kişinin ne hissettiğini bilmesi, kendini motive edebilmesi, duygularını yönetebilmesi, kendini başkalarının yerine koyarak onların duygularını anlayabilmesi olarak tanımlar.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Yaylacı, **a.g.e.**, s. 52.

<sup>71</sup> Fatih Kılıçarslan, **10 Adımda Duygusal Zekâ: Yaşam Boyunca Başarıyı Yakalamanın Sırları**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s. 33.

<sup>72</sup> Yaylacı, **a.g.e.**, s. 51.

<sup>73</sup> Selen Doğan ve Faruk Şahin, "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış". **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.16, S.1, 2013, s. 234-235, (Erişim Tarihi: 20.01.2015) from DergiPark data-base.

Kendisi geliştirdiği modelde Mayer ve Salovey'in modelini temel alarak onu daha da geliştirmiştir. Goleman'a göre duygusal zekâ ile ilgili beş temel becerinin olması gerekir. Bunlar: z bilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir.<sup>74</sup>

Duygusal zekâ konusunda önemli olan diğer bir isim ise Reuven Bar-On'dur. Bar-On, ilk bilimsel duygusal zekâ testini oluşturan ve akademik olarak kullanan kişidir. Bar-On duygusal zekâyı, insanlarla sağlıklı iletişim kurabilme, zorluklarla baş edebilme ve çevresine karşı başarılı olma becerisi olarak tanımlamıştır. Bar-On, duyguların kişinin başarısındaki rolünü bulmaya çalışmıştır.<sup>75</sup> Duygusal zekânın beş alt başlıkta incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunlar: kişisel, kişilerarası, stres yönetimi, uyum yeteneği ve genel ruh halidir.<sup>76</sup>

Robert K. Cooper-Ayman Sawaf ise, duygusal zekâyı özellikle liderlik üzerinde ele alırlar. Duygusal zekânın kurum içindeki yerini belirlemeye çalışmışlardır. Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zekâ, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya olmak üzere dört aşamadan meydana gelir.<sup>77</sup>

Hendrie Weisinger de duygusal zekâyı örgüt içinde değerlendiren karma görüşler ortaya koyan araştırmacılarıdır. Weisinger, duyguları güçlü sonuçlar elde etmek için düşünce ve davranışlara rehberlik etmesi için bilinçli kullanılması gereken bir beceri olarak tanımlar.<sup>78</sup>

---

<sup>74</sup> Murat Delice ve Murat Günbeyi, "Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı rneği", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 27, S.1, 2013, s. 212, (Erişim Tarihi: 20.01.2015), ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları.

<sup>75</sup> Kılıçarslan, **a.g.e.**, 2009, s. 34.

<sup>76</sup> Delice, **a.g.e.**, s. 213

<sup>77</sup> Kılıçarslan, **a.g.e.**, 2009, s. 34.

<sup>78</sup> Yaylacı, **a.g.e.**, s. 54.

### 1.2.1. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi

Duygusal zekâ hayatın ilk yıllarından itibaren başlar. Çocuğun ailesi, bakıcısı, öğretmeni ve çevresindeki diğer insanlar, çocuğa sürekli duygusal mesajlar gönderir. Bu duygusal mesajların tekrarı ise, çocuğun duygusal yapısını ve davranışlarını oluşturur.<sup>79</sup>

İnsanların doğuştan gelen birbirlerinden farklı mizaçları vardır. Bu mizaçların bazıları değiştirilebilir. Örneğin anne ve babanın korumacı tavır yerine, çocuğu sorunları karşısında kendi başına bırakması çocuğun daha girişken ve cesur olmasını sağlayacaktır. Aile ortamı ve anne babanın duygu ifadeleri (iletişimleri, empati yetenekleri vb.) duygusal zekâ gelişiminde önemli rol oynar. Yine eğitim yaşamına atılan adımda öğretmenlerin de duygusal zekâ gelişiminde önemli rolleri bulunur.

Çoklu zekâ kuramının geliştirilebilir olma özelliği, insanların bireysel ve kişilerarası becerilerini de içine alan duygusal zekâ becerilerinin de geliştirilebilir olacağını ortaya çıkarmaktadır.

Psikolog Daniel Goleman'a göre, duygusal zekâ yetkinlikleri eğitimlerle ve tecrübelerle öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Duygusal zekâ yaşla birlikte artar. Buna "duygusal olgunluk" adı verilmektedir. Goleman, genellikle kullanılan duygusal zekâyı güçlendirmeye yönelik programlarda, beynin neokorteks kısmının (kavramları ve mantığı kavramaya yarayan kısmı) hedef alındığını; hâlbuki bu kısmın yerine Limbik sistemin öğrenme sürecinde etkili olduğu saptamıştır. Çünkü Limbik sistem, öğrenme ve hatırlamayı içerir. Araştırmalar Limbik sistemdeki en iyi öğrenme yollarının ise, motivasyon, uzun süreli alıştırma ve geri-iletim olduğunu göstermiştir.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Firdevs Maboçoğlu, "Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler", (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006, s. 94.

<sup>80</sup> Daniel Goleman, "Lideri Lider Yapan Nedir?", **Lideri Lider Yapan Nedir?**, (çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: MESS Yayınları, 2002, s. 32.

### 1.2.2. Cinsiyetler Açısından Duygusal Zekâ

Duygusal zekâyı cinsiyetler açısından incelersek bir fark olmadığı görülür. Çünkü duygusal zekâyâ sahip olmak, duygusal olmak değildir. Kadınların erkeklere oranla duygusal oldukları bilinen bir gerçektir; fakat bu durum kadınların yüksek duygusal zekâyâ sahip olduğunu göstermez.

Duygusal zekâsı yüksek erkeklerin, dışa dönük ve neşeli kimseler olduğu görülür. İlişkilerinde diğer insanlara karşı ilgilidir. Kendileriyle ve başkalarıyla barışıktır. Kadınlar ise, duygularını direkt dile getiren, kendilerini doğru şekilde ortaya koyabilen, kendilerine ve hayata olumlu bakan kişiler olduğu görülür.<sup>81</sup>

Duygusal zekânın geliştirilmesinde ise, kadınların erkeklere oranla daha avantajlı oldukları söylenebilir. Çünkü annelik özellikleri nedeniyle kadınların genlerindeki duygular daha gelişkindir. Erkeklerin bu durumda daha fazla çaba sarf etmeleri gerekir.

### 1.2.3. Duygusal Zekânın Boyutları

Zekâ türleri içinde yer alan “kişilerarası zekâ” ve “içsel zekânın” duygusal zekânın temelini oluşturduğunu daha önce belirtmiştik. Yapılan araştırmalar kişinin bu yetkinlikleri öğrenerek geliştirebileceğini ve sonrasında da çevresini bu yönde geliştirebileceğini ortaya koymaktadır.

Duygusal zekâ, duyguları anlamayı, tanımayı ve düzenlemeyi sağlayan bir tür zekâ teorisisidir. Duygusal zekâ daha çok belirli özelliklerle, yeteneklerle ve yetkinliklerle ilişkilidir. Örneğin empati genellikle duygusal zekâ ile ilgili bir kavramdır.

---

<sup>81</sup> Soner Bal, “Takım Çalışmasında Duygusal Zekânın Önemi”, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, s. 24.

Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler yaşlılarıyla, ortak çalışma arkadaşlarıyla, aile üyeleriyle ya da üstleriyle ilişkilerinde bu yeteneklerini ustaca kullanırlar.<sup>82</sup>

Esasında duyguların kişinin kendisi ve diğer insanlar hakkında önemli ipuçları verdiği görülebilir. Örneğin verilen bir iş ile ilgili kişinin endişe duyması, kişinin o konu ile ilgili daha çok çalışması gerektiğini söylemektedir. Görüldüğü üzere duyguların kişiye neler söylemeye çalıştığı anlaşılabilirse, tutum ve davranışlar da olumlu yönde değiştirilebilir.

Duygusal zekâ yetkinliklerinin yönetsel uygulamalar üzerinde de önemli bir rolü vardır. Bazı kurumların duygusal zekâ programlarını çalışanlarını geliştirme programlarının içine dâhil ettiği; hatta bazı üniversitelerde duygusal zekâ dersine yer verildiği görülmektedir. Duygusal zekâ kavramının temelinde, duyguların kişinin davranışlarında etkili olduğu düşüncesi vardır. Bu nedenle duygular iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Kişinin kendini kontrol edebilmesi, sosyal yetenekler (iletişim, liderlik, çatışmaları önleme), duygusal yetenekler (güvenilirlik, vicdanlılık) gibi beceriler kişinin performansı üzerinde de etkilidir. Weisinger kişinin duygusal zekâsı ile iş başarısı arasında direkt bir bağlantı olduğunu saptamıştır.<sup>83</sup>

Duygusal zekâ, aralarında küçük farklar olmasına rağmen temelde beş kategoriye ayrılır. Bu temel beş yetkinliğin olması ve geliştirilmesi kişinin özel ve iş yaşamında mutlu ve başarılı olmasını sağlar. Bu beş yetkinlik ise, öz bilinç (kendini tanımak), duygularını yönetebilmek (özdenetim), duyguları harekete geçirebilmek (motivasyon), başkalarının duygularını anlamak (empati), ilişkileri yürütebilmektir.

---

<sup>82</sup> Wendy Morton, **Everything You Need to Know About Emotional Intelligence & Leadership**, [Newmarket, Ont.]: BrainMass Inc., 2012, s. 7, (Erişim Tarihi: 29.09.2014), from eBook Academic Collection (EBSCOhost) database.

<sup>83</sup> Gürbüz ve Yüksel, **a.g.e.**, s. 178.

### 1.2.3.1. Öz Bilinç (Kendini Tanımak)

Duygusal zekânın temeli, kişinin kendini tanımasıdır. Kişinin kendini tanıması, duygularını, beklentilerini, hedeflerini bilmesi hayat içinde kendini daha kolay idare etmesini sağlar. Öz bilinç sahibi kişiler, kendilerini daha rahat ifade eder.

Kişinin kendini bilmesiyle ilgili Türk şairi olan Yunus Emre'nin "*ilim ilim bilmektir, ilim kendini bilmektir, sen kendini bilmezsin, ya nice okumaktır*" deyişi ve Yunan filozofu Sokrates'in "*kendini tanı*" sözü, kişinin kendisini tanımasının ne derece önemli olduğunu belirtir.<sup>84</sup>

Goleman'ın oluşturduğu duygusal zekâ çerçevesinde, öz bilinç sahibi kişilerde; duygusal bilinç, doğru öz değerlendirme ve özgüven gibi kişilik yeterliliklerinin olması gerektiği görülür.<sup>85</sup>

### 1.2.3.2. Duyguları Yönetebilmek

Duyguların yönetimi, insanoğlunun yaptığı en önemli keşiflerden biridir. Çünkü duygularını yönetemeyen insan aklını da yönetemez. Çünkü aklın yönetimi tüm zekâ bölümlerinin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmasıyla mümkündür.<sup>86</sup>

Kişinin kendi duygularını yönetebilmesi yine duygusal zekânın en önemli unsurlarından biridir. Kişinin isteklerini, duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutabilme yetkinliğidir. Örneğin kişi öfkelendiğinde kendini sakinleştirmesini bilmesidir. İnsanlar hayat içerisinde birçok olumsuzluklarla karşı karşıya kalır. Kişinin tüm bu olumsuzluklara rağmen duygularını kontrol altında tutabilmesi ve yönetebilmesi kişinin yanlış davranışlarda bulunmasını engeller. Goleman'a göre duyguların yönetimindeki başlıca yetkinlikler, kendini kontrol edebilme, doğruluk, dürüstlük gibi ahlaki değerlere sahip olma, vicdanlı olma, uyumlu olma ve yenilikçi olmaktır.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Aslan, **a.g.e.**, s. 88.

<sup>85</sup> Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**, (çev. Handan Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları, 2013, s. 38.

<sup>86</sup> Atabek, **a.g.e.**, s. 11.

<sup>87</sup> **a.g.e.**, s.38.



### 1.2.3.3. Duyguları Harekete Geçirebilmek (Motivasyon)

Kişinin duygularını olumlu yönde harekete geçirebilmesi diğer bir deyişle kendini motive edebilmesi, kişinin heyecanına ve başarıma isteğine bağlıdır. Özellikle iş yaşamında bunu başarabilmek önemli bir beceridir. Çünkü kişi iş yaşamında motivasyonunu düşürebilecek birçok olumsuzluklarla karşı karşıya kalır.

Hendrie Weisinger'e göre motivasyon, bir işi sonuna kadar götürebilmektir. Kişi beklemediği durumlarda motivasyonunun düştüğünü hissedebilir. Duygusal zekâsı yüksek biri böyle bir durumda var olan durumu öncelikle kabul eder ve kendini motive edecek yeni durumlar yaratır. Kişiyi motive edecek motivasyon kaynakları, kişinin kendisinin dışında, arkadaşları, akrabaları, duygusal bir danışmanı ya da çevresindeki herhangi bir şey örneğin müzik, renkler vb. olabilir.<sup>88</sup>

Motivasyon için gerekli olan kişilik yetkinlikleri ise, başarıma dürtüsü, bağlılık duygusu, inisiyatif ve iyimserlik becerileridir. Kişinin kendini harekete geçirebilmesi yani motivasyonu, kişinin amaçları doğrultusunda duygularını harekete geçirebilmesi ve işi sonlandırabilmek için sabır göstererek uzun süre çalışabilmesidir. Kişinin olumsuz duygulardan sıyrılarak tekrar amaçlarına yoğunlaşabilmesi, bir zekâ göstergesidir.<sup>89</sup>

Duygusal zekânın bu ilk üç boyutu öz bilinç (kendini tanımak), duygularını yönetebilmek ve duyguları harekete geçirebilmek (motivasyon) bireyin kişiliğiyle ilgilidir. Diğer iki boyut ise, diğer insanlarla olan ilişkileri içerir.

---

<sup>88</sup> Hendrie Weisinger, **Emotional Intelligence at Work**, USA: Jossey-Bass, 2000, s. 61-63.

<sup>89</sup> Osman Titrek, **IQ'dan E'Q'ya Duyguları Zekice Yönetme**, İstanbul: PegemA Yayıncılık, 2007, s. 80.

#### 1.2.3.4. Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati)

Başkalarının duygularını anlamak diğer bir deyişle empati kurabilmek, kişinin kendini karşısındaki kişinin yerine koyabilmesidir. Çoğu zaman sempati kelimesiyle karıştırılır. Oysaki sempati, başka insanlarla aynı duyguları paylaşmak anlamındadır.<sup>90</sup>

İkili ilişkilerin olduğu her yerde -evlilik, arkadaşlık, alışveriş ve iş hayatında- en temel şeydir empati. Başkalarının duygularını anlamak ve davranışları karşısındaki kişiye göre ayarlayabilmek, ikili ilişkilerde başarıyı sağlayan ve sosyal ilişkileri yönlendiren en önemli etmendir.<sup>91</sup>

Empatinin temeli esasında öz bilinçtir. Kişi kendi duygularına ne kadar açıksa, hisleri okumada da o kadar beceriklidir. Kendi hisleri konusunda karmaşıklık yaşayan kişiler, karşısındaki kişileri de anlamada karmaşa yaşarlar. Başkalarının duygularını anlayamama duygusal zekâ bakımından büyük bir eksiklik, insan olma adına da büyük bir başarısızlıktır. Çünkü başka kişilerin ne hissettiklerini anlayabilme becerisi, gönül ilişkilerinden yöneticiliğe kadar pek çok alanda kişinin karşısına çıkacaktır.<sup>92</sup>

#### 1.2.3.5. İlişkileri Yürütebilmek

Kişilerarası ilişkilerdeki samimiyet, içtenlik, her iki tarafı da memnun bırakan duygu alışverişi ilişkileri yürütebilme becerisidir. Etkili iletişim kurabilmek gerek özel hayatta ve gerekse iş yaşamında hayati önem taşır. Duygusal zeki kişiler, ilişkilerinde farklı bakış açılarını da anlamaya çalışır.<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> Siegfried Brockert ve Gabriele Braun, **Duygusal Zekâ Test Kitabı: Duygusal Zekânızı Değerlendirin**, (çev. Nurettin Süleymangil), İstanbul: MNS Yayıncılık, 2000, s. 27.

<sup>91</sup> Konrad ve Hendl, **a.g.e.**, s. 151-154.

<sup>92</sup> Goleman, Emotional..., **a.g.e.**, s. 96-97.

<sup>93</sup> Zuhâl Baltâş, **Duygusal Zekâ: İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık**, 3. b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006, s. 26-27.

#### 1.2.4. Duygusal Zekâ ve Liderlik

Liderlik konusu üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Bilim dünyası sağ ve sol lobunu kullanan kişilerin hayal kuran ve yaratıcı lider ruhu taşıyan insanlar olduğunu tespit etmiştir. Liderlik, ileriye görebilen, heyecan uyandıran, yaratıcı bir ruha sahip, iletişim becerisi yüksek, her koşulda motivasyonunu kaybetmeyen, yeni teoriler üretebilen, başarılı ekipler kurabilen ve ekibini motive edebilen kişilerdir.<sup>94</sup>

Duygusal zekâ konusu liderlik becerilerinin geliştirilmesinde önemli rol oynar. Yapılan araştırmalara göre liderliğin yüzde 90'ı duygusal zekâdır. Bu nedenle duygusal zekâ ve liderlik birbiriyle bağlantılıdır.<sup>95</sup>

Küreselleşme rekabeti, müşteri memnuniyetini ve verimliliği de kırılğan hale getirmiştir. Liderler önemlidir çünkü liderlerin kişilerin ve grupların davranışları, performansları ve verimlilikleri üzerinde önemli etkileri söz konusudur. Kurumlarda nitelikli iş gücünün artması çalışanların yönetimini ve yönlendirilmesini de zorlaştırır. Çünkü çalışanlar yönetimde daha çok söz sahibi olmak istemekte ve daha çok ilgi beklemektedir. Duygusal zekâlarından güç alan liderler, çevrelerini kolay etkileyebilmektedir. Çünkü bu kişiler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlayabildikleri için kolaylıkla güven ortamı yaratırlar ve çalışanları etkileme güçleri yüksektir.<sup>96</sup>

21. yüzyıl hız çağıdır. 21. yüzyıl lideri ise, modern yönetim anlayışı ile hız çağını yönetebilen, hem psikolojik hem de sosyolojik olarak zekâsını gerçekleştirmiş insanlar olacaktır.

---

<sup>94</sup> Can Hikmet Değirmenci, **21'nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası**, İstanbul: Bilge Karınca, 2012, s. 69-70, (Erişim Tarihi: 30.03.2015), from eBook Collection (EBSCOhost).

<sup>95</sup> Hilarie Owen, Vicky Hodgson ve Nigel Gazzard, **Liderlik Elkitabı: Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Kılavuz**, (çev. Münevver Çelik), İstanbul: Optimist Yayınları, 2007, s. 94.

<sup>96</sup> Delice ve Günbeyi, **a.g.e.**, s. 212.

**Tablo 1. Duygusal Yeterlilik Çerçevesi**

<b>Kişisel Yeterlilik</b> Bu yeterlilikler kendimizi idare etme şeklimizi belirler	<b>Sosyal Yeterlilik</b> Bu yeterlilikler ilişkilerle başa çıkma şeklimizi belirler.
<b>Öz bilinç</b> Kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmek <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Duygusal bilinç:</b> Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımak</li><li>• <b>Doğru öz değerlendirme:</b> Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek</li><li>• <b>Özgüven:</b> Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamak</li></ul>	<b>Empati</b> Başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Başkalarını anlamak:</b> Başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezme ve sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenmek</li><li>• <b>Başkalarını geliştirmek:</b> Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezme ve yeteneklerini pekiştirmek</li><li>• <b>Hizmete yönelik olmak:</b> Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden görmek, kabul etmek ve karşılamak</li><li>• <b>Çeşitlilikten yararlanmak:</b> Farklı türlerden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak</li><li>• <b>Politik bilinç:</b> Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumak</li></ul>
<b>Kendine çekidüzen verme</b> Kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmek <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Özdenetim:</b> Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak</li><li>• <b>Güvenilirlik:</b> Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumak</li><li>• <b>Vicdanlılık:</b> Kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmek</li><li>• <b>Uyumluluk:</b> Değişim karşısında esneklik</li><li>• <b>Yenilikçilik:</b> Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmak</li></ul>	<b>Sosyal Beceriler</b> Başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmak <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Etki:</b> Etkili ikna taktikleri kullanmak</li><li>• <b>İletişim:</b> Açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamak</li><li>• <b>Çatışma yönetimi:</b> Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak</li><li>• <b>Liderlik:</b> Bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek</li><li>• <b>Değişim katalizörlüğü:</b> Değişimi başlatmak ya da yönetmek</li><li>• <b>Bağ kurmak:</b> Amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirmek</li><li>• <b>İmece ve işbirliği:</b> Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak</li><li>• <b>Ekip yetileri:</b> Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak</li></ul>
<b>Motivasyon</b> Hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimler <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Başarma dürtüsü:</b> Bir mükemmellik standartını yakalama veya yükseltme arayışı</li><li>• <b>Bağlılık:</b> Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek</li><li>• <b>İnisiyatif:</b> Fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır olmak</li><li>• <b>İyimserlik:</b> Engellere ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar etmek</li></ul>	

**Kaynak:** Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**, (çev. Handan Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları, s. 38-39.

### 1.3. Performans Değerlendirme

#### 1.3.1. Kurumlarda Performans ve Performans Değerlendirme

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde performans kelimesinin Fransızca olan “performance” kelimesinden geldiği ve Türkçe karşılığının da “başarım” kelimesiyle ifade edildiği görülmektedir.<sup>97</sup>

Performans kavramı en genel anlamıyla kurumun belirlediği amaç doğrultusunda çalışanların hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğini belirlemektir. Çalışanın görevinde ne yapması gerektiği ile gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. Kurumlardaki en önemli performans, çalışan performansıdır. Çünkü çalışanların performansı kurum başarısının da bir göstergesidir.<sup>98</sup>

Çalışanın motivasyonu, performansının artırılması ve daha önce gösterdiği performans kriterleri performans değerlendirmeleri sonucu elde edilir.<sup>99</sup>

Daha önce belirttiğimiz gibi her kurum, belirli hedefler belirler. Bu hedeflere ulaşmaya yönelik bir takım kurallar oluşturur ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır. Fakat bu süreçte kurumların bir kısmı başarı sağlar. Başarı sağlayan kurumlara baktığımızda öncelik pazardaki rekabet değildir. Öncelik nitelikli çalışan bulabilmek ve bunların kurum içindeki uyumlu çalışmalarıdır. Bu noktada performans değerlendirme önem arz eder. Çünkü nitelikli çalışanların seçilmesinde ve uyum halinde çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarından biri olan performans değerlendirme çalışmalarının önemi büyüktür.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup>(Çevrimiçi),

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54d08110e5da98.92253046](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54d08110e5da98.92253046), (Erişim Tarihi: 03.02.2015)

<sup>98</sup> Saldamlı, **a.g.e.**, s. 43-44.

<sup>99</sup> İsmail Bakan vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (ed. İsmail Bakan), Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, s. 240.

<sup>100</sup> Kaan Kılıç, “Duygusal Zekânın Gemi Adamlarının İş Performansına Etkisi”, (İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013, s. 31.

Performans değerlendirme, çalışanların eksikliklerini görebilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi yönünde çalışanlara çeşitli fırsatlar sunar. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmenin, sadece denetim amaçlı olmadığını aynı zamanda gelişim amaçlı da olduğunu söyleyebiliriz. Performans değerlendirme, çalışanın ne kadar başarılı iş çıkardığını belirleme, kendisini bu konuda bilgilendirme ve kendisi için bir geliştirme planı oluşturma sürecidir.<sup>101</sup>

### **1.3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi, Amacı ve Yararları**

Verimli bir performans değerlendirmenin yapılabilmesinin ön koşulu sağlıklı bir iletişim sistemidir. İletişimin beklenen kalitede olması, yönetici-çalışan işbirliğinin sağlanması, performans değerlendirmesinden de istenilen sonucun alınmasını sağlar. Çalışanların dâhil edilmediği, kurum içi iletişimin olmadığı kurumlarda performans değerlendirme sistemlerinin etkili yapılamadığı görülür. Performans değerlendirme önemlidir. Çünkü yapılan işe değer verildiğini gösterir, motivasyonu, kurum içi rekabeti ve iş tatminini sağlar. Ayrıca iletişim temelli uyumsuzlukların çözümünde de etkilidir. Yöneticilerin çalışanların pozisyonlarını takdir ettiğini gösterir, ücret sistemine de adil bir şekilde yansıtması sağlanır.<sup>102</sup>

Performans değerlendirmeleri, çalışanların yetkinliklerini tespit etmek, kaynakları verimli kullanmak, iş yeri ortamını geliştirmek, kurum hedeflerine ulaşmadaki süreci sorgulamak, bireysel ve kurumsal eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, çalışanları motive edebilmek, çalışanların terfi gibi kariyer planlarını yapmak, işten çıkarmak, yönetici ve çalışanların yüz yüze iletişim kurabilmesini sağlamak vb. gibi konularda büyük rol oynar.<sup>103</sup>

---

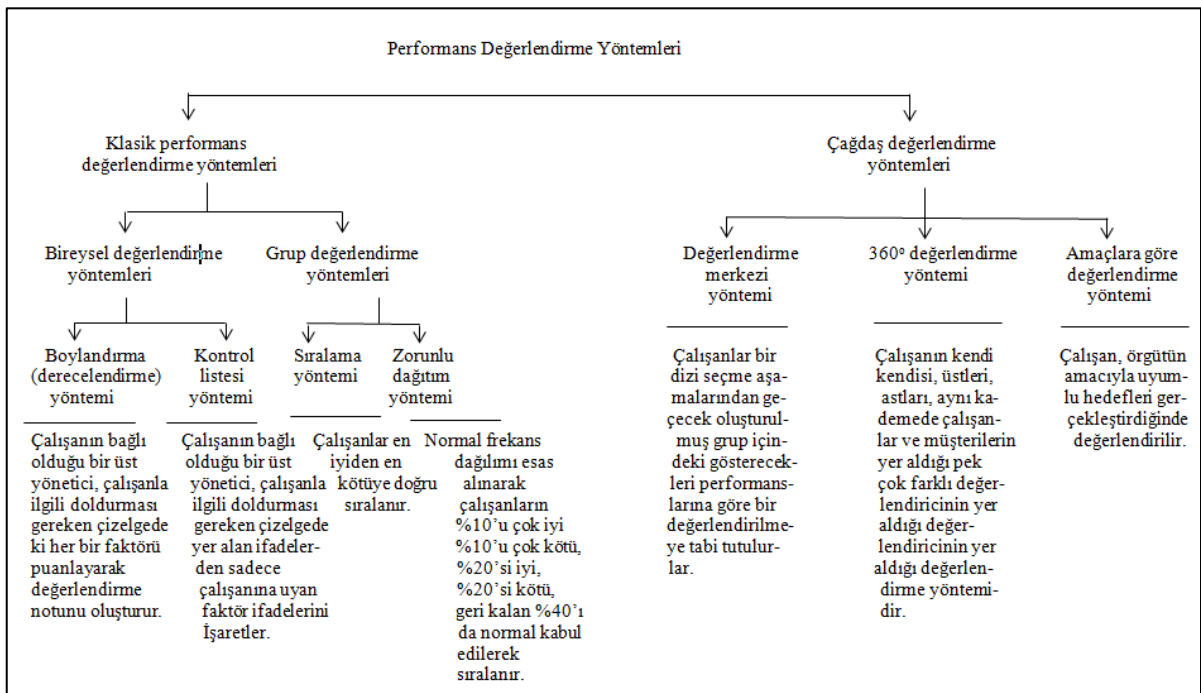
<sup>101</sup> Gaye Özdemir Erel ve Mustafa Yalçın, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2014, s. 280.

<sup>102</sup> **a.g.e.**, s. 280-281.

<sup>103</sup> Bakan vd., **a.g.e.**, s. 242.  
Erel ve Yalçın, **a.g.e.**, s. 279.

### 1.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme amacıyla birçok yöntem geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları ilk geliştirilen örnekler olup günümüze kadar süren klasik yöntemlerdir. Bazıları ise, yeni tekniklerin geliştirilmesiyle oluşturulan çağdaş yöntemlerdir. Kurumlar çalışanların özelliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri öneme bakarak birkaç yöntemi birlikte kullanabilmektedir.<sup>104</sup>



Şekil 1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

**Kaynak:** Canan Çetin, **Temel İşletmeciliğe Giriş**, 4. b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2014, s. 328.

<sup>104</sup> Saldamlı, a.g.e., s. 52.

Canan Çetin, **Temel İşletmeciliğe Giriş**, 4. b., İstanbul: Beta Basım Yayın, 2014, s. 328.

## 2. BÖLÜM

### KURUMLARDA DUYGUSAL ZEKÂ (EQ) VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

#### 2.1. Kurumlarda Değişen Yönetim Anlayışları, İnsana Bakış ve Duygular

Eski Mısır ve Eski Yunan gibi medeniyetlerde ekonominin temeli işgücü ihtiyacından doğan kölelik anlayışı oluşturmaktaydı. Daha sonra serflik anlayışı geldi. Serfliğin ardından da loncalar kurulmaya başlandı.<sup>105</sup>

Yenidünya düzeniyle birlikte insana bakış değişti ve özellikle sanayi devriminden sonra toplumda büyük dönüşümler yaşandı. 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimiyle birlikte kurumların sayıları arttı. Yaşanan değişme ve gelişmeler karşısında kurumların (örgütlerin) sezgi ve tecrübeye dayanılarak yönetilmesi imkânsız hale geldi. Özellikle uzmanlaşma ve işbölümü beraberinde fabrika sistemlerinin kurulması sağlandı. Ardından “mekanik insan” tipi oluştu.<sup>106</sup>

Sanayi Devrimi sonrası kurumlarda görülen yönetim anlayışına klasik yani geleneksel yönetim anlayışı denmiştir. Kurumlar bu dönemde hislere ve duygulara izin vermeyecek kadar katı, bürokratik yapılara sahiptir. Kurum içindeki insana, onun psikolojik ve sosyolojik özelliklerine önem verilmemiştir. Bu anlayışa sahip yönetim güce inanmıştır. Yöneticilerin iş yaptırma yöntemleri incelendiğinde tüm kararların kendilerinde toplandığını, tüm ayrıntılara kendilerinin ulaştığını, onayları dışında hiçbir eylemin yapılmadığı, merkezci bir yönetim anlayışının hâkim olduğu görülmektedir.

Çalışanın ise, işi sevmediği, işten kaçmak için bahane aradığı bu nedenle iş yaptırırken zorlama, yönetme ve cezayla tehdit etme yollarından faydalanmak gerektiği düşünülmektedir.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Yonca Gürol vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (ed. Oya Erdil ve Hatice Özutku), İstanbul: Elma Basım, 2013, s. 384-385.

<sup>106</sup> Çetin, **a.g.e.**, s. 99.

<sup>107</sup> Gürol vd., **a.g.e.**, s. 386.

Kılıçarslan, **a.g.e.**, 2009, s. 47-48.



Klasik yönetim anlayışının geçerli olduğu bir kurumda çalışanın duyguları, üzüntü, düşmanlık, kin, depresyon vb. olarak kendini göstermektedir.<sup>108</sup>

1940-1960'lı yıllarda klasik yönetim anlayışı devam etmekle birlikte çalışanın psikolojik ve sosyolojik yönü vurgulanmaya başlamış, insanın kurum içinde sosyal bir varlık olarak tanınmasına yönelik çalışmalar ön plana çıkmıştır.<sup>109</sup>

Daha sonraki yıllarda etkili olan davranışçı ve insancıl yaklaşımlar çalışanın kendi kurumlarını sevmeleri, ürettiklerini sevmeleri ve kendilerini bunlar sayesinde motive etmeleri sağlanmıştır. Toplam kalite yönetimi, personel güçlendirme vb. uygulamalar bu çabaların sonucudur. Bugün büyük ve başarılı şirketler liderlik vasıflarına sahip çalışan adayları bulabilmek için bünyelerine tecrübeli psikologlar almaktadır. Bu da çalışma hayatında sadece bilişsel zekânın yeterli olmadığını; bununla birlikte duygusal becerilerin de önemli olduğunu göstermektedir.

İçinde büyük global şirketlerin bulunduğu 188 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, başarılı performansların hangi kişisel yeteneklere/ne derecede bağlı olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarında yetenekler; teknik, kavramaya yönelik ve duygusal zekâya yönelik olarak ayrılmıştır. Sonuç olarak teknik ve kavramaya yönelik zekânın önemli olduğu; fakat başarılı performanslardaki oranları hesaplandığında duygusal zekâ yetkinliklerinin diğerlerine göre iki kat daha önemli olduğu görülmüştür. Modern kurumlar, yönetici ve çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını ve takım çalışmalarına önem vermelerini istemektedir. Bu da duygusal zekâ yeterliliklerinin geliştirilmesi ile mümkün olacaktır.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Kılıçarslan, **a.g.e.**, 2009, s. 53.

<sup>109</sup> Gürol vd., **a.g.e.**, s. 387.

<sup>110</sup> Salih Güney, **Sosyal Psikoloji**, Ankara: Nobel Yayınları, 2009, s. 267.

## 2.2. Kurumlarda Duygusal Zekâ (EQ)

Çalışma ortamları duyguların yoğun olarak hissedildiği ve çeşitli şekillerde kullanıldığı yerlerdir. Özellikle kişilerarası ilişkiler iş ortamında çok önemlidir. Çünkü iş ortamında başkalarıyla iyi geçinmek için özel hayatta olduğu gibi sevgi bağları yoktur. Birlikte çalışılan kişileri anlayabilme becerisi tam da bu noktada önem kazanır. Başka insanları anlayabilme “*empati*” adı verilen beceriyi gerekli kılar.<sup>111</sup>

Daha önce yapılmış araştırma ve çalışmalarla iş yaşamında duygusal zekânın önemi ve etkilerini irdelemeye çalışırsak;

“21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları” isimli kitabında Peter F. Drucker, kendi kendini yönetebilme becerisinin çok önemli olduğunu ve kişinin büyük başarılar elde etmesinde büyük ölçüde bu becerinin önemli rol oynadığını belirtmektedir. Sağlıklı bir yönetimin gerekliliği olarak kişinin kendini yönetmesi ve ikili ilişkilerinde de tatmin edici bir iletişimi sağlaması gerekmektedir. Drucker, kitabında sadece iş becerilerinin tek başına sonuç üretmediğini belirtir.<sup>112</sup>

Psikolog ve yazar Daniel Goleman 200 kadar büyük ve küresel şirketlerde yürüttüğü araştırmalarda liderlerin hepsinde duygusal zekâ denen şeye büyük ölçüde sahip olduklarını saptamıştır. Goleman, bu şirketlerin yetkinlik modellerini analiz etmiştir. Çalışmasındaki amacı, hangi kişilik özelliklerinin performansı attırdığını bulmaktır. Goleman, yetileri teknik beceriler, bilişsel beceriler ve duygusal zekâ becerileri olarak üç kategoriye ayırmıştır. Analiz sonuçlarında duygusal zekânın bütün kademedeki görevlerde diğerlerinden iki kat daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Goleman’a göre, kişi dünyadaki en iyi eğitimi alsa ya da analitik bir beyine sahip olsa dahi duygusal zekâdan yoksunsa büyük bir lider olamayacağını savunmaktadır.<sup>113</sup>

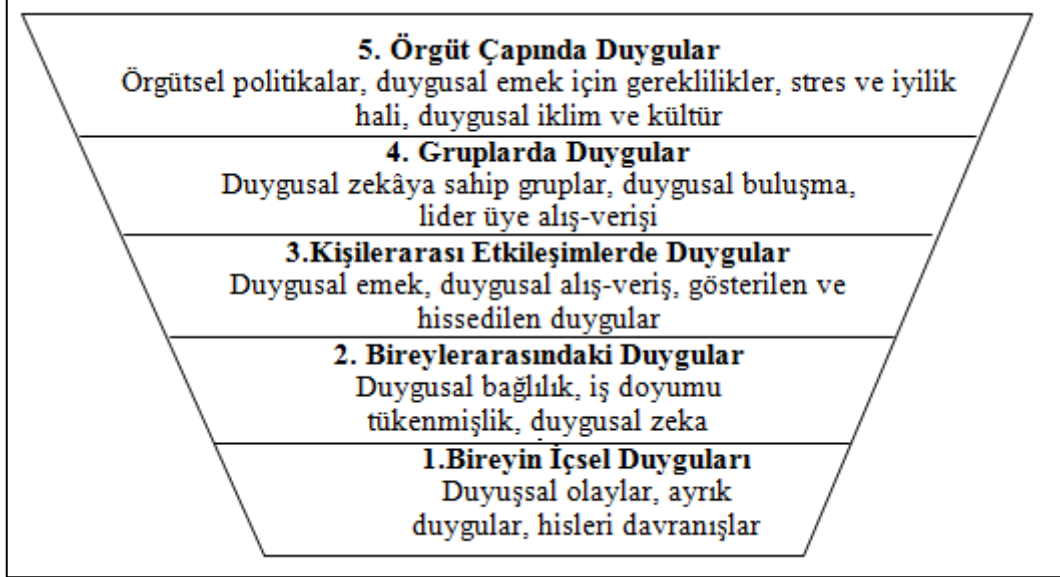
---

<sup>111</sup> Jeanne Segal, **Duygusal Zekânınızı Yükseltmek: Uygulamalı Bir Kılavuz**, (ed. Ahmet Seyrek), İstanbul: Nokta Kitap, 2009, s. 183.

<sup>112</sup> Peter F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon), 2. b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2007, s. 175-210.

<sup>113</sup> Daniel Goleman, **Lideri...**, s. 11-15.

Duyguların örgütsel ortamlardaki durumlarıyla ilgili en dikkat çekici çalışma Neal M. Ashkanasy'e aittir. Kendisi örgütlerdeki duyguları beş düzeye ayırmış ve "örgütlerdeki çok düzeyli duygular teorisi" ismini verdiği yeni bir model geliştirmiştir.<sup>114</sup>



Şekil 2. Örgütlerde Duyguların Beş Düzeyi

**Kaynak:** Neal M. Ashkanasy, "Emotions In Organizations:A Multi-Level Perspective" **Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy, Research in Multi-Level Issues**, from Emerald Insight, Vol. 2, 2003, s. 11

H. Şebnem Seçer, "Duygusal Emek: Teorik Yaklaşımlar, İşleyiş ve Sonuçları", **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, 2. b., (ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür), Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2012, s. 238.

Şekil 2'de de görüldüğü üzere, örgütlerdeki duygular beş düzeyde ele alınmaktadır. Duygular bireylerin içinde, bireyler arasında, kişilerarası etkileşimlerinde, gruplarda ve örgüt çapında ortaya çıkmaktadır. Duygusal zekâ açısından incelediğimizde örgütlerde duygusal zekânın özellikle bireyler arasındaki duygularda başladığını sonrasında ise grup düzeyindeki duygularda yer aldığı görülmektedir.

<sup>114</sup> H. Şebnem Seçer, "Duygusal Emek: Teorik Yaklaşımlar, İşleyiş ve Sonuçları", **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, 2. b., (ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür), Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2012, s. 238.

Yönetimde duyguların önemine dikkat çeken ilk bulgular, Avustralyalı psikolog, sosyolog ve organizasyon kuramcısı tarafından Elton G. Mayo (1880-1949) ve asistanı Fritz J. Roethlisberger ile birlikte Western Electric Company Chicago Hawthorne tesislerinde 1924 yılında başlattıkları Hawthorne araştırmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Hawthorne araştırma sonuçlarında, işletme organizasyonlarının bir “sosyal sistem” olduğu ve en önemli unsurunun da insan olduğu gerçeği belirlenmiştir. Bu araştırmalar aynı zamanda yönetimde davranışçı yaklaşımın doğmasına yol açmış ve örgüt içindeki insana dikkatleri çekmiştir.<sup>115</sup>

Kurumlarda duygusal zekânın ele alındığı araştırmalarda, duygular konusunda daha çok teorik bilgilendirme yapıldığı görülmektedir. Oysaki kurumlarda stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında kurumsal duyguların ele alınması gerekmektedir. Kurumsal duyguları anlamak, tanımlamak, yönetmek ve çalışanların özgüvenlerini artırıcı uygulamalar saptamak her şeyden önce kurum kültürünü pozitif yönde etkileyecektir.

1960’lı ve 1970’li yıllarda insanlar doğru okullara giderek ve başarı sağlayarak iş yaşamlarında ilerleyebiliyorlardı. Fakat günümüzde iyi eğitim almış birçok kadın ve erkeğin duygusal zekâ becerilerinin eksikliklerinden dolayı mesleklerinde durakladıkları ya da tamamen bıraktıkları görülmektedir.

Goleman yeni işe başlayan çalışanlarda teknik becerilerden sonra önemli olan özellikleri şu şekilde özetlemiştir.<sup>116</sup>

- Dinleme ve sözlü iletişim,
- Uyum ve engellere karşı yaratıcılık,
- Bireysel özgüven, yönetme ve amaçları doğrultusunda motivasyonunu, kariyerini geliştirme ve yaptığı işlerle gurur duyma,
- Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık ve çatışmaları çözebilme becerisi,
- Liderlik gücü, kurum içinde etkili olabilme, katkıda bulunabilme.

<sup>115</sup> Gözde Türkyılmaz, “Elton Mayo”, (Çevrimiçi), [http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/elton\\_mayo.pdf](http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/elton_mayo.pdf), (Erişim Tarihi: 05.02.2015).

<sup>116</sup> Goleman, İş Başında..., **a.g.e.**, s. 20-21.

Kurumlarda oluşturulacak duygusal zekâya yönelik becerileri ise, etkili takım kurma, etkili planlama ve karar verme, karşılıklı ilişkiler kurabilme, değişimi destekleme, vizyon bildirim ve insanları motive edebilme gibi yönetici ve liderlik vasıfları içeren beceriler olarak ele almak gerekir.<sup>117</sup>

Kurumlarda duygusal zekâ (EQ), çalışanların duygularının yenilik, yaratıcılık gibi değerlerle kurumda olumlu enerji yaratabilme becerisi olarak tanımlanabilir. Duygusal zekâya sahip kurumlar, yapıcı eleştirinin kullanıldığı, açıklık ve şeffaflığın kural olarak kabul edildiği bir kültürü destekler. Bu kurum kültürü, değişime açık olma, ilişki yönetimi, güven, bağlılık, sosyal sorumluluk gibi olguları ön plana çıkarır.<sup>118</sup>

Bugün kişisel başarılar ve üstünlükler değil, takım çalışmalarının başarıları ve üstünlükleri ön plandadır. Bunu sağlayacak olan da duygusal zekâ yeterlilikleridir. Özellikle de hizmet sektörü çalışanlarının kişilerarası ilişkilerde başarılı olma zorunluluğu duygusal zekâ olgusunun geliştirilmesi ihtiyacını beraberinde getirmiştir.

Çok sayıda şirket ve devlet kurumlarının danışmanı olan Weisinger'e göre çalışanlar, duygusal zekâlarını iş yerlerinde kullandıklarında, bunu ilişkileri vasıtasıyla kurumun bütününe uyguladıklarını ve böylece duygusal zekâsı yüksek bir kurum yaratıldığını belirtir.<sup>119</sup>

Unutulmamalıdır ki, kurumun sahip olduğu kültür ve iklim kurum ve çalışanların sahip olmaları gereken duygusal zekâ yeterliliklerinin de belirleyicisidir. Kurumsal rollerin başarılı bir şekilde sürdürülmesinde yönetici ve çalışanların sahip olması gereken iletişim ve işbirliği yetenekleri son derece önemlidir. Duygusal zekâ yeterlilikleri hem bireysel hem de kurumsal olarak geliştirilmesi gereken ve hayati önem taşıyan becerilerdir.

---

<sup>117</sup> David R.Caruso ve Peter Salovey, **Yönetimde Duygusal Zekâ**, 2. b., (çev. Süheyla Kaymak), İstanbul: Crea Yayıncılık, 2010, s. 24.

<sup>118</sup> Yaylacı, **a.g.e.**, s. 132.

<sup>119</sup> Weisinger, **a.g.e.**, s. xviii.

### 2.3. Kurumlarda Duygusal Zekânın Boyutları

Bireyler gibi kurumların da değerleri, kuralları ve kültürleri vardır. Nasıl ki bireylerin duygusal zekâ gelişimleri önemliyse, kurumların da duygusal zekâ gelişimleri önemlidir.

Günümüzde başarılı kurumlar işe alımlarında ısrarla duygusal zekâsı yüksek insanlar aramaktadırlar. Çünkü duygusal zekâ yetkinliklerinin yüksek olması kuruma kar olarak geri dönmektedir. Örneğin L'Oreal, satış görevlilerinin bir bölümünü duygusal yetkinliklere göre, bir bölümünü de klasik yöntemlerle seçmiş, duygusal yetkinliklerine göre seçilmiş olan satış görevlilerinin, diğerlerine oranla hem daha fazla kar getirdiğini hem de işgücü devrinin daha düşük olduğunu belirlemiştir.<sup>120</sup>

Duygusal zeki kuruluşlar, insanı önemli bir yatırım olarak ele alır. Duyguların bulaşıcı gücünü bilir ve doğru kullanıldığında olumlu sinerji yaratacağının farkındadırlar. Duygular doğru kullanılmadığında ise, kurum yıkıcı duygulara kolaylıkla yenilecektir. Böyle bir durumda kurum sermayesini ve piyasadaki eğitimli insan gücünü hayatta kalmak ve başarılı olabilmek için kullanamayacaktır.

Çalışanların duygularına, düşüncelerine ve emeklerine değer veren, bu amaç doğrultusunda eğitime ve değişime açık olan kurumlar gelecekte de başarılarını sürdürebileceklerdir. Çünkü toplum içinde olduğu gibi çalışma hayatında da nitelikler giderek önem kazanmaktadır. İş yaşamında sadece beyin gücünün yeterli olmadığı, duygusal becerilerin de bir değer haline geldiği görülmektedir. Özellikle duygu yönetimi, etkin iletişim, uzlaşma ve takım çalışmaları oluşturabilme gibi beceriler iş hayatının olmazsa olmazları durumuna gelmiştir.

---

<sup>120</sup> Yasemin Duman, "Kurumları Zirveye Taşıyan, Duygusal Zekâsı Yüksek Çalışanlardır", **Baltaş-Eksen Değerlendirme Organizasyon**, t.y., (Çevrimiçi), <http://www.baltas-eksen.com/makaleler-blog/155-kurumlari-zirveye-tasiyan-duygusal-zekasi-yuksekalisanlardir.html>, (Erişim Tarihi: 05.02.2015)

Yüksek duygusal zekâya sahip kurumlarda beş kurumsal duygusal zekâ boyutu söz konusudur.<sup>121</sup> Bunlar:

- Kurumsal duyguları tanımak,
- Kurumsal duyguları yönetmek,
- Kurumsal motivasyon,
- Kurumsal sosyal farkındalık,
- Kurumsal sosyal yetiler

Özetle, bir kurum başarı sağlamak, hayatta kalmak ve piyasada güçlü bir kurum olarak fark yaratmak istiyorsa, çalışanlarının işe yüreklerini koyma kültürünü de oluşturmuş olması gerekmektedir.

### **2.3.1. Kurumsal Duyguları Tanımak**

Genellikle kurumlar çevreleriyle sürekli etkileşim halinde oldukları için duygusal ve sosyal hayatları zor yönetilir. Bu nedenle duygusal zekâsı yüksek bir kurum oluşturabilmek için öncelikle kurumu ve kurumdaki insan kaynaklarını iyi tanımak gerekir. Kurum çalışanlarını, çalışanların kurum içindeki duygularını, kuruma olan bakış açılarını, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilmek son derece önemlidir.<sup>122</sup>

Kurumsal duyguları iyi bilmek, tanımlamak ve kurum için gerekli olan dinamik duyguları doğru kullanmak oldukça zordur. Dinamik duygular, işe yarayan, kurum için iyi olan duygulardır. Kurum yöneticilerinin özellikle de bu duyguları tanıması ve dinamik duyguları geliştirmek için çaba sarf etmesi gerekir.

Duygular düşünce ve davranışları etkileyerek dikkatin yoğunlaşmasını sağlar. Başarılı kurumlar duygular ile aklın birbiriyle iç içe olduğunu bilir. Çalışanlarına yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma yetkisini veren bir kurum, aynı zamanda çalışanların düşünce güçlerini de geliştirmiş olur. Yaptığı işten heyecan ve gurur duyan çalışan, kurumun daha iyi hale gelmesi için çaba sarf edecektir.

---

<sup>121</sup> Yaylacı, **a.g.e.**, s. 135.

<sup>122</sup> Titrek, **a.g.e.**, s.108.

### 2.3.2. Kurumsal Duyguları Yönetmek

Duygusal zeki kurumlar, kurumun başarısı ve iyiliği için duygularını tıpkı bireyler gibi yönetebilmelidir. Kurum içinde iki tür duygu vardır. Bunlar dinamik duygular ve yıkıcı duygular. Özellikle yıkıcı duyguların kurum içinde yayılması daha kolaydır ve kontrol etmek gerçekten zordur. Yüksek duygusal zekâyâ sahip olan kurumlar bu yıkıcı duygularla daha kolay baş edebilir. Özellikle duygusal zekâsı yüksek liderler kurumda olumlu sinerji yaratabilme konusunda son derece önemlidir.

Zihinsel ve duygusal farklılıklardan doğru şekilde yararlanmayı bilen yönetici ve liderler bu çeşitliliğin kurum için büyük bir güç olduğunu bilir. Çalışanlarını oldukları gibi kabul eden, kişisel vizyonunu, duygularını ve düşüncelerini çalışanlarıyla paylaşan yönetici ve liderler ekiplerdeki performans ve bağlılığı da olumlu yönde etkiler.<sup>123</sup>

Kurumdaki bilgi ve duygu aktarımları son derece önemlidir. Güvenin egemen olduğu, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı bir kurum kültürü yaratmak için ortak vizyonun paylaşıldığı etkinlikler düzenlenmeli ve çalışanlar bu yönde verilecek eğitimlerle desteklenmelidir.

Değişen çevre koşulları özellikle liderlerin de farklı roller üstlenmesine sebep olmuştur. Literatüre yeni giren dönüştürümcü lider ya da değişimci lider kavramları tesadüf değildir. Bu özelliklere sahip olan kişiler, değişimle başa çıkacak girişim ruhuna, çalışanlara bir vizyon kazandırma becerisine ve kurum kültürünü değiştirebilme gücüne sahiptir. Bu beceriler duygusal zekâ yetkinlikleriyle paralellik gösterir. Duygusal zekâ yetkinliklerine sahip olmak, liderin yenileşme konusundaki tutum ve etkinliklerini de etkiler. Kurumun uzun vadedeki başarısı için bu beceriler önemlidir.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Titrek, a.g.e., s. 112.

<sup>124</sup> Ertan Şimşek, **Sihirli Liderler**, İstanbul: Vizyoner Yayıncılık, 2010, s. 14-18.



### 2.3.3. Kurumsal Motivasyon

Çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte önem kazanan insan odaklı yaklaşım gerçeği çalışanların yönlendirilmesini kurum hedeflerine ulaşmada temel koşul olarak kabul eder. Çalışanların kurum amaçları doğrultusunda çalışma isteklerinin oluşturulması ve bu isteğin süreklilik kazandırılması kurumsal motivasyon çabaları olarak değerlendirilmektedir.<sup>125</sup>

Doğru yetkinlik ve becerilere sahip çalışanları kuruma çekmek, kurumda kalmalarını sağlamak ve motive etmek kurumların başarılı ya da başarısız olmalarının en belirleyici özelliklerinden biridir. Sadece zihinsel ve fiziksel emek değil, duygularını, geçmiş tecrübelerini ve özel sorunlarını da kuruma getiren çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi kolay bir iş değildir.<sup>126</sup>

Kurumsal motivasyon bireysel motivasyon kadar önemlidir. Çünkü motivasyon kurumların verimliliklerini doğrudan etkiler. Yöneticiler, her davranışın altında bir nedenin olduğunu bilmek durumundadır. Çalışanları neyin motive ettiğini bilmek, onların davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu da yöneticilerin çevrelerinden kayıtsız kalmaması demektir.

Kurumsal motivasyonun sağlanması çalışanların motivasyonuna bağlıdır. Çalışanlar kurumu başarıya götürmek için ne kadar çok çaba sarf ederse ve işbirliği içinde kuruma faydalı işler yaparsa kurumsal motivasyon da sağlanmış olur. Motivasyon iki taraflıdır. Çalışanın kendini geliştirmesi, yaptığı işe odaklanması ve düşüncesini özgürce söylemesi gerekir. Yöneticilerin ise, çalışanına değer vermesi beklenir. Çünkü kurumsal motivasyonda kuruma bağlılık önemlidir. Çünkü bağlılık çalışanların kuruma olan inanç ve güveninin sağlanması demektir. Bu da kurumun ortaya koyduğu stratejilere ve kurallara çalışanların kendi istekleriyle uymalarını sağlar. Bağlılık beraberinde güdülenmeyi de getirecektir.

---

<sup>125</sup> Erel ve Yalçın, a.g.e., s. 78.

<sup>126</sup> **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, (ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür), Kocatepe: Umuttepe Yayınları, 2009, s. 13.

#### 2.3.4. Kurumsal Sosyal Farkındalık

Kurumsal sosyal farkındalığa yani kurumsal empatiye sahip kurumlar çalışanların ve müşterilerinin ne istediklerini anlayabilen, çalışanların düşüncelerine önem veren, onların gözleriyle durumları okuyabilen kurumlardır. Kurumlarda özellikle takım çalışmalarında duyguları anlayabilme becerisi, iş motivasyonu, iş tatmini ve çalışan performansı açısından önemlidir.<sup>127</sup>

Kurumların var olup olmamaları büyük ölçüde çalışanların ve müşterilerin desteğine bağlıdır. Bu yüzden kurumlar bu kişilerin duygularını bilmek zorundadır.

#### 2.3.5. Kurumsal Sosyal Yetiler

Kurumsal sosyal yeti kurumun hissedar ve müşterileriyle iyi ilişkiler kurması ve bunu sağlıklı bir şekilde sürdürmesidir. Duygusal zeki kurumlar, ilişki içinde olduğu müşterin düşüncelerini, kurumdan beklentilerini ve duygularını bilirler. Onlardan aldığı bilgileri kullanarak hayatlarını sürdürürler. Müşterilerinin kuruma bağlılıklarının duygulardan geldiğini bilirler. Bu durumu akıllıca kullanarak iş ve işlemlerinde müşteri taleplerini fazlasıyla sağlayarak yüksek verim sağlarlar.<sup>128</sup>

Küreselleşmenin en önemli sonuçlarından birisi de müşteri taleplerinin karşılanmasıdır. Gelişmeler göstermektedir ki, bundan sonrası için fark yaratacak kurumlar müşteri beklentilerine göre hizmetlerini esnekletirebilen kurumlar olacaktır. Bir kurum, müşterisine ne kadar yakınsa o kadar başarı sağlayacaktır.

---

<sup>127</sup> Ceyda Yılmaz, “Kamu kurumlarında Duygusal Zekâ ve Örgüt İklimine Etkisi”, (Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük, 2014, s. 48.

<sup>128</sup> Eray Beceren, “Kurumsal Duygusal Zekâ”, **Human Resources**, 2002, Temmuz, (Çevrimiçi), <http://www.duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=87&Tid=18>, (Erişim Tarihi: 13.05.2015).

## **2.4. Duygusal Zekâ ve Kurum Kültürü İlişkisi**

Her kurumun birbirinden farklı, kendine özgü bir takım özellikler taşıdığını daha önceki bölümlerde belirtmiştik. Kurum iklimini ve kurallarını belirleyen kurum kültürü, kurumun ve çalışanların duygusal zekâ yeterliliklerinin de belirleyicisi olarak karşımıza çıkar. Kurumların özgünlüğü, duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin bulunduğu, duygusal zekâsı yüksek çalışanların olduğu duygusal zeki kurumlarla sağlanacaktır. Bu sebeplerden dolayı kurum kültürü, duygusal zekâ yetkinliklerinin de belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.4.1. Yüksek Duygusal Zekâyâ (EQ) Sahip Kurum Kültürünün Özellikleri**

Yüksek duygusal zekâyâ sahip olan kurumlar için insan unsuru ön plandadır. Bu bağlamda oluşturulan kurum kültüründe ve havasında aşağıdaki özellikler ön plana çıkar.

- Bu kurum kültürünü tanımlayan en önemli değerler, insanların hem düşüncelerine hem de duygularına hitap ederek, bağlılık, motivasyon, iş tatmini ve sağlıklı iletişim ortamı sağlamaktır,
- Çalışanlar tarafından benimsenen bir kurum kültürüdür,
- Bilgilendirilen, çalışanlarını önemseyen ve dinleyen, karar sürecine dâhil edilen çalışanların olası değişimleri daha iyi karşıladıkları bilinmektedir,
- Çalışanların gelişimleri için yapılan harcamalar, yaratılan bu kültürde geleceğe yapılan yatırımlar olarak görülmektedir,
- Kuruma bağlı çalışanlar sayesinde kuruma bağlı müşteriler edinildiğinin bilincindedir,
- İnsanları anlaşılacak istenen duyguları ve ihtiyaçları olan bireyler olarak görmektedir,
- Duygusal zekâsı yüksek bir kurum kültürü, iş stresiyle başa çıkmakta kolaylık sağlar ve çalışanın ruhsal sağlığını da olumlu yönde etkiler.

## 2.5. Duygusal Zekâ Yöneticisinin Oluşturulması

Rakipler tarafından taklit edilemeyecek bir kurum kültürünün oluşturulmasında, kurumu kuran kişiler ve liderler önemli rol oynamaktadır. Kurum kültürünü en çok da liderin bakış açısı oluşturur ve yapılandırır. Bu noktada çalışanlar üzerinde etkin rol oynayan liderlerin duygusal zekâ yeterlilikleri son derece önemlidir. Duygusal zekâ yöneticisi olmak gerçekten güçtür. Bunu yaratabilmenin de kesin bir yöntemi yoktur.

David R. Caruso ve Peter Salovey'e göre yönetim ve liderlikte duygusal zekâ oluşturabilmenin altı temel esası vardır.<sup>129</sup> Bunlar:

- Etkili Takımlar Kurabilme,
- Etkili Planlama ve Karar Verebilme,
- İnsanları Motive Edebilme,
- Vizyon Bildirimi,
- Değişimi Destekleme,
- Etkili Karşılıklı İlişkiler Oluşturabilme

### 2.5.1. Etkili Takımlar Kurabilme

Daha önceki yıllarda iletişimin sadece bilgi aktarım tarafı biliniyordu. Fakat insanlar bu bilgileri eyleme dönüştüremiyorlardı. İnsanların edindikleri bilgileri sadece kabul etmeleri yetmiyor; bununla birlikte bu edinilen bilgileri davranışa dönüştürüp benimsemeleri de gerekiyordu. Bu noktada bilginin duygu aktarım tarafı beliriydi. Çünkü karşı tarafı söylenenlerden çok söyleniş şekli ve beden dilinin etkilediği ortaya çıktı.<sup>130</sup>

İletişim olgusunun bu iki ayağının biliniyor olması etkili takımlar kurabilmede de önemlidir. Çünkü etkili takımlar kurabilmenin temel şartı güven duygusunun yaratılabilmesi olmasıdır. Çalışma hayatında ekip, yönetim tarafından iş ile ilgili hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kurulan küçük insan gruplarıdır. Yüksek performanslı ekipler oluşturabilmek için, ekip bireylerinin birbirleriyle saygı

<sup>129</sup> Caruso ve Salovey, **a.g.e.**, s. 296.

<sup>130</sup> Tarhan, **Duyguların Psikolojisi**, 9. b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2011, s. 19.

çerçevesinde çalışmaları gerekir. İş hedeflerine ulaşılırken ekip üyelerini anlayabilmek, onların ihtiyaç ve çıkarlarını karşılamak önemlidir.<sup>131</sup>

Modern kurumlar için çalışanların, ekip çalışmasını benimsemeleri çok önemlidir. Özellikle duygusal zekâsı yüksek kişilerin ekip çalışmalarına daha yatkın oldukları görülür. İnsan ilişkilerinde uyum, hayata ve insanlara karşı iyimserlik duygusal olgunluğa sahip kişilerde daha yoğundur. İyimserlik olgusu ekip çalışmalarına yatkın kişilerin en önemli özelliğini oluşturur. İyimser bireylerin iç motivasyonu çok yüksektir. Bu kişiler işlerin ve yaşanan olumsuzlukların düzeleceği inancını taşır. Ekip çalışmalarına yatkın olan kişiler, işe bağlı, değişime istekli ve başkalarını düşünen bir anlayışa sahiptir.<sup>132</sup>

Etkili bir takım yöneticisi olmanın ön koşulu ise, güven duygusunu aşılayabilmektir. Takım yöneticisi, bireyler arasındaki güven bağlarını geliştirerek bunu çoğaltabilme becerisine sahip olmalıdır.<sup>133</sup>

## 2.5.2. Etkili Planlama ve Karar Verebilme

Bilindiği gibi özellikle planlama ve karar verme mantık içeren becerilerdir. Fakat etkili bir planlama ve karar verme sürecinde bazen duygusal bilgilerden de yararlanmak gerekir. Gerçekçi hedef ve programlar, takım çalışanlarının da hislerini hesaba katmakla mümkün olmaktadır.

Duygusal zekâsı yüksek olan yöneticiler planlar yaparken ve karar verirken hem mantık ve hem de duyguları hesaba katan kişilerdir. Çalışanlar tarafından gelen eleştirel bilgiyi dinleyebilmek, değerlendirebilmek en azından çalışanları bu konuda teşvik etmek önemlidir. Çünkü çalışanlar her zaman üstlerini memnun etme çabası güderler. Önemli olan onlara bu geribildirim söyleme şansını verebilmektir. Böylelikle alınan kararlar ve yapılan planlar daha gerçekçi ve başarılı olur.<sup>134</sup>

---

<sup>131</sup> Donald H. Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturma**, (çev. Erhan Tuskan), İstanbul: Rota Yayın, 1993, s. 14.

<sup>132</sup> Acar Baltaş, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003, s. 17-27.

<sup>133</sup> Ahmet Şerif İzgören, **“İş Hayatı Futboldan Ne Öğrenir? : Takım Çalışması**, İstanbul: Elma Yayınevi, 2014, s. 57-75

<sup>134</sup> Caruso ve Salovey, **a.g.e.**, s. 302-304.

### 2.5.3. İnsanları Motive Edebilme

Lider, değişim ve yenilik odaklı yönetim anlayışını temsil eden kişidir. Bu nedenle liderin amacı mevki sahibi olmak değildir. En önemli özelliği çalışanlarda sinerji yaratarak ortak hedefler doğrultusunda onları yönlendirmek ve kurumu rakiplerinin önüne geçirmektir.<sup>135</sup>

Hizmet eden lider kavramı son zamanlarda oldukça popüler olmuştur. Hizmet eden lider, çalışanların ihtiyaçları ve onların gelişimleri konusunda önemli rol oynar. Duygusal zekâsı yüksek olan bir lider, çalışanlarına yardımcı olmaya ve onları geliştirmeye daha eğilimlidir.<sup>136</sup>

Motivasyon, kişileri harekete geçiren bir güçtür. Birçok kurumda motivasyon düşüklüğü yüzünden iş tatminin, işbirliğinin ve çalışma isteğinin azaldığı görülür. Duygusal zekâsı yüksek kişilerin iç motivasyonu da yüksek olur. Çalışanlarını yakından tanımak, onların ihtiyaçlarını anlayabilmek, adil, olumlu, duyarlı, işbirliğini ve iyi iletişimi desteklemek, yerinde övgüler yapmak, çalışanlara yetki ve sorumluluk verebilmek, düzenli aralıklarla çalışanlarla görüşüp geribildirim alabilmek vb. çalışan motivasyonunun yükselmesini sağlar.<sup>137</sup>

Duygusal zekânın boyutlarını (duyguları tanımlamak, anlamak, yönetmek ve kullanmak) kullanan ve kendini çalışanların yerine koyabilen liderler, çalışanlarını daha kolay motive ederler. Samimi olmak ve yapılan başarıyı takdir edebilmek liderliğin en duygusal yönünü oluşturmaktadır. Bilinmelidir ki, yüzlere yapıştırılan sahte gülücükler çalışanları hiçbir zaman motive etmemektedir.

---

<sup>135</sup> Ertan Şimşek, **a.g.e.**, s. 5.

<sup>136</sup> Caruso ve Salovey, **a.g.e.**, s. 307.

<sup>137</sup> Coşkun Çoroğlu, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2003, s. 101-109.

#### 2.5.4. Vizyon Bildirimi

Sürekli değişen iş hayatında kurumların bilinmeyi bilme, görünmeyi görme yeteneklerinin de olması gerekmektedir. Birkaç yıl için plan yapma ve bunu değiştirmeme dönemi eskilerde kalmıştır. Kurumların geleceği görebilen, vizyon sahibi yönetici ve liderlere ihtiyacı vardır.<sup>138</sup>

Vizyon, en genel anlamıyla geleceğin resmini bugünden çekebilme becerisidir. Bir kurum için vizyon, geçmişin, bugünün ve gelecekte olunmak istenen yerin, bu yere nasıl gidilebileceğinin, kurumun ayırt ediciliğinin, ilkelerinin, değerlerinin, misyon ve hedeflerinin kurumun tüm hayati bileşenlerinin en temel ifadesidir. Vizyonu belirleyen liderlerdir. Fakat oluşturulan vizyonun kabul görmesi kolay bir iş değildir.<sup>139</sup>

İletişim, ekip çalışmalarında bireyleri birbirine bağlayan en önemli unsurdur. Eğer iletişim güçlü olmazsa ekip dağınık olur. Ortak bir vizyon oluşturmak için güçlü bir iletişim şarttır. Liderler, ortak bir vizyon oluştururken ekipteki kişilerin tutum ve davranışlarını anlamak durumundadır. Vizyon oluşturmak nispeten daha kolaydır. Fakat bu vizyonun benimsenmesi, mesajın amaca doğru teşvik ettirilmesi gerçekten zordur. Duygusal zekâsı yüksek olan yönetici ve liderlerin becerisi de bu noktadadır.<sup>140</sup>

Duygusal zekâsı yüksek olan yönetici ve liderler güven duygusunu sağlayarak, herkesi ortak hedeflere doğru kolaylıkla itebilirler. Tarih sayfaları incelendiğinde buldukları zamanın ötesinde o dönem imkânsız gibi görünen sayısız başarının temelinde bir vizyonun bulunduğu görülür. Büyük düşünmek, hedefler koyabilmek, ekibi buna inandırabilmek ve başarı sağlamak önce güçlü bir iletişim becerisi, sonrasında da yüksek duygusal zekâ yetkinlikleri sayesinde olmaktadır.

---

<sup>138</sup> Selen Doğan, **Vizyona Dayalı Liderlik**, 2. b., İstanbul: Kare Yayınları, 2007, s. 160.

<sup>139</sup> Fatma Gölbaşı, **Vizyon ve Misyon**, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008, s. 9-13.

<sup>140</sup> Caruso ve Salovey, **a.g.e.**, s. 308-310.

### 2.5.5. Değişimi Destekleme

Değişim, organizasyon faaliyetleri ile ilgili konularda mevcut durumdan başka bir duruma geçmedir. İş dünyasının hızla değişmesi kurumların da değişimi başarılı bir şekilde yönetebilme becerisini gerektirmiştir. Başarılı olabilmenin ve rekabet avantajı yakalayabilmenin ön koşulu budur.<sup>141</sup>

Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, duygularını yönetme konusunda kendilerine güvendikleri için risk almaktan ve yenilik yapmaktan korkmazlar. Risk almaktan korkmamak büyük cesaret isteyen ve duyguları tanımlama yeteneğinin kendini gösterdiği yerdir.<sup>142</sup>

Kurumlarda görünen değişimin amacı, ya yenilik getirmek ya da yeniliğe adapte olabilmektir. Çünkü sürekli aynı işleri aynı tarzda yapmak, belli bir zaman sonra rutinlik sağlayacaktır. Değişim, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini de arttıran bir olgudur.<sup>143</sup>

İş dünyası bazı koşullarda değişimi gerektirse de çalışanlar kurulu düzenlerinden vazgeçmekten hoşlanmazlar. Değişimin olabilmesi için öncelikle kurumdaki paydaşlar arasında çatışmaların ve çekişmelerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çünkü değişim bir bütün halinde hareket etmeyi, aynı misyon ve vizyonda birleşmeyi gerektirir. Bu da aidiyet duygusu ve motivasyon ile mümkündür. Değişimde donanımdan ziyade insanların bütünleşmesi ve belirli bir doğrultuda birlikteliği söz konusudur.<sup>144</sup>

Duygusal zekâsı yüksek yönetici ve liderler güven duygusu aşıladığı için, çalışanlar değişime daha kolay uyum sağlamaktadır. Ancak bu yetkinliklere sahip kişilerin seçilmesi kurumu başarıya taşıyacaktır.

---

<sup>141</sup> Çoroğlu, a.g.e., s. 89.

<sup>142</sup> Caruso ve Salovey, a.g.e., s. 310-311.

<sup>143</sup> **Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, (haz. Canan Çetin), İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2008, s. 117.

<sup>144</sup> Melih Arat ve Alper Özer, **Değişimin Liderleri**, İstanbul: Varlık Yayınları, 2012, s. 112-114.



### 2.5.6. Etkili Karşılıklı İlişkiler Oluşturabilme

Duygusal zekâ yetkinliklerinin en belirgin özelliği insanlar arası ilişkileri sağlıklı bir şekilde yürütebilme becerisidir. Başkalarının duygularını anlayabilmek, tanımlayabilmek ve kendini onların yerine koyabilmek insani duyguların en önemlisidir.

Etkili ilişkiler oluşturabilmek çaba gerektiren bir süreçtir. Pozitif geribildirimlerde bulunmak ve yardım etmek samimiyet gerektirir. Kişinin istekli olması ve sürekliliği önemlidir. Çaba gerektirir. Bilindiği gibi duygular bilgi taşırlar. Bu bilgiler insanlar ve ilişkiler hakkındadır. Önemli olan bu bilgileri doğru tanımlayıp yönetebilmektir. Bu beceri, etkili iletişim için olmazsa olmaz bir unsurdur. Duygusal zeki insanlar bu yetkinliklerin farkında olan ve bunları en doğru şekilde kullanan insanlardır.<sup>145</sup>

İş yaşamında çalışanların karar verirken mantıklarını kullandıkları düşünülür oysaki biraz irdelendiğinde duyguların etkili olduğu görülür. Etkin iletişim kuran kişiler duyguların önceliğinin farkındadır ve bunu ustaca kullanırlar.<sup>146</sup>

Takım çalışmalarına dayalı bir kurum kültürü oluşturma ve bilgi paylaşımı için etkili bir iletişime ihtiyaç vardır. Doğru iletişim, dayanışmayı beraberinde getirir. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için ilişkiye girerler. Sadece bir tarafın beklentilerinin karşılanması ilişkinin sürdürülmesini engeller. Bu nedenle kişilerarası ilişkileri geliştirebilmek için ilişkinin amaçları, düzeyi ve iki tarafında beklentileri doğru belirlenmelidir.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Caruso ve Salovey, **a.g.e.**, s. 312-315.

<sup>146</sup> **İkna Edici Lider**, (çev. İlker Gülfıdan), İstanbul: MESS, 2008, s. 29.

<sup>147</sup> Weisinger, **a.g.e.**, s. 152.

## 2.6. Duygusal Zekânın Kurumsal Çıktıları

Duygusal zekâ zihinsel ustalık ve duygusal olgunluğu gerektirir. Aslında Türk kültüründe ilim ve irfan sahibi olma deyimini sınırlarını bilen, kendisini başka insanlardan üstün görmeyen insanlar için kullanılırdı. İnsani değerlerin akademik değerler kadar önemli olduğuna inanılır ve bu değerler yaşatılmaya çalışılırdı. Modern yaşam kişinin yaşamını bir mücadele olarak algılamasını ve sadece kendi çıkarlarını düşünmesini sağlamıştır. Sosyal değerler zarar görmüştür. İşte duygusal zekâ yetkinlikleri, bu terk edilen manevi değerlerin tekrar keşfidir.<sup>148</sup>

Kurumsal yaşamda da duygular, çalışanın iş davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle kurumsal stratejilerin, politikaların, uygulamaların, hedef ve amaçların belirlenmesinde çalışanların duygusal etkilerini de hesaplamak gerekir.

Yaşam sürecinde insanların davranışlarını ve kararlarını etkileyen en önemli unsur duygulardır. Cooper, duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların daha az stresli olduklarını, daha başarılı yöneticilik yapabildiklerini ve kariyerlerini daha kolaylıkla geliştirebildiklerini belirtmektedir.<sup>149</sup>

Duygusal zekânın kurumlara en büyük katkısı ise, kendi insan sermayelerine odaklanmaktır. Çalışanların hem aklına hem de duygularına hükmeden bir kültür yaratılmasında duygusal zekâ yetkinlikleri son derece önemlidir. Ayrıca kurumu başarıya götürececek çalışanların seçimi ve elde tutulması yine kurumsal duygusal zekâ yetkinliklerine bağlıdır.

Duygusal zekâ yetkinliklerinin öğrenilmesi ve geliştirilmesi güçlü bir kurum kültürü yaratılmasında, kurumsal bağlılığın ve bütüncül performansın sağlanmasında etkilidir.

---

<sup>148</sup> Tarhan, *Duyguların...a.g.e.*, s. 23-24.

<sup>149</sup> Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (EQ)**, (çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s. ix.

### 2.6.1. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, kurum üyelerinin kurum hikâyelerinden öğrendikleri, paylaştıkları ve kuruma ait varsayımlardan oluşur. Kurum kültürü, kurumun misyonunu, vizyonunu, yapısını, sistemini ve söz konusu unsurları biçimlendiren, çalışan ve kurum ilişkilerini şekillendiren, ortak bir dilin, inancın, birliğin oluşmasını sağlayan en önemli unsurdur.<sup>150</sup>

Bir kurumu diğer kurumlardan ayıran en önemli unsur kurumun sahip olduğu değerleri ve kültürüdür. Kurum kültürü, çalışanın iş tatminini, motivasyonunu, kurumun karlılığını ve performansını etkiler. Kültür, tanımlanması güç; fakat kurum bağlılığını arttıran bir etkiye sahiptir. Gelecekte kurumların kişilik ve kültürleri başarı ya da başarısızlıklarını belirleyici en önemli unsur olacaktır. Bu nedenle kurum kültürü dikkatle yönetilmesi gereken bir süreçtir.

Kurumsal iklimin oluşması için kurumun kültür algısı önemlidir. Bu noktada ortak amaçları ve ilkeleri ele alan güçlü liderler, yenilikçi kurumlarda önemlidir.<sup>151</sup> Pozitif kurum kültürünün oluşturulması ve bu kültürün çalışanlar tarafından gönüllüce benimsenmesi kurumsal performans açısından da büyük önem taşımaktadır. Duygusal zekâ yetkinlikleri, pozitif kurum kültürünün oluşturulmasında son derece önemli rol oynar.

### 2.6.2. Kurum İklimi

Kurum iklimi genel olarak, kurum içinde solunan havadır. Çalışanlar tarafından algılanan ve onların üzerinde etkisi olan olgu kurum iklimidir. Kurum iklimi iş doyumu üzerinde de etkilidir. Kurum iklimi, çalışanların moral düzeyini, kuruma olan bağlılığı etkiler.

Kurumun felsefesi, değerleri, inanç ve normları, yönetim yaklaşımları, semboller, hikâyeler, çalışan performansları vb. kurum kültürünü oluştururken, kurum içinde hissedilen hava kurum iklimini oluşturur.

---

<sup>150</sup> B. Aydem Çiftçioğlu, **Kurumsal İtibar Yönetimi**, Bursa: Dora Yayınları, 2009, s. 35.

<sup>151</sup> Yılmaz, a.g.e., s.52.

Kurumların hizmetleri, teknolojisi vb. unsurlar taklit edilebilirken, kurum kültürü ve kurum iklimi taklit edilemez. Her kurumun kültürü ve hissedilen kurum iklimi birbirinden farklıdır. Kurumu özgün kılan ve rakipleri arasında fark yaratacak olan bu iki unsurdur. Pozitif kurum kültürünün ve ikliminin oluşturulmasında da duygusal zekâ becerileri etkilidir.

### 2.6.3. Bütüncül Performans

Günümüz iş yaşamında bireysel başarılar değil ekip başarıları ve üstünlükleri önemlidir. Takım halinde çalışabilmenin, verimli ve başarılı olabilmenin yolu da bireylerin duygusal zekâ yetkinliklerine sahip olmasına bağlıdır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki yüksek performans gösteren kişiler teknik becerileri yüksek olan kişilerden ziyade çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen kişilerdir.

Performans kavramı literatürde genellikle iki şekilde ele alınır. Bunlar bireysel performans ve örgütsel performanstır. Bireysel performans ise, ikiye ayrılır. İlki görev performansı diğeri ise durumsal performanstır. Görev performansı, kişinin göreviyle ilgili temel teknik beceriyi kapsar. Durumsal performans ise, kişinin çalışma arkadaşlarına yardımcı olması, fazladan çaba sarf etmesi ve kurumunu geliştirmesi gibi öğeleri içerir. Asıl bu davranış şekli kurumun bütünü için önemlidir. Çünkü kişi bu davranışlarıyla bireylerin motivasyonunu arttırarak iş grubunun çıktı düzeyini ve buna bağlı olarak kurumun performansını arttırmaktadır.<sup>152</sup>

Yöneticilerin gerginliği, çevre faktörlerinden etkilenmesi, müşterilere karşı duyarlılığı yani duygusal algılama becerileri yine performansı etkiler.<sup>153</sup>

Tutarlı davranış özelliklerine sahip olmak, yaşanan hızlı değişimlerde uyum sağlayabilmek ve baş edebilmek duygusal zekâ yetkinlikleriyle mümkün olmaktadır. Bu becerileri elde eden çalışanların iş performansları da olumlu yönde etkilenmektedir.<sup>154</sup>

---

<sup>152</sup> Hasan Gül, “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, s. 324, (Erişim Tarihi: 31.03.2015), from Database: ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları.

<sup>153</sup> M. Atilla Arıcıoğlu, “Yönetimsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol. 2, Issue 4 (Kasım 2002), s. 26, (Erişim Tarihi: 31.03.2015), from Database: Business Source Complete.

#### 2.6.4. Örgütsel Bağlılık

Kurumsal bağlılık söz konusu olduğunda birçok insan alınan ücretin belirleyici olduğunu düşünür. Oysa ücret kişinin aradığı birçok etmeden sonra yer alır. Çalışanların iş ortamında aradığı en temel şey, kendilerini güvende hissetmeleridir. Kişinin kendini değerli hissetmesi, rahat çalışabiliyor olması mutlu ve üretken olmasını sağlar. Bu temel etken iş performansı ve kurum bağlılığı bakımından çok önemlidir.<sup>155</sup>

Piyasadaki nitelikli ve kalifiye iş gücüyle işbirliği içinde olma her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için bu durum daha fazla önemlidir. Yoğun rekabet ortamında farkı yaratan unsur nitelikli iş gücüdür. Bu sebeplerden dolayı işletmeler çalışanların bağlılık, sadakat ve itaat duygularını arttıracak şekilde yapılanmalıdır.<sup>156</sup>

Duygusal zekâ yetkinliklerine sahip bireyler kurumlardan ne istediklerini net olarak ortaya koyabilmektedir. Çünkü bu kişiler kendilerini ve ne istediklerini ilgili makamlara kolaylıkla anlatabilen kişilerdir. Bu istekler kurum tarafından karşılanması durumunda çalışanların verimliliği de artacaktır. Duygusal zekâsı yüksek kişiler kendi fikir ve düşüncelerinin kurum için önemli olduğunu ve değer gördüğünü düşünürler.

İşletmeler çalışanların bağlılıklarını arttırabilmek için, çalışanlarının işini takdir etmeli, onları görevlerini yaparken üretime katkıda bulunan, düşünen ve sürekli araştıran bireyler olarak ele almaları gerekmektedir. Kurumlar duygusal zekâsı yüksek bireylerin örgütsel bağlılıklarını sağlamalıdır. Kurumsal başarıyı sağlamanın yegâne yolu budur.

---

<sup>154</sup> Melda Çüçen, “Duygusal Zekâ İle Bütüncül Performansın Bir Unsuru Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, (Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın, 2014, s. 45-46.

<sup>155</sup> Tarhan, Duyguların...**a.g.e.**, s. 83.

<sup>156</sup> Ramazan Arslan, Dilek Efe ve Erhan Aydın, “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 5, S. 3, 2013, s. 172-173, (Erişim Tarihi: 01.04.2015), from Database: Business Source Complete.

### 2.6.5. Kurumsal Başarı

Yüksek performansın üçte ikisi duygusal zekâ yetkinliklerine bağlı olduğuna göre bu becerilere sahip kişileri bulmak ve kurum içinde çalıştırmak kurumsal başarıyı da arttırır.

Duygusal zekâ çalışma hayatında başarı için kritik bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilerin sahip oldukları özellikler sıralandığında, değişimle başa çıkabilme, kontrollü ve bilinçli hareket ederek karar verebilme, tutarlı davranabilme, düşüncelerini açıklama, iş yapma ve yaptırabilme, olumsuz koşullarda kendini motive edebilme, fırsatları görebilme ve değerlendirebilme, yaratıcı olabilme ve en önemlisi risk alabilme olarak sıralanır.<sup>157</sup>

Sıralanan özelliklere sahip girişimcilerin bulunup kurum içine alınması hem kurum performansını hem de kurum başarısını yükseltecektir.

### 2.7. Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi

Yıllar boyu geliştirilen yönetim yaklaşımları, mantık ve duyguları birbirinden ayrı tutmuştur. Özellikle de iş yaşamında duyguların gösterilmesi profesyonelliğe ters bir davranış olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla hayatımız boyunca duygularımızı kontrol altında tutmamız ve duygularımızı belli etmememiz öğretilmiştir. Artık bu bakış açısı değişmiştir. Çünkü düşünce ve mantıkta beynin duygu durumları tamamen ikinci planda değildir. Tersine bir bütün olarak hareket etmektedir. Duygusal zekâ kavramı sorunlar karşısında en doğru davranışı sergilemek, doğru kararlar vermek, başarı ve yüksek performans için duyguların gerekli olduğunu belirten bir kavramdır.<sup>158</sup> Bugün müşteriler bilinçlenmiş, hizmeti sorgulamaya başlamış bunun sonucunda müşterilerin baş tacı yapıldığı bir dönem ortaya çıkmıştır. Müşterileri anlamamanın yolu da insanı ve insan davranışlarını anlayabilmektir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın yolu ise çalışan memnuniyeti ve performansıdır.<sup>159</sup>

---

<sup>157</sup> Hatice Cin ve Gülsevim Yumuk Günay, “Girişimcilerin Girişimcilik Tipleri İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki: Edirne Örneği”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.8, S.2, (Kış 2013), s. 15-16.

<sup>158</sup> Caruso ve Salovey, **a.g.e.**, s. 9-10.

<sup>159</sup> Tarhan, Gümüsel ve Sayım, **a.g.e.**, s. 160.

### **2.7.1. Kişisel Farkındalık ve Performans**

Kişinin kendi duygularını tanımlayabilmesi, anlaması, yönetebilmesi sahip olduğu kaynakları ve becerilerinin farkında olması, iş performansını da olumlu yönde etkiler. Kendine güvenen ve öz saygısı olan çalışanlar, iş ortamında yaşayacakları olumsuzlukları bertaraf etme konusunda daha yeteneklidir. Çünkü güçlerinin farkında olan çalışanlar olumsuzluk durumunda kendilerini değersiz hissetmezler. Yaşanılan olumsuz davranışlar karşısında, bu olumsuzlukları fırsatlara dönüştürebilirler.

Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar kendilerini gerçekleştirme konusunda azimlidirler. İç motivasyonları yüksek olduğundan iyimserlik duygusu hâkimdir. Kuruma bağlılık konusunda daha az sorun yaşarlar. Bu değerlere sahip olmak kişinin performansını da yükseltir.

### **2.7.2. Kişilerarası İlişkiler ve Performans**

Yapılan araştırmalar en yüksek performans gösteren kişilerin, ekip çalışmasına yatkın, başkalarının duygularını anlayabilen ve zararlı çatışmalardan uzak duran kişiler olduğunu göstermektedir. Ayrıca yardımsever kişilerin, işlerine ve ilişki kurmaya somut getirilerden (ücret) daha önem verdikleri bir gerçektir. Böyle kişiler, maaş almaktan ziyade görevlerini başarı ile yerine getirmeye ve sosyal ilişkilerine yeni kişiler katmaya daha eğilimlidir. Hal böyle olunca bu kişilerin gösterdikleri performanslar da yüksek olmaktadır.<sup>160</sup>

### **2.7.3. Çevreye Uyum ve Performans**

Kurumlar ve iş şartları sürekli değişim içindedir. Şartlara ve çevreye uyum gösterebilmek yine performansı yükselten bir değerdir. Karşılaşılan zor koşulları bertaraf edebilmek için yine kişinin duygusal zekâ yetkinliklerini geliştirmesi gerekmektedir.

---

<sup>160</sup> Murad Yüksel, “Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)”, (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2006, s. 69.

#### 2.7.4. Stres Yönetimi ve Performans

Çağın hastalığı olarak nitelendirilen stres, yine iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Kişi, gerek özel ve gerekse iş yaşamında sayısız stresle karşı karşıya kalmaktadır. Değişim ve gelişim için bireyin kendini zorlaması doğaldır; fakat ekonomik sıkıntılar, ilişkilerdeki çatışmalar ve yoğun rekabet ortamı artık bireyin zorlanma düzeyini de aşmaktadır.<sup>161</sup>

Üzücü durumlarda kendini motive edebilme becerisi performansın düşmesini de engellemektedir. Kişinin iç dünyasındaki dengeyi sağlayabilmesinde, davranışlarının yanı sıra bilişsel ve duygusal dengeyi de koruyabilmesinde yine duygusal zekâ yetkinlikleri etkilidir. Duygusal zekâ yetkinlikleri yüksek olan kişiler iç motivasyonlarını sağlama konusunda başarılıdırlar. Bu nedenle stresli durumların üstesinden gelmeleri daha kolaydır. Stresli durumların üstesinden gelebilme becerisi yine performansı yükselten bir değerdir.

Esasında duygusal zekâ yetkinliklerine baktığımızda iyimserliğin, esnekliğin ve rahat olabilmenin ön planda olduğu görülür. Sıralanan bu yetkinlikler stresin üstesinden gelme konusunda önemlidir. Olumlu bakış açısı, iç dünyamızda vardır. Fakat bilinçli bir seviyeye hiçbir zaman getirilmez. Sonuç olarak stresle baş etmede kişisel kaynaklarımızı güçlendirmemiz gerekmektedir. Güçlendirme duygusal zekâ yetkinlikleriyle geliştirilebilir ve bu da hem iş yaşamında hem özel yaşamda performansımızı arttırabilir.

---

<sup>161</sup> **Stres**, (yay. haz. Tülay Bozkurt vd.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2010, s. 5.



### 2.7.5. Genel Ruh Hali ve Performans

Yaşam dediğimiz süreç karşıtlıklarla doludur. Yani yaşamda mutluluk da vardır, üzüntü de vardır. Burada önemli olan insanın yıkıcı darbeler karşısında bile ayaklarının üzerinde durabiliyor olmasıdır. Hayata güzellikleri gören bir gözle bakmak önemli bir beceridir. Duygusal zekâ yetkinlikleri kişiye bu becerileri öğretir.

Konfüçyüs'ün “Karanlığa küfredeceğine bir mum yak” sözü çok manidardır. Taş üstüne taş koymadıkça, sorunlardan kaçtıkça, hayat içerisindeki olumsuzluklarla baş etmedikçe insanlar hayata küfreden kişiler olarak kalır.<sup>162</sup>

Hayata olumlu bakan, mutlu ve huzurlu bir kişinin performansı da olumlu yönde etkilenecektir. Kendi duygularını tanımlayabilen, anlayan, kendini başkalarının yerine koyarak düşünebilen, onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya çalışan yöneticiler ve çalışanlar, iş ortamında güvene dayalı ilişkiler geliştirirler. Bu güven ortamı kişilerarası ilişkilerde açıklığı ve samimiyeti getirir.

---

<sup>162</sup> Kemal Sayar, **Ruh Hali: Bireysel Mutluluk Sosyal Mutluluk**, İstanbul: Timaş Yayınları, 2006, s. 45.

### 3. BÖLÜM

## KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş yaşamındaki yoğunluk ve ağır iş yükü insanların kendilerini yıpranmış hissetmelerine neden olmuştur. Her ne kadar iletişim teknolojileri gelişme gösterse de bireyler giderek yalnızlaşmakta, ciddi anlamda açık iletişime ve empatiye ihtiyaç duymaktadır.

Kurumların da bu zor koşullarda yaşamlarını sürdürebilmeleri için fark yaratmaları gerekmektedir. Müşteri odaklı yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetimi vb. gibi uygulamalar geliştirilmiş ve insan unsuru ve doğru iletişim ön plana çıkmıştır. Çalışanlar bilgili, kaliteli, değişime ayak uydurabilen ve kendini geliştirebilen bireyler olduğu sürece kurumlar da kendilerini geliştirebilirler.

Duygusal zekâ, hem kurumlar hem de bireyler için huzur, mutluluk, motivasyon ve yüksek performans getiren bir yetkinliktir. Üstelik bu beceri sonradan da öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir. Yapılan araştırmalar, bilişsel zekânın (IQ), artık yeterli olmadığını, bununla birlikte bireylerin duygularını yönetebilme, başkalarının duygularını anlayabilme, ekip çalışmalarına yatkınlık, karşılaşılan zor durumlarla baş edebilme vb. gibi yeterliliklerin başarı sağlayacağını göstermiştir. Artık başarılı kurumlar işe alımlarda bu ölçütü kullanmaktadır. Bu yeni ölçüt, kişinin ne kadar akıllı olduğu ile ilgili değildir. Bilişsel zekânın yanında kişinin kendini ve diğer insanları ne ölçüde idare ettiği ile ilgilidir. Özetle yaşanan yeni zorluklar beraberinde yeni becerileri gerektirmiştir.

Günümüzde özellikle hizmet sektöründe duygusal zekâ yetkinlikleri çok önemlidir. Çünkü çalışanların amacı müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu yüzden de çalışanlar müşterilerle sürekli birebir ilişki içinde olmak zorundadır. Bu durum duygusal zekâ yetkinliklerini gerekli kılmıştır.<sup>163</sup>

Bu araştırmada, kurumlar duygusal zekâ yetkinliklerinin ne kadar fakındadır; kurum kültürü, duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişki nedir; yönetici ve çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ yetkinlikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki nedir; yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinlikleri ve kurum kültürü algıları çalışanların iş performansını nasıl etkilemektedir gibi sorular araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Duygusal zekâ yetkinliklerinin ölçülmesi, kurumların yaşam seyirlerinin takibi açısından da önemlidir. Duygusal zekâ yetkinliklerinin kuruma ve bireye getirdiği motivasyon ve yüksek performans, kurumlar açısından fark yaratabilecek en önemli unsurdur.

### **3.2. Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Literatür incelendiğinde, kurum kültürü, duygusal zekâ ve iş performansı konularının ayrı ayrı ele alındığı ya da iki konu arasındaki etkileşim boyutunun incelendiği görülmektedir. Literatürde her üç konunun birlikte işlendiği bir çalışma ne yazık ki bulunmamaktadır. Bu bölümde kurum kültürü, duygusal zekâ ve iş performansı konularıyla ilgili yurtdışında ve yurtiçinde yapılan çalışmalar özetlenmeye çalışılacaktır.

Hassan Jorfi ve Mohsen Jorfi Journal of Management Research dergisinin 2012 yılında 4. cilt ve 1. sayısında yayınlanan “Management: A Study of Organizational Culture and the Relationship between Emotional Intelligence and Communication Effectiveness (Case Study in Organizations of Iran)” isimli makalelerinde, eğitim kurumlarında var olan örgüt kültürünün, duygusal zekâ ve iletişim etkinliği arasındaki ilişkiyi belirlemede ana rol oynadığını ileri sürmüşlerdir.

---

<sup>163</sup> Selen Doğan ve Özge Demiral, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.14, S.1, 2007, s. 221. (Erişim Tarihi: 29.09.2014), from ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları

İran eğitim kurumlarında görev yapan 145 yönetici ve çalışanlarına anket uygulanmıştır. 2009-2010 yılları arasında uygulanan bu anketlerde ilk olarak çalışanların duygusal zekâ düzeylerini belirlemek için 133 maddelik Bar On EQ-i ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların duygusal zekâ yetkinlikleri; içsel (öz-bilinç, duygusal öz-farkındalık, atılganlık, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme), kişilerarası (empati, sosyal sorumluluk ve kişilerarası ilişkiler), stres yönetimi (stres toleransı ve dürtü kontrol), uyum (gerçeklik testi, esneklik ve problem çözme) ve genel ruh hali (iyimserlik ve mutluluk) olmak üzere beş kategoride değerlendirilmiştir. Çalışmadaki diğer anketler ise, iletişim etkinliği soruları ve kurum kültürü anketidir. Anket soruları 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır. Çalışma sonucu göstermiştir ki, İran eğitim kurumlarında iletişim etkinliği ile duygusal zekâ arasında pozitif bir ilişki vardır. İletişim etkinliğinin sağlıklı yürütülebilmesi için duygusal zekâ unsurunun örgüt kültürü içinde göz ardı edilmemesi gerekmektedir.<sup>164</sup>

Bir başka çalışma ise, Chi – Sum Wong ve Kenneth S. Law'ın 2002 yılında The Leadership Quarterly adlı derginin 13. cildinde, 3. sayısında yer alan “The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study” adlı makalesinde, duygusal zekânın, liderler açısından önemi ve çalışanlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada duygusal zekânın, performans, iş tatmini ve kurumsal sorumluluğu pozitif yönde etkilediği savunulmuştur. Çalışmada iki çeşit anket kullanılmıştır. Kullanılan anketlerden biri çalışanlar içindir ve çalışanın iş yerindeki duygusal zekâsını ölçmeye yöneliktir. İkinci anket ise, birim şefleri içindir ve çalışanları değerlendirerek performansını ortaya çıkarmak amacıyla uygulanmaktadır. Çalışmanın sonucunda, duygusal zekâ yetkinliklerinin, iş performansını ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği; fakat kurumsal sorumluluğa herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Hassan Jorfi and Mossen Jorfi, “Management: A Study of Organizational Culture and the Relationship between Emotional Intelligence and Communication Effectiveness : (Case Study in Organizations of Iran), **Journal of Management Research**, Vol.4, No. 1, 2012, p. 9, (Erişim Tarihi: 21.01.2015), from EbscoHost data-base

<sup>165</sup> Chi-Sum Wong and Kenneth S. Law, “The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study”, **The Leadership Quarterly**, Volume13, Issue 3, (June 2002), p. 243-274, (Erişim Tarihi: 16.02.2015), from Science Direct database.

Selen Doğan ve Özge Demiral'in 2007 yılında Yönetim ve Ekonomi dergisinin 14. cildi ve 1. sayısında yer alan "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi" isimli makalesinde duygusal zekâsı yüksek kişilerin iş hayatında duygusal zekâsı düşük kişilere nazaran daha başarılı oldukları belirtilmiştir. Çalışma yaşamında müşterilerin değişen isteklerine duygusal zekâsı yüksek kişilerin daha çabuk cevap verdiği ve duygusal zekâsı yüksek çalışanların kurumsal başarıda da pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, başarılı olanlar listelerinin ilk sıralarında çalışma arkadaşları ile sağlıklı ilişki kurabilen, takım çalışmalarına yetkinliği olan duygusal zekâsı yüksek çalışanların olduğu belirtilmektedir. Ayrıca kurumların başarısında yine duygusal zekâsı yüksek liderlerin önemli rollerinin olduğu, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artmasında, motivasyonun sağlanmasında, değişime açık olunmasında liderlerin önemli rol oynadığı savunulmuştur.<sup>166</sup>

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın teorik ve metodolojik bazı sınırlılıkları mevcuttur. Bu araştırmadaki teorik sınırlılıklardan ilki duygusal zekâ boyutları ile ilgilidir. Birçok araştırmacı tarafından duygusal zekânın boyutları farklı tasnif edilmesine rağmen bu çalışmada, Goleman'ın performansa dayalı geliştirdiği duygusal zekâ boyutları (öz bilinç, kendine çeki düzen verme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler) ele alınmıştır. Kurum kültürü boyutlarında da Denison'un kurum kültürü alt boyutları (misyon, uyum, katılım ve tutarlılık) ele alınmıştır. Yine diğer bir sınırlılık ise, yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinlikleri ve kurum kültürü algılarının çalışanların iş performansı üzerine etkisinin incelenmesidir. Çalışanların iş performansları birim yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir.

Araştırmanın metodolojik sınırlılıkları ise, çalışmanın sadece hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 kurum üzerinde yapılmasıdır. Kurumların talebi üzerine kurum isimlerinin açıklanmaması çalışmanın diğer bir sınırlılığıdır.

---

<sup>166</sup> Doğan ve Demiral, **a.g.e.**, s. 227-228. (Erişim Tarihi: 02.03.2015), from ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları

Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 kurum üzerinde, 2015 yılında yönetici ve çalışanların duygusal zekâ yetkinlikleri ile kurum kültürü algılarını kapsamaktadır. Ayrıca yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ yetkinlikleri ve kurum kültürü algılarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisi de incelenmektedir.

### 3.4. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmanın temel varsayımı, duygusal zekâ yetkinliklerinin güçlü bir kurum kültürünün oluşturulmasında ve yüksek performans elde etmede etkili olduğudur.
- Duygusal zekânın niteliksel olarak ölçülebildiği,
- Deneklerin araştırmanın amacına uygun olarak seçildiği,
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu,
- Veri toplamada kullanılan kurum kültürü, duygusal zekâ ve iş performansı ölçeklerine yöneticilerin ve çalışanların samimiyetle cevap verdikleri kabul edilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

- **Duygusal Zekânın Boyutları ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişkiye Bağlı Hipotezler**

Duygusal zekâ yetkinlikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla, duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürüne etkisi ve ilişkisine yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H<sup>1a</sup>. Yöneticilerin duygusal zekâlarındaki öz bilinç boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>1b</sup>. Çalışanların duygusal zekâlarındaki öz bilinç boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>1c</sup>. Yöneticilerin duygusal zekâlarındaki kendine çekidüzen verme boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>1d</sup>. Çalışanların duygusal zekâlarındaki kendine çekidüzen verme boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>1e</sup>. Yöneticilerin duygusal zekâlarındaki motivasyon boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>1f</sup>. Çalışanların duygusal zekâlarındaki motivasyon boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>1g</sup>. Yöneticilerin duygusal zekâlarındaki empati boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>1h</sup>. Çalışanların duygusal zekâlarındaki empati boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>1i</sup>. Yöneticilerin duygusal zekâlarındaki sosyal beceri boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>1j</sup>. Çalışanların duygusal zekâlarındaki sosyal beceri boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

- **Duygusal Zekânın Boyutları ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Bağlı Hipotezler**

Yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinliklerinin çalışanların iş performansları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla, duygusal zekâ alt boyutlarının çalışanın iş performansına etkisi ve ilişkisine yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H<sup>2a</sup>. Yöneticilerin duygusal zekâlarındaki öz bilinç boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>2b</sup>. Yöneticilerin duygusal zekâlarındaki kendine çekidüzen verme boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>2c</sup>. Yöneticilerin duygusal zekâlarının motivasyon boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>2d</sup>. Yöneticilerin duygusal zekâlarının empati boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>2e</sup>. Yöneticilerin duygusal zekâlarının sosyal beceri boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

- **Kurum Kültürü ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Bağlı Hipotezler**

Yöneticilerin sahip olduğu kurum kültürü algısının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla, kurum kültürü alt boyutlarının çalışanların iş performansına etkisi ve ilişkisine yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H<sup>3a</sup>. Yöneticilerin kurum kültürü algılarındaki katılım alt boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>3b</sup>. Yöneticilerin kurum kültürü algılarındaki tutarlılık alt boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>3c</sup>. Yöneticilerin kurum kültürü algılarındaki uyum alt boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sup>3d</sup>. Yöneticilerin kurum kültürü algılarındaki misyon alt boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

### **3.6. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, yöneticilere ve çalışanlara yönelik olmak üzere iki ayrı anket kullanılmıştır. Toplam 269 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket formları 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Anket formları EK-1’de ve EK-2’de yer almaktadır. Anketteki seçenekler şu şekildedir: (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.

#### **3.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Duygusal zekâ yetkinliklerinin öğrenilmesi ve geliştirilmesi özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar için çok önemlidir. Çalışanların kişilerarası ilişkilerde başarılı olma zorunluluğu, duygusal zekâ olgusunun geliştirilmesi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Çalışanların amacı, müşteriye iyi hizmet vermektir. Bu amacı gerçekleştirmesi müşteriler ile birebir ilişkiyi gerekli kılar. Bu yüzden özellikle hizmet sektöründe duygusal zekânın kullanılması ve geliştirilmesine fazlasıyla ihtiyaç duyulur. Bu sebeplerden dolayı hizmet sektöründe faaliyet gösteren (eğitim, sağlık ve turizm) 3 kurum araştırma kapsamına alınmıştır.



Hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve araştırmanın uygulandığı eğitim kurumunda 459, sağlık kurumunda 80, turizm kurumunda ise 65 olmak üzere toplam 604 çalışan görev almaktadır. Tablo 2’de araştırmanın evren ve örnekleme ait ayrıntılı bilgiler gösterilmektedir.

**Tablo 2. Araştırma Evreni ve Örnekleme**

Sektör	Kurum	Evren		Örneklem		Oran	
		Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan	Yönetici	Çalışan
Eğitim	A	46	413	35	165	%76	%40
Sağlık	B	20	60	15	24	%76	%40
Turizm	C	12	53	9	21	%76	%40
		<b>78</b>	<b>526</b>	<b>59*</b>	<b>210</b>	<b>% 44,5</b>	
<b>Toplam</b>		<b>604</b>		<b>269</b>			

\*Her yöneticiye kendisine direkt bağlı olarak çalışan bir kişi için iş performansı anketi verilmiştir.

Bu araştırmada “Kurum Kültürü Ölçeği” tüm çalışanlara uygulanmış ve kendilerinden çalıştıkları kurum ile ilgili kurum kültürünü değerlendirmeleri istenmiştir. “Duygusal Zekâ Ölçeği” yine tüm çalışanlara uygulanmış ve tüm çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. “İş Performansı Ölçeği” ise, sadece yöneticilere uygulanmış ve yöneticilerin kendilerine direkt bağlı olarak çalışan bir kişinin iş performansını değerlendirmesi istenmiştir. Araştırmada uygulanan iş performansı ölçeği, işi direkt yapan, çalışanları yakından tanıyan ve değerlendiren orta ve alt seviye yöneticilere uygulanmıştır.

Çalışmada ölçeklerin uygulandığı evren, hizmet sektöründe faaliyet gösteren (eğitim, sağlık ve turizm) 3 kurumda görevli çalışanlardır. Örneklem sayısını tespit etmek için aşağıdaki formül kullanılmıştır. Fakat çalışmada örneklem/evren (235/604) oranının yüksek elde edilmesi çalışmayı olumlu etkileyeceğinden örneklem evrenin % 40’ı olarak belirlenmiştir.

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q^{167}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örneklem hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü **n = 235** olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi**

$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$	$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ <p>N= 604</p> <p>t= 1,96 (%95)</p> <p>p= 0,50</p> <p>q=0,50</p> <p>d=0,05</p>
--	---

$$n = \frac{604 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{(0,05)^2 \cdot (603) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = \frac{580,08}{2,4674} = \underline{\underline{235,09}}$$

### 3.6.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kurumlarla görüşmeler sonucunda eğitim, sağlık ve turizm sektöründe faaliyet gösteren 3 kurum tespit edilmiş ve anketlerin yüz yüze görüşülerek uygulanmasına ve aynı gün geri alınmasına karar verilmiştir.

<sup>167</sup> “Örneklem Büyüklüğünün Saptanması”, (Çevrimiçi), [http://www.istatistikanaliz.com/orneklem\\_buyuklugunu\\_saptanmasi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/orneklem_buyuklugunu_saptanmasi.asp), (Erişim Tarihi: 28.02.2015)

Kurum yöneticilerine ve çalışanlarına uygulanmak üzere 2 farklı anket kullanılmıştır. Yöneticilere uygulanan anketlerde, kurum kültürü, duygusal zekâ ve iş performansı sorularını içeren 84'ü ölçek sorusu, 6'sı demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki konum ve kurumda kaç yıl çalıştığı) içeren toplam 90 adet soru hazırlanmıştır. Çalışanlara ise, kurum kültürü ve duygusal zekâ sorularını içeren 71'i ölçek sorusu, 6'sı demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki konum ve kurumda kaç yıl çalıştığı) içeren toplam 77 adet soru hazırlanmıştır. Bilgiler gizli tutulmuş, katılım istek dâhilinde gerçekleşmiştir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 kurumda toplam 269 adet anket doldurulmuştur.

### **3.6.2.1. Ölçeklerin Hazırlanmasıyla İlgili Aşamalar**

Araştırmada 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki, yönetici ve çalışanların kurumda var olan kurum kültürü algısını tespit etmeye yönelik "Kurum Kültürü Ölçeği", diğeri yönetici ve çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerini tespit etmeye yönelik "Duygusal Zekâ Ölçeğidir". Üçüncü ölçek ise, yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinlikleri ve kurum kültürü algılarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik "İş Performansı Ölçeği"dir.

Araştırmada deneklerden ölçeklerdeki "katılma derecelerini" kendi görüşlerine göre işaretlemeleri istenmiştir. Maddelerin cevaplanmasında 5'li Likert ölçeği (1. Tamamen Katılmıyorum ve 5. Tamamen Katılıyorum) şeklinde kullanılmıştır.

### **3.6.2.2. Pilot Uygulama**

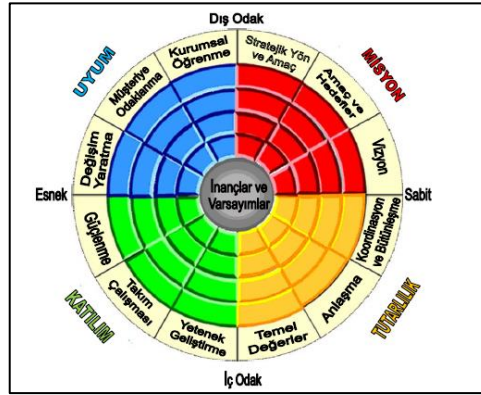
Hazırlanan anket formlarının tutarlılığını ölçmek amacıyla turizm sektöründe faaliyet gösteren kurumda (C kurumu) pilot uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulamada turizm sektöründe faaliyet gösteren C kurumunun seçilme sebebi, kurum çalışanlarının müşterileriyle olan birebir ilişkilerinin daha yoğun olmasıdır. Yapılan uygulama sonucunda 30 kişilik örneklem dâhilinde anket formlarının ve ölçeklerin uygunluğuna bakılmıştır. Yapılan güvenilirlik testlerinde ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin uygun olduğu, korelasyon değerlerine bakılarak da geçerliliğin sağlandığı görülmüştür.

### 3.6.2.3. Anket Formunda Yer Verilen Ölçekler ve Güvenilirlik Çalışmaları

Araştırmada kullanılan “Kurum Kültürü, Duygusal Zekâ ve İş Performansı” ölçeklerinin geçerliliği ve güvenilirliği çeşitli çalışmalarla da test edilmiştir. Ölçeklerle ilgili daha önce yapılan güvenilirlik çalışmaları aşağıda açıklanmaktadır.

#### 3.6.2.3.1. Kurum Kültürü Anketi

Çalışmada ilk olarak Denison’un Kurum Kültürü Ölçeği kullanılmaktadır. Denison, kurumların performans, liderlik ve süreçlerini irdelemekte ve ölçümlemektedir. Denison’un kurum kültürü modeli, kurumların sahip olduğu “Miyon, Uyum, Katılım ve Tutarlılık” gibi dört temel özelliğini ölçmektedir. Bu dört temel madde toplamda on iki göstergeden oluşmaktadır. Denison’ın kurum kültürü modelini ölçmek üzerine yapılan ankette, 1-9 arası sorular katılım, 10-18 arası sorular tutarlılık, 19-27 arası sorular uyum ve 28-36 arası sorular misyon özelliğini ifade etmektedir.



Şekil 3. Denison'un Kurum Kültürü Modeli

**Kaynak:** Burcu Eker Akgöz, “Kurum Kültürünün İletişim Memnuniyetine Etkisi”, İstanbul Arel Üniversitesi, İletişim Fakültesi İletişim Çalışmaları Dergisi, C.3, S.5, (Haziran 2013), s. 70, (Çevrimiçi), [https://www.arel.edu.tr/pages/iletisimfakulte/dergi/sayi\\_5/burcu-eker-akgoz-elif-engin-2.pdf](https://www.arel.edu.tr/pages/iletisimfakulte/dergi/sayi_5/burcu-eker-akgoz-elif-engin-2.pdf), (Erişim Tarihi: 03.03.2015)

Şekil 3’te de görüldüğü üzere, kurumlar uyum ve misyon alt boyutları ile dış çevreye odaklanmayı, katılım ve tutarlılık alt boyutlarıyla ise, kurum içine odaklanmayı düşünmelidirler. Modelin merkezinde ise inanç ve varsayımlar yer alır. Çünkü kurum kültürü algıları inanç ve varsayımlardan oluşur. Kurumsal yapı ve kültür esasında tektir.

Mehmet Y. Yahyagil’in “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama” isimli çalışmasında Denison’un örgüt kültürü ölçme aracının güvenilirlik testlerini yapmış; Türkiye’deki işletmelerin bu ölçeği kullanıp kullanamayacağını tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda ise, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Ölçek bu sonuca göre güvenilirirdir.<sup>168</sup>

### 3.6.2.3.2. Goleman’ın Modeli ve Ölçeği

Bu araştırmada, Goleman’ın performansa dayalı duygusal zekâ modelinden hareket edilmiştir. Duygusal zekâ yetkinliklerinin kurum kültürünün oluşumundaki önemi “öz bilinç, kendine çeki düzen verme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler” yetkinlikleriyle ilişkilendirerek açıklanmaya çalışılmaktadır. Anket soruları 5’li Likert (1.Tamamen Katılmıyorum ve 5. Tamamen Katılıyorum) ölçeğine dayalı 35 sorudan oluşmaktadır.

Goleman bu yetkinliklerin yüksek performansa katkı sağlayan yetkinlikler olduğunu belirtmiştir. Örneğin *hizmet sektöründe başarılı olmanın, empatiye dayalı bir duygusal yetkinlik olduğunu öne sürmüştür.*<sup>169</sup>

Ceyda Yılmaz 2014 yılında yaptığı “Kamu Kurumlarında Duygusal Zekâ ve Örgütsel İklimine Etkisi” isimli yüksek lisans tezinde Goleman’ın duygusal zekâ ölçeğini kullanmıştır. Anket sorularını SPSS yazılım ve Excell ofis programlarıyla analiz etmiştir. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,771 değeri olarak hesaplamıştır. Ölçek bu sonuca göre güvenilirirdir.<sup>170</sup>

---

<sup>168</sup> Mehmet Y. Yahyagil, “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, **Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, C.15, S.47, (2004), s. 16, (Erişim Tarihi: 03.03.2015) from ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları.

<sup>169</sup> Aslan, **a.g.e.**, s. 60.

<sup>170</sup> Yılmaz, **a.g.e.**, s. 65.

### 3.6.2.3.3. Performans Değerlendirme Anketi

Araştırmada performans değerlendirme ölçütü olarak, Chi-Sum Wong ve Kenneth S. Law'ın yapmış olduğu geçerliliği ve güvenilirliği olan performans değerlendirme ölçütü kullanılmıştır. Bu ölçüt, çalışanların iş performanslarını, iş tatminlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçektir. Toplam 41 adet sorudan oluşmaktadır.<sup>171</sup>

Bu araştırmada ise, performans değerlendirme ölçütünün sadece iş performansı ölçeği (toplam 13 ölçek) kullanılmıştır. Anket içerisinde 72, 73,74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84. sorular iş performansı sorularıdır.

**Tablo 4. Anket Formunda Yer Alan Ölçek Boyutlarına İlişkin Maddeler**

<b>Boyutlar</b>	<b>Maddeler</b>
<b>Katılım</b>	18, 21, 9, 31, 3, 26, 11, 12,33
<b>Tutarlılık</b>	8, 22, 10, 19, 4, 17, 27, 25, 32
<b>Uyum</b>	5, 6, 20, 28, 2, 13, 14, 24, 30
<b>Misyon</b>	34, 1, 35, 15, 16, 36, 7, 23, 29
<b>Öz Bilinç</b>	52, 57, 56, 46, 69, 70, 68, 67, 37, 39
<b>Kendine Çekidüzen Verme</b>	51, 58, 50, 53, 55, 44, 61, 62, 47, 49
<b>Motivasyon</b>	45, 41, 60, 54, 40
<b>Empati</b>	42, 43, 64, 63, 71
<b>Sosyal Beceri</b>	65, 66, 48, 59, 38
<b>İş Performansı</b>	72,73,74,75,76,77,78,79,80,81,82,83,84

Chi – Sum Wong ve Kenneth S. Law performans değerlendirme aracını Hong – Kong Hükümeti'nde çalışan 146 orta düzey yöneticiye uygulamıştır. Kullanılan anketin güvenilirlik testi için Cronbach Alpha katsayılarına bakılmıştır. İş performansının Alpha katsayısı 0.81'dir. Ölçek bu sonuca göre güvenilir düzeydedir.<sup>172</sup>

<sup>171</sup> Murad Yüksel, **a.g.e.**, s. 90.

Chi-Sum Wong and Kenneth S. Law, **a.g.e.**, p. 242.

<sup>172</sup> Chi-Sum Wong and Kenneth S. Law, **a.g.e.**, s. 266.

Türkiye’de Murad Yüksel tarafından 2006 yılında yapılan “Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)” isimli yüksek lisans tezinde bu performans değerlendirme anketi kullanılmıştır. Kendisi çalışmasında güvenilirlik analizi sonucunu Alpha katsayısı 0.94 olarak bulmuştur. Bu sonuç da güvenilir bir değerdir.

#### **6.2.2.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin bu örneklemede de güvenilir olup olmadığının belirlenmesi amacıyla güvenilirlik testine yer verilmiştir. Güvenilirlik testi sonucu elde edilen Cronbach Alpha değerinin %70 ve üzeri elde edilmesi ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu o ifade silindiğinde Cronbach Alpha değerleri yükselen ifadeler analizden çıkarılmış, kalan ifadelerle analize devam edilmiştir. Bu ifadeler;

- Kurum kültürünün tutarlılık alt boyutundan “Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir” ifadesi,
- Duygusal zekânın empati alt boyutundan “Bir sorunla karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm” ifadesi,
- Duygusal zekânın öz bilinç alt boyutundan “Bir işi yaparken başkasının beni yönlendirmesine ihtiyaç duymam” ve “Gülümsemek benim için zordur” ifadeleri,
- İş performansı boyutundan “İşinin gerektirdiği bütün sorumlulukları yerine getirir” ifadeleridir.

### 3.6.2.3.5. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin bu örnekleme de uygulanmasının uygun olup olmadığı, örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı ve ölçek ifadelerinin özgün halindeki gibi yine aynı faktörler altında birleşip birleşmediğinin belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizinde KMO testi sonucu faktör yapılarının bu örneklem için de uygun olduğunu ve verilerin faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Bartlett testi ise faktör analizi için örneklem hacminin yeterli olup olmadığını göstermektedir. Bu testlerin sonuçları literatürde kabul edilen değerleri sağlamıştır.

Literatürde KMO değerinin %50 den büyük elde edilmesinin ya da %70 den büyük olmasının yeterli olacağı şeklinde bilgiler yer almaktadır. Bu çalışmada ise, tüm ölçekler için KMO değeri %70 üzerinde elde edilmiş ve örnekleme faktör analizi yapılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca faktör analizinde ölçeklerin toplam varyans oranını ne derece açıkladığına bakılmaktadır. Duygusal zekâ ölçeğinde toplam varyans açıklama oranı %67,3; kurum kültürü ölçeğinde %74 ve iş performansı ölçeğinde ise %59,7 olarak elde edilmiştir.

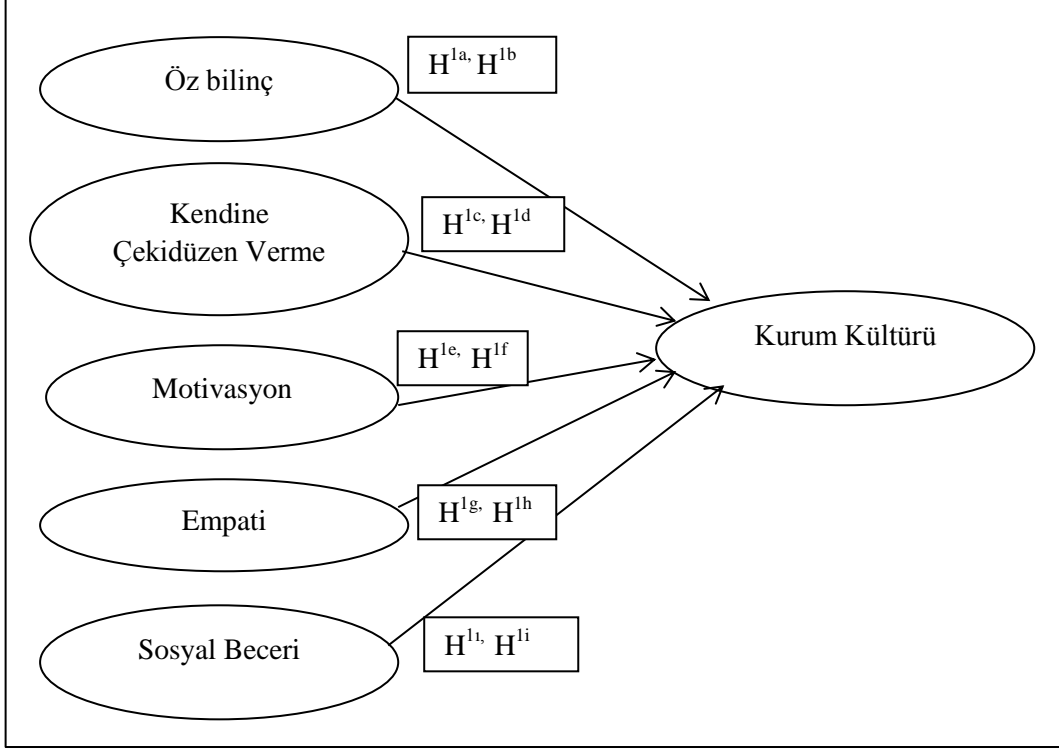
Yine faktör analizinde ölçek ifadelerinden faktör yükü %40'ın altında olan ifadeler çıkarılmakta ve kalan ifadelerle ölçek kullanılmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükü %40'ın altında olan ifadeler;

- Kurum kültürünün katılım alt boyutundan “Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır” ifadesi,
- Kurum kültürünün misyon alt boyutundan “Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır” ve “İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur” ifadeleri,
- Kurum kültürünün tutarlılık alt boyutundan “İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur” ifadesi,

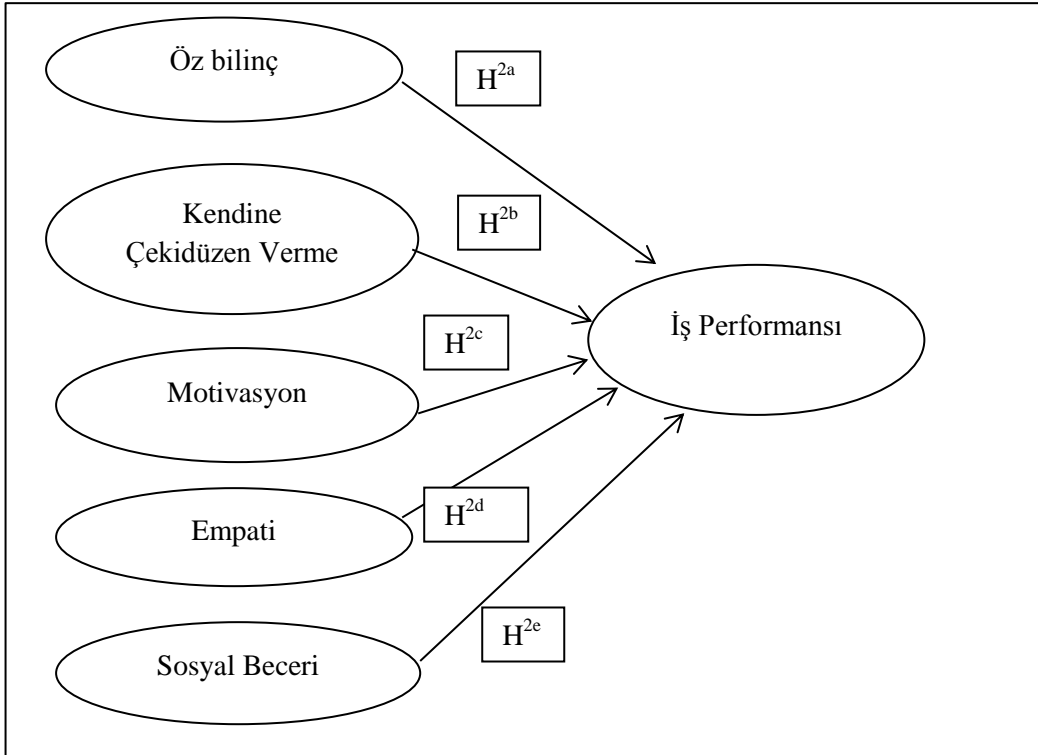


- Kurum kültürünün uyum alt boyutundan “Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır” ve “Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır” ifadeleri,
- Duygusal zekânın öz bilinç alt boyutundan “Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim” ve “İstediğim zaman “hayır” demek benim için zordur.” ifadeleri,
- Duygusal zekânın kendine çekidüzen verme alt boyutundan “Olaylar zora girdiği zamanlarda bile olayların iyi yanını görmeye çalışırım” ve “Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim” ifadeleri,
- Duygusal zekânın motivasyon alt boyutundan “Kişisel değerlerime aykırı davranmam” ifadesi,
- Duygusal zekânın sosyal beceri alt boyutundan “Kızgınlığımı kontrol etmekte zorlanmam” ve “Kendimi hangi konularda geliştirmem gerektiğinin bilincindeyim” ifadeleri,
- İş performansı boyutundan “Çoğunlukla, gerekli görevleri yerine getirmeyi başaramaz” ve “Yerine getirmek zorunda olduğu işi asla ihmal etmez” ifadeleridir.

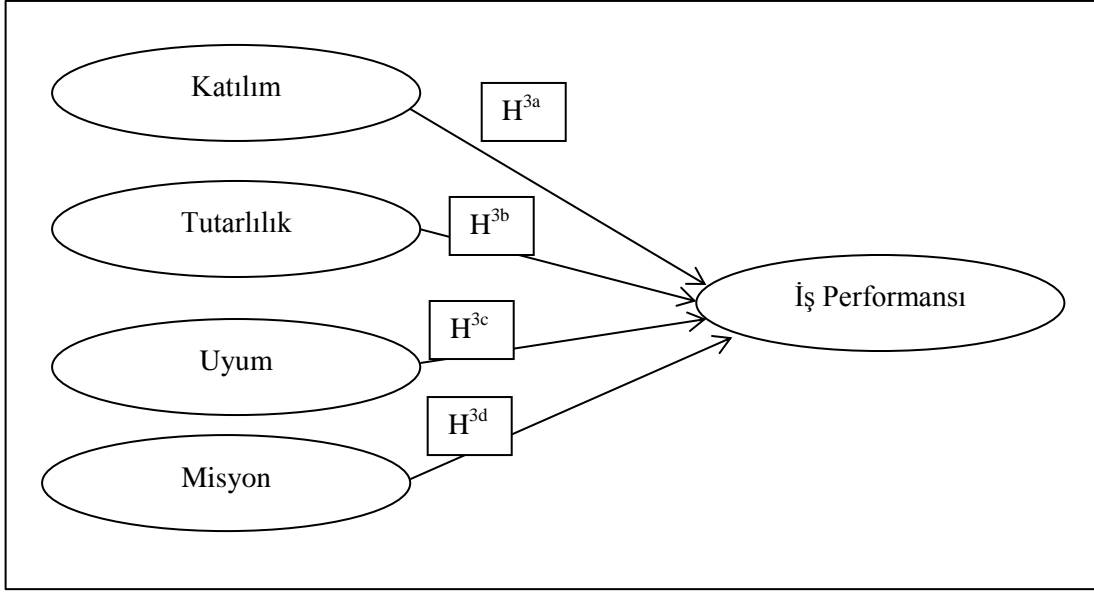
### 3.6.3. Araştırmanın Modelleri



Şekil 4. Araştırma Modeli 1



Şekil 5. Araştırma Modeli 2



Şekil 6. Araştırma Modeli 3

### 3.6.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Tablo 5. Araştırmanın Değişkenleri

<p><b><u>DUYGUSAL ZEKÂ</u></b></p> <p><b>1. Öz bilinç</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Duygusal Bilinç</li><li>• Doğru Öz Değerlendirme</li><li>• Özgüven</li></ul> <p><b>2. Kendine Çekidüzen Verme</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Özdenetim</li><li>• Güvenilirlik</li><li>• Vicdanlılık</li><li>• Uyumluluk</li><li>• Yenilikçilik</li></ul> <p><b>3. Motivasyon</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Başarma Dürtüsü</li><li>• Bağlılık</li><li>• İnisiyatif</li><li>• İyimsellik</li></ul> <p><b>4. Empati</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Başkalarını Anlamak</li><li>• Başkalarını Geliştirmek</li><li>• Hizmete Yönelik Olmak</li><li>• Çeşitlilikten Yararlanmak</li><li>• Politik Bilinç</li></ul> <p><b>5. Sosyal Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etki</li><li>• İletişim</li><li>• Çatışma Yönetimi</li><li>• Liderlik</li><li>• Değişim Katalizörlüğü</li><li>• Bağ Kurmak</li><li>• İmece ve İşbirliği</li><li>• Ekip Yetileri</li></ul>	<p><b><u>KURUM KÜLTÜRÜ</u></b></p> <p><b>1. Katılım</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Güçlenme</li><li>• Takım Çalışması</li><li>• Yetenek Geliştirme</li></ul> <p><b>2. Tutarlılık</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temel Değerler</li><li>• Anlaşma</li><li>• Koordinasyon ve Bütünleşme</li></ul> <p><b>3. Uyum</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Değişim Yaratma</li><li>• Müşteriye Odaklanma</li><li>• Kurumsal Öğrenme</li></ul> <p><b>4. Misyon</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stratejik Yön ve Amaç</li><li>• Amaç ve Hedefler</li><li>• Vizyon</li></ul>	<p><b><u>İŞ PERFORMANSI</u></b></p>
---	--	-------------------------------------

### **3.7. Elde Edilen Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 istatistik paket programı kullanılmıştır. Demografik bulguların analizinde ve tanımlayıcı istatistiklerin elde edilmesinde frekans analizi, ölçek güvenilirlikleri için güvenilirlik testleri, faktör analizi için faktör analizi testi, kullanılan ölçek boyutlarının birbiri üzerindeki etkinin belirlenmesinde regresyon analizi ve regresyon analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan normallik varsayımının sağlanması amacıyla normallik testleri yapılmıştır.

Normallik testinde kullanılan analiz Kolmogrov Smirnov normallik testidir. Bu değerin 0,05'ten büyük olması normallik varsayımının sağlandığını göstermektedir. Ölçek boyutlarının tümünde Kolmogrov Smirnov p önem değerleri 0,05'ten büyük elde edilmiş ve ölçek alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

#### **3.7.1. Demografik Bulgular**

Araştırmada hazırlanan anketlerde çalışanlar için altı demografik özellik belirlenmiştir. Bunlar çalışanların cinsiyetleri, yaşları, mesleki durumları, eğitim durumları, çalıştıkları kurumdaki konumları ve çalışmakta oldukları kurumda kaç yıldır çalıştıklarıdır.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren (eğitim, sağlık ve turizm) 3 kurumdaki toplam katılımcıların yarıdan fazlasının (%53,5) kadınlardan oluştuğu; çoğunluğunun (%59,5) 28-40 yaş grubunda yer aldığı; yarıdan fazlasının (%61,7) evli; yarısına yakınının (%40,9) üniversite ve (%40,5) lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu; çalışanların (%19,7) yönetici konumunda, (%80,3) çalışan konumunda olduğu; son olarak da yarıdan fazlasının çalışmakta oldukları kurumda (%52,0) 0-5 yıl çalışma yılına sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı**

	Kurum	Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
Sektör Eğitim	A	109	91	200
		55,1%	44,9%	100,0%
Sağlık	B	28	11	39
		71,8%	28,2%	100,0%
Turizm	C	7	23	30
		23,3%	76,7%	100,0%
Toplam		144	125	269
		53,5%	46,5%	100,0%

Katılımcılar cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde (Tablo 6) eğitim sektöründe faaliyet gösteren A kurum katılımcılarının %55,1 kadın, %44,9 erkek; sağlık sektöründe faaliyet gösteren B kurum katılımcılarının %71,8 çoğunlukla kadın; turizm sektöründe faaliyet gösteren C kurum katılımcılarının ise, %76,7 çoğunlukla erkek olduğu görülmektedir. Çalışmanın geneli değerlendirildiğinde kadın katılımcıların örneklemin %53,5'ini oluşturduğu, erkek katılımcıların ise, %46,5'ini oluşturduğu görülmektedir.

Sektöre göre tüm katılımcılar değerlendirildiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun eğitim sektöründe faaliyet gösteren A kurumunda olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı**

	Kurum	Yaşınız			Toplam
		18-27	28-40	41 ve üzeri	
Sektör Eğitim	A	33	124	43	200
		16,1%	62,3%	21,6%	100,0%
Sağlık	B	15	19	5	39
		38,5%	48,7%	12,8%	100,0%
Turizm	C	13	17	0	30
		43,3%	56,7%	0,0%	100,0%
Toplam		61	160	48	269
		22,7%	59,5%	17,8%	100,0%

Katılımcıların yaşlarını incelendiğinde (Tablo 7) eğitim sektöründe faaliyet gösteren A kurum katılımcılarının %62,3 ile 28-40 yaş aralığı çoğunlukta olduğu; sağlık sektöründe faaliyet gösteren B kurum katılımcılarının %48,7 ile 28-40 yaş aralığı çoğunlukta olduğu; turizm sektöründe faaliyet gösteren C kurum katılımcılarının da yine %56,7 ile 28-40 yaş aralığından oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların geneli değerlendirildiğinde %59,5 gibi bir değerle yarıdan fazlasının 28-40 yaş arası katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

	Kurum	Medeni Durum		Toplam
		Evli	Bekâr	
Sektör Eğitim	A	124 62,0%	76 38,0%	200 100,0%
Sağlık	B	25 64,1%	14 35,9%	39 100,0%
Turizm	C	17 56,7%	13 43,3%	30 100,0%
Toplam		166 61,7%	103 38,3%	269 100,0%

Bir diğer demografik değişken olan medeni durum değerlendirildiğinde (Tablo 8) eğitim sektöründe faaliyet gösteren A kurum katılımcılarının %62,0 evli olduğu; sağlık sektöründe faaliyet gösteren B kurum katılımcılarının %64,1 ile evli olduğu; turizm sektöründe faaliyet gösteren C kurum katılımcılarının ise yine %56,7 evli olduğu görülmüştür.

Çalışmanın geneline bakıldığında, katılımcıların %61,7 gibi bir değerle büyük çoğunluğunun evli katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.



**Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

	Kurum	Eğitim Durumunuz					Toplam
		İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Lisansüstü	
Sektör Eğitim	A	2	5	14	74	105	200
		1,0%	2,5%	7,0%	36,7%	52,8%	100,0%
Sağlık	B	1	0	19	17	2	39
		2,6%	0,0%	48,7%	43,6%	5,1%	100,0%
Turizm	C	0	2	7	19	2	30
		0,0%	6,7%	23,3%	63,3%	6,7%	100,0%
Toplam		3	7	40	110	109	269
		1,1%	2,6%	14,9%	40,9%	40,5%	100,0%

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında (Tablo 9) eğitim sektöründe faaliyet gösteren A kurum katılımcılarının %52,8 ile lisansüstü; sağlık sektöründe faaliyet gösteren B kurum katılımcılarının %48,7 ile lise ve %43,6 ile üniversite mezunu olduğu; son olarak turizm sektöründe faaliyet gösteren C kurum katılımcılarının ise, %63,3 üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Örneklemin geneli değerlendirildiğinde katılımcıların %40,9 üniversite ve %40,5 gibi eşit oranlarla ve toplamda çoğunluk olarak üniversite ve lisansüstü katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 10. Katılımcıların Çalışılan Kurumdaki Konumlarına Göre Dağılımı**

	Kurum	Çalıştığınız Kurumdaki Konumunuz?		Toplam
		Yönetici	Çalışan	
Sektör Eğitim	A	31	169	200
		15,1%	84,9%	100,0%
Sağlık	B	13	26	39
		33,3%	66,7%	100,0%
Turizm	C	9	21	30
		30,0%	70,0%	100,0%
Toplam		53	216	269
		19,7%	80,3%	100,0%

Katılımcıların çalışmakta olunan kurumdaki konumlarına bakıldığında (Tablo 10) eğitim sektöründe faaliyet gösteren A kurum katılımcılarının %84,9 ile çalışan; sağlık sektöründe faaliyet gösteren B kurum katılımcılarının %66,7 ile çalışan ve turizm sektöründe faaliyet gösteren C kurum katılımcılarının ise, yine %70 oranında çalışan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Örneklemin %19,7 yönetici ve %80,3 gibi bir değerle büyük çoğunluğunun çalışan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 11. Katılımcıların Çalışılan Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı**

	Kurum	Şuan Çalıştığınız Kurumda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?			Toplam
		0-5 yıl	6-10 yıl	11 ve üzeri	
Sektör Eğitim	A	82 40,9%	56 27,8%	62 31,3%	200 100,0%
Sağlık	B	28 71,8%	5 12,8%	6 15,4%	39 100,0%
Turizm	C	30 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	30 100,0%
Toplam		140 52,0%	61 22,7%	68 25,3%	269 100,0%

Katılımcıların şuan çalışılmakta olunan kurumda kaç yıldır çalışıldığıyla ilgili bulgulara bakıldığında (Tablo 11) eğitim sektöründe faaliyet gösteren A kurum katılımcılarının %40,9 ile 0-5 yıl arasında çalışan katılımcılardan oluştuğu; sağlık sektöründe faaliyet gösteren B kurum katılımcılarının %71,8 ile 0-5 yıl bu kurumda çalışmakta oldukları; turizm sektöründe faaliyet gösteren C kurum katılımcılarının ise %100 ile katılımcıların hepsinin kurumda 0-5 yıl arası süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

Örnekleme geneline bakıldığında ise, katılımcıların %52 gibi bir oranla yarıdan fazla olarak 0-5 yıldır şuan ki kurumda çalışmakta oldukları görülmektedir.

### 3.7.2. Kurum Kültürü, Duygusal Zekâ ve İş Performansı İlişkisi Üzerine Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ve araştırma modellerinde de ayrı gösterildiği gibi duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü ile ilişkisi ve üzerine etkisi; duygusal zekâ alt boyutlarının iş performansı ile ilişkisi ve üzerine etkisi; ayrıca kurum kültürü alt boyutlarının yine iş performansı ile ilişkisi ve üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon modelleri oluşturulmuştur. İlişkinin kuvvetinin belirlenmesinde ise, korelasyon R değerinden yararlanılmıştır.

Korelasyon değerlerinde değerin;

0, 20 ve altı Çok zayıf kuvvette ilişkiyi

0-21-0,40 arası Zayıf kuvvette ilişkiyi

0,41-0,60 arası Orta kuvvette ilişkiyi

0,61-0,80 arası İyi kuvvette ilişkiyi

0,81 ve üzerinin ise Çok İyi kuvvette ilişkiyi göstermektedir.

Regresyon modelleri, bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon ile birden çok bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan çoklu regresyon modeli olmak üzere iki ayrı şekilde oluşturulmaktadır.

Araştırmada kurum kültürü ve duygusal zekâ ölçeklerinin alt boyutlarıyla ilgilenildiğinden çoklu regresyon modelleri oluşturulmuştur.

### 3.7.3. Duygusal Zekâ Boyutlarının Kurum Kültürü İle İlişkisi ve Etkisi

Duygusal zekâ boyutlarının kurum kültürü ile ilişkisi ve etkisine bakılmak amacıyla yönetici ve çalışan verileri ayrı ayrı değerlendirilerek, hem yöneticilerin hem de çalışanların duygusal zekâ boyutlarının kurum kültürü ile ilişkisi ve kurum kültürü üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla oluşturulan regresyon modellerinde R değeri, korelasyon analizi ile elde edilebilen ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değeri iken,  $R^2$  değeri regresyon katsayısını, yani bağımlı değişkendeki değişimin yüzde olarak ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını, ne kadar etkilendiğini göstermektedir. Araştırmada kullanılan “*duygusal zekâ alt boyutları bağımsız değişken iken kurum kültürü bağımlı değişkenler*” olarak kullanılmıştır. Regresyon analizinde oluşturulan Anova tablosu p değerinin 0,05’ ten küçük olması regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Aksi durumda model kullanılamamaktadır.

Araştırmadaki ilgili değişkenler ve hipotezler aracılığıyla oluşturulan çoklu regresyon modellerinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 12. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutlarının Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Değerleri**

Model	R	$R^2$	Düzenlenmiş $R^2$			
1	,319	,102	-,081			
Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P.	
1 Regresyon	2,827	5	,565	,931	,047	
Artık Terimler	24,900	41	,607			
Toplam	27,726	46				

Yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının kurum kültürü üzerindeki etkisine yönelik regresyon modeline baktığımızda; *R değerinin, 319 olması* duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü ile ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu yönündedir.  *$R^2$  değerine bakıldığında ise, 0,10 değeri* duygusal zekâ boyutlarının kurum kültürü üzerindeki değişimin %10’unu açıkladığını göstermektedir.

Modelin Anova tablosuna ait p değerine bakıldığında değerın 0,05'ten küçük olması (0,047) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu boyutların ayrı ayrı etkileri Tablo 13'de gösterilmektedir.

**Tablo 13. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutlarının Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Katsayıları**

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	P.
	B	Standart Hata	Beta	
1 (Sabit)	2,945	1,563		,017
Öz bilinç	,425	,466	,167	,036
Sosyal Beceri	,034	,239	,025	,088
Motivasyon	-,101	,174	-,096	,046
Kendine Çeki Düzen Verme	-,496	,360	-,240	,018
Empati	,254	,184	,231	,013

Regresyon katsayılarının gösterildiği tabloda standardize olmayan ve standardize olan değerler verilmektedir. Çoklu regresyon modellerinde standardize değerler kullanılmaktadır. Burada da çoklu regresyon modeli oluşturulduğundan standardize değerler yorumlanmıştır. Tablo 13'deki değerlere bakıldığında yöneticilerin duygusal zekâ alt boyutlarına ait değerlerden *sosyal beceri* p değerinin 0,05'ten büyük çıkması (0,88) sosyal becerinin kurum kültürü üzerinde etkisinin olmadığını göstermektedir.

Diğer boyutlara ait p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması bu boyutların kurum kültürü üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Beta değerlerine bakıldığında *kendine çekidüzen verme* boyutunun %24 ile kurum kültürü üzerinde en etkili boyut olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla *empati* %23,1; *öz bilinç* %16,7; *motivasyon* %9,6 takip etmektedir. Bu değerın negatif olması ise, yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarından kendine çekidüzen verme yetisindeki bir birimlik artışın kurum kültürü üzerinde %24 oranında etkiye neden olduğu ve bu etkinin ters yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Kendine çekidüzen verme* yetkinliğindeki bir birimlik artışın kurum kültürü algısını %24 oranında düşüreceği gözlemlenmiştir.

Yine motivasyon boyutunun da kurum kültürü üzerinde ters yönde bir etkiye sahip olduğu, *motivasyonun* bir birim artmasının kurum kültürü algısını %9 oranında düşüreceği sonucu ortaya çıkmıştır.

Pozitif değerlerde ise, alt boyuttaki bir birimlik artışın kurum kültürünü o değer kadar artıracığı gözlemlenmiştir. Dolayısı ile yöneticilerin sosyal beceri yetkinliğinin kurum kültürü üzeri etkisi ile ilgili H<sup>11</sup> hipotezi reddedilmiştir. Kendine çeki düzen verme yetkinliğinin kurum kültürüne etkisi olduğu belirlenmesine rağmen etkinin negatif olması nedeniyle H<sup>1c</sup> hipotezi de reddedilmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü üzerine etkisini sınamaya yönelik kalan hipotezler ise, kabul edilmiştir.

**Tablo 14. Çalışanların Duygusal Zekâ Boyutlarının Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Değerleri**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>		
1	,420	,177	,155		
Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P.
1 Regresyon	16,647	5	3,329	8,148	,000
Artık Terimler	77,639	190	,409		
Toplam	94,287	195			

Çalışanların duygusal zekâ boyutlarının kurum kültürü üzerine etkisine ilişkin değerlere bakıldığında *R değerinin* 0,42 çıkması duygusal zekâ alt boyutları ile kurum kültürü ilişkisinin orta düzeyde olduğu sonucunu göstermektedir. *R<sup>2</sup> değerinin* ise, %17,7 olması duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü üzerindeki değişimin %17,7'ini açıkladığını göstermektedir.

Modelin Anova tablosuna ait p değerine bakıldığında değer 0,05'ten küçük olması (0,00) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu boyutların ayrı ayrı etkileri Tablo 15'te gösterilmektedir.

**Tablo 15. Çalışanların Duygusal Zekâ Boyutlarının Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Katsayıları**

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	P.
	B	Standart Hata	Beta	
1 (Sabit)	,873	,392		,027
Öz bilinç	,496	,150	,334	,001
Sosyal Beceri	,009	,074	,009	,900
Motivasyon	-,157	,083	,160	,041
Kendine Çeki Düzen	,059	,124	,048	,638
Empati	,200	,095	,193	,037

Çalışanlar için regresyon katsayıları değerlendirildiğinde (Tablo 15) “*sosyal beceri ve kendine çekidüzen verme*” boyutlarının p değerlerinden 0,05’ten büyük çıkması kurum kültürü üzerinde bu boyutların etkisinin olmadığını göstermektedir. Beta katsayılarından en büyük değere sahip olan “*öz bilinç*” boyutunun kurum kültürü üzerinde en etkili boyut olduğu, ardından “*empati*” ve “*motivasyon*” boyutlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutlardaki birer birimlik artışın o değere ait beta katsayısı kadar kurum kültürü üzerinde etkiye neden olduğu, kurum kültürü algısında aynı oranda artış olacağını göstermektedir.

Dolayısı ile çalışanların “*sosyal beceri*” yetkinliğinin kurum kültürü üzerine etkisi ile ilgili H<sup>1i</sup> hipotezi reddedilmiş, bununla birlikte yine “*kendine çeki düzen verme*” yetkinliğinin de kurum kültürüne etkisinin olmadığını belirlemesi nedeniyle H<sup>1d</sup> hipotezi de reddedilmiştir. Çalışanların duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü üzerine etkisini sınamaya yönelik diğer kalan hipotezler ise kabul edilmiştir.



### 3.7.4. Duygusal Zekâ Boyutlarının İş Performansı İle İlişkisi ve Etkisi

Yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinliklerinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisine bakıldığında, iş performansı yöneticiler tarafından değerlendirildiğinden regresyon modelleri de sadece yöneticilere göre belirlenmiştir.

**Tablo 16. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutlarının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Değerleri**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>
1	,403	,163	,158

Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P.
1 Regresyon	1,661	5	,332	1,554	,019
Artık Terimler	8,552	40	,214		
Toplam	10,212	45			

Yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının çalışanların iş performansı üzerine etkisine ilişkin değerlere bakıldığında *R* değerinin 0,40 çıkması duygusal zekâ alt boyutları ile çalışanların iş performansı ilişkisinin orta düzeyde olduğu sonucunu göstermektedir. *R*<sup>2</sup> değerinin ise %16,3 olması yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ boyutlarının çalışanların iş performansı üzerindeki değişimi %16,3'ünü etkilediği belirlenmiştir.

Modelin Anova tablosuna ait p değerine bakıldığında değer 0,05'ten küçük olması (0,019) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu boyutların ayrı ayrı etkileri, Tablo 17'de gösterilmektedir.

**Tablo 17. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutlarının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Katsayıları**

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	P.
	B	Standart Hata	Beta	
1 (Sabit)	1,988	,953		,043
Öz bilinç	,649	,269	,415	,020
Sosyal Beceri	-,044	,148	-,049	,767
Motivasyon	,044	,107	,065	,682
Kendine Çeki Düzen	-,075	,216	-,059	,729
Empati	-,057	,104	-,084	,590

Yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini gösterir regresyon katsayıları tablosuna bakıldığında ise (Tablo 17) p değerlerinden sadece “öz bilinç” boyutunun 0,05’ten küçük olması sadece bu boyutun çalışanların iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu değerın büyüklüğüne bakıldığında öz bilinç boyutunun iş performansı boyutunda %41,5 gibi bir oranla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarından öz bilinç yetkinliklerindeki bir birimlik artışın iş performansı üzerinde %41,5 oranında artışa yol açacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotezler değerlendirildiğinde yöneticilerin sosyal beceri yetkinliğinin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili  $H^{2e}$  hipotezi, motivasyon yetkinliğinin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili  $H^{2c}$  hipotezi, kendine çekidüzen verme yetkinliğinin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili  $H^{2b}$  hipotezi ve empati yetkinliğinin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili  $H^{2d}$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.7.5. Kurum Kültürü Boyutlarının İş Performansı İle İlişkisi ve Etkisi

Yöneticilerin kurum kültürü algı alt boyutlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi Tablo 18’de gösterilmektedir.

**Tablo 18. Yöneticilerin Kurum Kültürü Algı Boyutlarının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Değerleri**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>			
1	,610	,296	,241			
Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P.
1 Regresyon		,946	4	,237	1,012	,041
Artık Terimler		8,881	38	,234		
Toplam		9,827	42			

Yöneticilerin kurum kültürü algı alt boyutlarının çalışanların iş performansı üzerine etkisine ilişkin değerlere bakıldığında *R değerinin 0,61* çıkması kurum kültürü alt boyutları ile çalışanların iş performansı ilişkisinin iyi düzeyde olduğu sonucunu göstermektedir. *R<sup>2</sup> değerinin ise %29,6* olması kurum kültürü boyutlarının çalışanların iş performansı üzerindeki değişimin %29,6’sını açıkladığını göstermektedir.

Modelin Anova tablosuna ait p değerine bakıldığında değer 0,05’ten küçük olması (0,041) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu boyutların ayrı ayrı etkileri, Tablo 19’da gösterilmektedir.

**Tablo 19. Yöneticilerin Kurum Kültürü Algı Boyutlarının Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Regresyon Katsayıları**

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	P.
	B	Standart Hata	Beta	
1 (Sabit)	3,617	,328		,000
Misyon	-,459	,268	-,779	,045
Uyum	-,094	,226	,156	,018
Katılım	,159	,257	,248	,035
Tutarlılık	,474	,318	,796	,014

Tablo 19'daki değerler incelendiğinde kurum kültürü boyutlarının tüm p değerlerine ilişkin sonuçların 0,05'ten küçük elde edilmesi tüm boyutların çalışanların iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Standardize değerlerden beta katsayılarına bakıldığında kurum kültürü boyutlarından “*tutarlılık*” boyutunun çalışanların iş performansı üzerinde en etkili boyut olduğu, ardından sırasıyla “*misyonun, katılımın ve uyumun*” etkili boyutlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Misyon alt boyutuna ait beta katsayısının negatif elde edilmesi yöneticilerin kurum kültürü algısına yönelik misyon algısının çalışanların iş performansı üzerinde %77,9 gibi büyük bir oranla negatif etkiye sahip olduğu, bir başka ifadeyle misyondaki bir birimlik artışın çalışanın iş performansı üzerinde %77,9 gibi bir azalışa neden olacağı gözlemlenmiştir. Diğer boyutlarda ise, bir birimlik artışın beta katsayısı kadar oranda çalışanın iş performansında etkili olduğu ve artış göstereceği görülmüştür.

Hipotezler değerlendirildiğinde yöneticilerin kurum kültüründe misyon algısının iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili H<sup>3d</sup> hipotezi, uyum algısının iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili H<sup>3c</sup> hipotezi, katılım algısının iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili H<sup>3a</sup> hipotezi ve tutarlılık algısının iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili H<sup>3b</sup> hipotezi kabul edilmiştir.

### **3.7.6. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yetkinlikleri, Kurum Kültürü Algıları ve Çalışan İş Performansı Değerlendirmelerine İlişkin Sektöre Göre Fark Testleri**

Yöneticilerin duygusal zekâ yetkinlikleri, kurum kültürü algıları ve çalışan iş performansını değerlendirme düzeylerinin sektöre göre fark gösterip göstermediğinin ve ortalama düzeylerin belirlenmesine yönelik analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Farklılık testleri yapılırken normal dağılım gösteren verilerde farklılık testleri kullanılmasında değişiklik göstermesi sınanan değişkenin 2 seçenekli olması durumunda t testleri kullanılırken; daha fazla seçenekli durumlarda ise, F testleri kullanılmaktadır. Burada sektör değişkenine göre farklılık var mıdır sorusu sınıandığından ve sektör 3 seçenekli değerlendirildiğinden F testi yapılmıştır.

F testi yapılırken verilerin varyanslarının homojenliğine bakılmaktadır. Eğer varyansların homojenliği varsa analize Anova ile devam edilmekte ve fark ortaya çıkarsa bu farkın nereden kaynaklandığına yönelik post hoc testlerinden Tukey ya da Scheffe testine yer verilmektedir. Eğer varyansların eşit olmadığı sonucu elde edilirse de Anova yerine Welch ya da Brown-Forsythe testine yer verilmektedir.

Varyansların eşit olmaması sonucunda kullanılan bu test sonuçlarında farklılık meydana geldiğinde farklılığın nereden kaynaklandığına ilişkin yapılan post hoc testlerinde Tukey ya da Scheffe testleri kullanılmaktadır.

**Tablo 20. Yöneticilerin Sektörlere Göre Duygusal Zekâ, Kurum Kültürü ve İş Performansı Farklılığına İlişkin Varyansların Eşitliği Levene Testi Sonuçları**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	P.
İş performans	,023	2	45	,977
Duygusal Zekâ	1,987	2	48	,148
Kurum Kültürü	9,589	2	45	,000

Yöneticiler için yapılan fark testlerinde Levene testi sonuçları Tablo 20’de verilmektedir. Levene testi sonuçlarında p değerlerinin 0,05’ten büyük olması varyansların homojenliği varsayımının sağlandığını gösterirken, küçük olması varyansların homojenliğinin sağlanmadığını göstermektedir.

Tablo 20 incelendiğinde kurum kültürü için varyansların homojenliği varsayımının sağlanmadığı görülmektedir. Bu nedenle kurum kültürü için Welch ve Brown-Forsythe testi, iş performansı ve duygusal zekâ için ise, Anova testlerine yer verilmiştir.

**Tablo 21. Yöneticilerin Sektörlere Göre Kurum Kültürü Farklılığı İçin Welch, Brown-Forsythe Testleri Sonuçları**

	İstatistik	sd1	sd2	P.
Kurum Kültürü Welch	4,950	2	16,198	,071
Brown-Forsythe	2,913	2	19,244	,079

Tablo 21’deki p değerlerine bakıldığında değerlerin 0,05’ten büyük çıkması yöneticilerde kurum kültürü algısının sektörlere göre istatistiksel açıdan farklılık göstermediği sonucunu göstermektedir.

**Tablo 22. Yöneticilerin Sektörlere Göre Duygusal Zekâ, İş Performansı Farklılığı İçin Anova Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P.
İş performans	Gruplar Arası	,147	2	,074	,322	,726
	Gruplar İçi	10,292	45	,229		
	Toplam	10,439	47			
Duygusal Zekâ	Gruplar Arası	,547	2	,274	2,549	,089
	Gruplar İçi	5,151	48	,107		
	Toplam	5,698	50			

Tablo 22'deki iş performansı değerlendirmeleri ve duygusal zekâ yetkinliklerinin sektörlere göre farklılığına ilişkin Anova test sonuçlarına bakıldığında yine p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması iş performansı değerlendirmelerinin ve duygusal zekâ yetkinliklerinin sektörlere göre farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır. İş performansı değerlendirmeleri, duygusal zekâ yetkinlikleri ve kurum kültürü algı düzeylerine ilişkin ortalamalar Tablo 23'de gösterilmektedir.

**Tablo 23. Yöneticilerin Sektörlere Göre Duygusal Zekâ, Kurum Kültürü, İş Performansı Ortalamaları**

		N	Ortalama	Standart Sapma
İş performans	Eğitim	27	3,8259	,48800
	Sağlık	12	3,9000	,47098
	Turizm	9	3,9667	,45552
	Toplam	48	3,8708	,47129
Duygusal Zekâ	Eğitim	30	3,5953	,35740
	Sağlık	12	3,3674	,22044
	Turizm	9	3,4130	,33768
	Toplam	51	3,5095	,33758
Kurum Kültürü	Eğitim	29	3,0300	,87969
	Sağlık	11	3,5515	,16615
	Turizm	8	3,2494	,71860
	Toplam	48	3,1861	,76862

Tablo 23'deki ortalamalar değerlendirildiğinde yöneticilerin iş performans değerlendirmelerindeki, duygusal zekâ yetkinlikleri ve kurum kültürü algılarının birbirine yakın düzeyde olduğu ve görülen küçük farkın önemsiz olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Genel anlamda değerlendirildiğinde her 3 sektörden de katılımcı yöneticilerin iş performans değerlendirmelerindeki, duygusal zekâ yetkinliklerinin ve kurum kültürü algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Ortalamaların 3 kararsızım, 4 katılıyorum seviyesi arasında olmasından dolayı)

### 3.7.7. Çalışanların Duygusal Zekâ Yetkinlikleri ve Kurum Kültürü Algıları Değerlendirmelerine İlişkin Sektöre Göre Fark Testleri

Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve kurum kültürü algı düzeylerinin sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin test sonuçları Tablo 24'de gösterilmektedir.

**Tablo 24. Çalışanların Sektörlere Göre Duygusal Zekâ ve Kurum Kültürü Farklılığına İlişkin Varyansların Eşitliği Levene Testi Sonuçları**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	P.
Duygusal Zekâ	1,767	2	208	,173
Kurum Kültürü	9,949	2	198	,000

Varyansların homojenliğinin sınanması için yapılan Levene testi sonuçlarına bakıldığında p değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle duygusal zekâ boyutunda varyansların homojenliği varsayımının kabul edildiği, kurum kültürü boyutunda ise kabul edilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Dolayısıyla farklılık olup olmadığına ilişkin testlerde duygusal zekâ için Anova, kurum kültürü için ise, Welch ve Brown-Forsythe testine yer verilmiştir.



**Tablo 25. Çalışanların Sektörlere Göre Kurum Kültürü Farklılığı İçin Welch, Brown-Forsythe Testleri Sonuçları**

		İstatistik	sd1	sd2	P.
Kurum Kültürü	Welch	28,554	2	34,951	,000
	Brown-Forsythe	19,266	2	37,209	,000

Sektörlere göre çalışanların kurum kültürü algısının farklılığına ilişkin test sonucu değerlendirildiğinde p değerlerinin 0,05'ten küçük olması farklılığın olduğunu göstermektedir.

**Tablo 26. Çalışanların Sektörlere Göre Duygusal Zekâ Yetkinlikleri Farklılığı İçin Anova Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P.
Duygusal Zekâ	Gruplar Arası	,356	2	,178	,855	,427
	Gruplar İçi	43,368	208	,209		
	Toplam	43,725	210			

Duygusal zekâ yetkinlikleri için sektörlere göre farklılığa ilişkin Anova testi sonucuna bakıldığında ise, p değerinin 0,05'ten büyük çıkması farklılık olmadığını göstermektedir.

**Tablo 27. Çalışanların Sektörlere Göre Kurum Kültürü Algısının Farklılığının Belirlenmesine Yönelik Tukey Testi Sonuçları**

	Ortalama Fark I	Ortalama Fark J	Ortalama Fark (I-J)	P.
Kurum Kültürü	Eğitim	Sağlık	-,50199*	,000
		Turizm	,39456*	,039
	Sağlık	Eğitim	,50199*	,000
		Turizm	,89655*	,000
	Turizm	Eğitim	-,39456*	,039
		Sağlık	-,89655*	,000

Kurum kültürü açısından farklılığın nereden kaynaklandığı ve hangi sektörlerde farklılık olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan post hoc test sonuçları Tablo 27’de gösterilmektedir. Varyansların eşitliği, varsayımı sağlanamadığı için post hoc testlerinden Tamhane testi seçilmiştir.

Tablo 27’deki p değerleri değerlendirildiğinde hepsinin 0,05’ten küçük olması kurum kültürü algısının tüm sektörlerde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ortalama farklar sütununa bakıldığında eğitim-sağlık satırı ortalama fark değerinin negatif olması, eğitim sektöründen katılımcı çalışanların kurum kültürü algısının sağlık sektörüne göre daha az düzeyde kurum kültürü algısına sahip oldukları; eğitim-turizm satırı ortalama fark değerinin ise, pozitif elde edilmesi eğitim sektöründen katılımcı çalışanların kurum kültürü algısının turizm sektöründeki katılımcılara göre daha fazla kurum kültürü algısına sahip olduklarını göstermektedir. Sağlık-turizm satırı ortalama fark değerine bakıldığında farkın pozitif elde edilmesi sağlık sektörü kurum kültürü algısının turizm sektörü çalışanlarına göre daha fazla düzeyde olduğu sonucunu göstermektedir.

Sektöre göre çalışanların duygusal zekâ yetkinlikleri ve kurum kültürü algı düzeylerinin ortalamaları Tablo 28’de gösterilmektedir.

**Tablo 28. Çalışanların Sektörlere Göre Duygusal Zekâ ve Kurum Kültürü Ortalamaları**

		N	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Zekâ	Eğitim	168	3,5910	,44758
	Sağlık	24	3,6101	,36236
	Turizm	19	3,4513	,61887
	Toplam	211	3,5806	,45630
Kurum Kültürü	Eğitim	163	3,0954	,71165
	Sağlık	23	3,5974	,28621
	Turizm	15	2,7009	,51514
	Toplam	201	3,1234	,69114

Tablo 28’deki değerler incelendiğinde duygusal zekâ yetkinliklerinin birbirine yakın değerler olduğu ve bu nedenle istatistiki sonuçlardan da hareketle farkın önemsiz olduğu sonucuna ulaşılrken, kurum kültürü post hoc testlerinde de ortaya çıktığı gibi bu tabloda da ortalamalar arası farkın yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Turizm sektöründeki katılımcı çalışanların kurum kültürü algı ortalamasının 32’den küçük olması negatif kurum kültürü algısının olduğunu göstermektedir. (Ortalamaların 2 katılmıyorum, 3 kararsızım seviyesi arasında olmasından dolayı)

### 3.7.8. Araştırmanın Sonucu

Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren (eğitim, sağlık ve turizm) 3 kurum çalışanlarını (yönetici ve çalışanlar) kapsamıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Anketler yönetici ve çalışanlara uygulanmak üzere iki ayrı şekilde hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların yarısından fazlasının (%53,5) kadınlardan oluştuğu; çoğunluğunun (%59,5) 28-40 yaş grubunda yer aldığı; yarısından fazlasının (%61,7) evli; yarısına yakınının (%40,9) üniversite ve (%40,5) lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu; çalışanların (%19,7) yönetici konumunda, (%80,3) çalışan konumunda olduğu; son olarak da yarısından fazlasının çalışmakta oldukları kurumda (%52,0) 0-5 yıl çalışma yılına sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırma hipotezlerinde ve araştırma modellerinde de ayrı ayrı gösterildiği gibi duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü ile ilişkisi ve üzerine etkisi; duygusal zekâ alt boyutlarının iş performansı ile ilişkisi ve üzerine etkisi; ayrıca kurum kültürü alt boyutlarının yine iş performansı ile ilişkisi ve üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon modelleri oluşturulmuştur. İlişkinin kuvvetinin belirlenmesinde ise, korelasyon R değerinden yararlanılmıştır. Araştırmada kurum kültürü ve duygusal zekâ ölçeklerinin alt boyutlarıyla ilgilenildiğinden çoklu regresyon modelleri oluşturulmuştur.

Araştırmada öncelikle duygusal zekâ boyutlarının kurum kültürü ile ilişkisi ve etkisine bakılmak amacıyla yönetici ve çalışan verileri ayrı ayrı değerlendirilerek; hem yöneticilerin hem de çalışanların duygusal zekâ boyutlarının kurum kültürü ile ilişkisi ve kurum kültürü üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen verilere göre, yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinlikleri ile kurum kültürü ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yine yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinliklerinin kurum kültürü üzerindeki değişimin %10'unu oluşturduğu görülmüştür.

Araştırmada yöneticilerin sahip olduğu “*empati ve öz bilinç*” boyutlarının kurum kültürü üzerinde en etkili boyutlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla duygusal zekâ yetkinliklerinden sosyal beceri yetkinliğinin kurum kültürü üzerine etkisi ile ilgili “*Yöneticilerin duygusal zekâlarındaki sosyal beceri boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>1i</sup>) hipotezi reddedilmiştir. Kendine çeki düzen verme yetkinliğinin de kurum kültürüne etkisi olduğu belirlenmesine rağmen etkinin negatif olması nedeniyle “*Yöneticilerin duygusal zekâlarındaki kendine çekidüzen verme boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>1c</sup>) hipotezi de reddedilmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü üzerine etkisini sınamaya yönelik diğer hipotezler ise kabul edilmiştir.

Çalışanların duygusal zekâ yetkinlikleri ile kurum kültürü ilişkisinin ise, orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerinin kurum kültürü üzerindeki değişimin %17,7'ini oluşturduğu belirlenmiştir.

Çalışanların sahip olduğu “*öz bilinç*” boyutunun kurum kültürü üzerinde en etkili boyut olduğu, ardından “*empati*” ve “*motivasyon*” boyutunun etkili boyutlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısı ile çalışanların sosyal beceri yetkinliğinin kurum kültürü üzerine etkisi ile ilgili “*Çalışanların duygusal zekâlarındaki sosyal beceri boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>1i</sup>) hipotezi reddedilmiştir. Bununla birlikte yine kendine çeki düzen verme yetkinliğinin de kurum kültürüne etkisinin olmadığı belirlenmesi nedeniyle “*Çalışanların duygusal zekâlarındaki kendine çekidüzen verme boyutunun, kurum kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>1d</sup>) hipotezi de reddedilmiştir. Çalışanların duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü üzerine etkisini sınamaya yönelik kalan hipotezler ise kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ yetkinliklerinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisine bakıldığında, iş performansı yöneticiler tarafından değerlendirildiğinden regresyon modelleri de sadece yöneticilere göre belirlenmiştir.

Elde edilen verilere göre, yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinlikleri ile çalışanların iş performansı ilişkisinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinliklerinin çalışanların iş performansı üzerindeki değişimin %16,3'ünü oluşturduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ yetkinliklerinden sadece “öz bilinç” boyutunun çalışanların iş performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Hipotezler değerlendirildiğinde yöneticilerin sosyal beceri yetkinliğinin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili “*Yöneticilerin duygusal zekâlarının sosyal beceri boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>2e</sup>) hipotezi; motivasyon yetkinliğinin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili “*Yöneticilerin duygusal zekâlarının motivasyon boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>2c</sup>) hipotezi; kendine çekidüzen verme yetkinliğinin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili “*Yöneticilerin duygusal zekâlarındaki kendine çekidüzen verme boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>2b</sup>) hipotezi ve empati yetkinliğinin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili “*Yöneticilerin duygusal zekâlarının empati boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>2d</sup>) hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin sahip olduğu kurum kültürü algıları ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin ise, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin kurum kültürü algılarının çalışanların iş performansı üzerindeki değişimin %29,6'sını oluşturduğu belirlenmiştir. Elde edilen veriler, yöneticilerin kurum kültürü algılarındaki tüm alt boyutların çalışanların iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Kurum kültürü boyutlarından “*tutarlılık*” boyutunun çalışanın iş performansı üzerinde en etkili boyut olduğu, ardından sırasıyla “*misyon*”, “*katılım*” ve “*uyum*” boyutlarının etkili boyutlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotezler değerlendirildiğinde yöneticilerin kurum kültüründe misyon algısının iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili “*Yöneticilerin kurum kültürü algılarındaki misyon alt boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>3d</sup>) hipotezi; uyum algısının iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili “*Yöneticilerin kurum kültürü algılarındaki uyum alt boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>3c</sup>) hipotezi; katılım algısının iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili “*Yöneticilerin kurum kültürü algılarındaki katılım alt boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>3a</sup>) hipotezi ve tutarlılık algısının iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili “*Yöneticilerin kurum kültürü algılarındaki tutarlılık alt boyutunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” (H<sup>3b</sup>) hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ yetkinlikleri, kurum kültürü algıları ve çalışan iş performansı değerlendirme düzeylerinin sektöre göre fark gösterip göstermediğinin ve ortalama düzeylerin belirlenmesine yönelik analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin iş performans değerlendirmedeki, duygusal zekâ yetkinlikleri ve kurum kültürü algılarının birbirine yakın düzeyde olduğu yönündedir. Genel anlamda değerlendirildiğinde her 3 sektörden de yöneticilerin iş performans değerlendirmelerindeki, duygusal zekâ yetkinliklerinin ve kurum kültürü algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Ortalamaların 3 kararsızım, 4 katılıyorum seviyesi arasında olmasından dolayı)

Çalışanların duygusal zekâ yetkinlikleri ve kurum kültürü algılarının sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlara gelince, duygusal zekâ yetkinlikleri arasında farklılık olmadığı; kurum kültürü algısının tüm sektörlerde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Eğitim sektöründeki katılımcı çalışanların sahip oldukları kurum kültürü algısının sağlık sektörüne göre daha az düzeyde; turizm sektöründeki katılımcılara göre ise daha fazla oldukları belirlenmiştir. Sağlık sektörü kurum kültürü algısının turizm sektörü çalışanlarına göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların sektörlere göre duygusal zekâ ve kurum kültürü ortalamaları alındığında ise, çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerinin birbirine yakın olduğu sonucuna ulaşılırken, kurum kültüründe ise, ortalamalar arası farkın yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Turizm sektöründeki katılımcı çalışanların negatif kurum kültürü algısına sahip oldukları belirlenmiştir. (Ortalamaların 2 katılmıyorum, 3 kararsızım seviyesi arasında olmasından dolayı)

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü ile ilişkisi ve üzerine etkisi; duygusal zekâ alt boyutlarının iş performansı ile ilişkisi ve üzerine etkisi; ayrıca kurum kültürü alt boyutlarının yine iş performansı ile ilişkisi ve üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 kurum seçilmiş ve uygulamalar bu kurumlarda çalışan yönetici ve çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Kurumlarda yönetici konumunda çalışan katılımcıların sahip olduğu duygusal zekâ yetkinlikleri ile kurum kültürü ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu; duygusal zekâ yetkinliklerinin kurum kültürü üzerindeki değişimin %10'unu oluşturduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâ yetkinliklerinden özellikle “*empati ve öz bilinç*” boyutlarının kurum kültürü üzerine en etkili boyutlar olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü üzerine etkisini sınamaya yönelik hipotezlerden “*sosyal beceri*” ve “*kendine çeki düzen verme*” yetkinliklerinin etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
2. Kurumlarda çalışan konumundaki katılımcıların duygusal zekâ yetkinlikleri ile kurum kültürü ilişkisinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerinin kurum kültürü üzerindeki değişimin %17,7'sini oluşturduğu belirlenmiştir. Yine çalışanların da duygusal zekâ alt boyutlarının kurum kültürü üzerine etkisini sınamaya yönelik hipotezlerden “*sosyal beceri*” ve “*kendine çeki düzen verme*” yetkinliklerinin etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmış; diğer kalan hipotezlerin (sırasıyla öz bilinç, empati ve motivasyon) ise etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göstermektedir ki, ülkemizde hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda duygusal zekâ yetkinliklerinden özellikle “*öz bilinç, empati ve motivasyon*” yetkinliklerinin kurum kültürü üzerinde etkisi daha yüksektir. Goleman da hizmet sektöründe başarılı olmanın, özellikle “*empatiye*” dayalı bir duygusal yetkinlik olduğunu öne sürmüştür. Elde edilen veriler ile Goleman'ın görüşü desteklenmiştir.



3. Araştırmada ayrıca yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinlikleri ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetkinliklerinin çalışanların iş performansı üzerindeki değişimin %16,3'ünü oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin duygusal zekâ yetkinliklerinin çalışanlarının iş performansı üzerindeki etkilerinden sadece “öz bilinç” boyutunun çalışanların iş performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki, kurumlarda görev yapan yöneticilerin kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini iyi bilmesi çalışanların iş performansını da doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte yurtdışında yapılan çalışmalarda duygusal zekânın performansa olan etkisi tamamen ispatlanmış olsa bile, ülkemizde köklü kurumlar dışında diğer kurumlardaki performans değerlendirmeye yetkili yöneticilerin gerçekçi bir performans değerlendirme yapabildiği tartışmaya açık bir konudur. Analiz sonuçlarında da görüldüğü gibi sadece bir duygusal yetkinliğin (öz bilinç) performans üzerinde etkili olduğu sonucu yöneticilerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir.
4. Araştırmada yöneticilerin sahip olduğu kurum kültürü algıları ile çalışanların iş performansı ilişkisinin iyi düzeyde olduğu; yöneticilerin kurum kültürü algılarının çalışanların iş performansı üzerindeki değişimin %29,6'sını oluşturduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, kurum kültürünün tüm alt boyutları çalışanların iş performansı üzerinde etkilidir. Özellikle kurum kültürü boyutlarından “tutarlılık” boyutunun çalışanın iş performansı üzerinde en etkili boyut olduğu; ardından sırasıyla “misyonun”, “katılımın” ve “uyumun” etkili boyutlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre çalışanların iş performansını, yöneticilerin duygusal zekâ yetkinliklerinden ziyade kurum kültürü etkilemektedir.
5. Her 3 sektördeki yöneticilerin iş performans değerlendirmelerindeki, duygusal zekâ yetkinliklerinin ve kurum kültürü algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. (Ortalamaların 3 kararsızım, 4 katılıyorum seviyesi arasında olmasından dolayı)

Sonuç olarak, bu araştırma yalnız hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 kurumda yapılmıştır. Kurum kültürünün özgünlüğü nedeniyle araştırmada elde edilen sonuçlar ülke bazında ele alınmamalıdır. Yapılabilecek benzer çalışmalarla farklı kurumlardaki çalışanlar ele alınarak, elde edilen veriler karşılaştırılabilir.

Analiz sonuçları duygusal zekânın, kurum kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmenin ülkemiz için henüz erken olduğunu göstermiştir. Hizmet sektöründe duygusal zekâ yetkinliklerinden özellikle öz bilinç, empati ve motivasyon yetkinliklerinin etkili olduğu belirlenmesine rağmen; duygusal zekânın kurum kültürü üzerindeki etkisi ve ilişkisi düşüktür. Bu veriler kurumlarda duygusal zekâ yetkinliklerinin öğretilmesi ve geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Duygusal zekânın öğrenilebilir ve geliştirilebilir özelliğinin olması, kurum içinde yapılabilecek eğitim programlarına ve sosyal etkinliklere vesile olmalıdır. Bu konuda uzmanlaşmış danışmanlık firmalarından eğitimler alınıp duygusal zekâ konusuyla ilgili farkındalık yaratılmalıdır. Duygusal zekâ yetkinliklerine sahip olan yönetici ve çalışanların kurumlar için en önemli rekabet avantajı olduğu düşünüldüğünde çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerinin artırılması kurumlar için en önemli hedef olarak ele alınmalıdır. Araştırmanın gösterdiği veriler ışığında duygusal zekânın yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeye çalışan kurumlar için ne derece önemli olduğu bir kez daha anlaşılmıştır.

Sonuç olarak özellikle insan kaynakları birimlerindeki yöneticilerin bu konuda bilgilendirilmeleri, özellikle işe alımlarda adaylara duygusal zekâ testlerinin uygulanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Kurumlara duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanların temin edilmesi, güçlü kurum kültürünün yaratılmasındaki ilk adım olarak görülmelidir.

Bununla birlikte kurum kültürü, duygusal zekâ ve iş performansının birlikte ele alındığı akademik bir çalışmanın olmayışını da belirtmek gerekmektedir. Bu araştırma akademik anlamda Türkiye’de yapılan ilk çalışmalardan biridir. Bu sebeple çalışmanın bundan sonraki çalışmalara ışık tutacağına inanılmaktadır.

## EK-1

### KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ ANKETİ (YÖNETİCİLERE YÖNELİK ANKET SORULARI)

#### Değerli Katılımcı,

Bu çalışma İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Programı Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere “Kurum Kültürü, Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemek” amacıyla yapılmaktadır. Anketteki sorulara vereceğiniz cevaplar sadece bu çalışmada ve akademik amaçlı olarak kullanılacak, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

**Katılıminız için çok teşekkür ederim.**

**Arzu KARA**

**I.Bölüm:** Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak yazılı metnin yanındaki 1' den 5' e kadar numaralandırılmış cevap kutucuklarından birini seçerek içine (x) işareti koyunuz.

No		1	2	3	4	5
	1. <u>Tamamen Katılmıyorum</u> 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. <u>Tamamen Katılıyorum</u>	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
2.	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.					
3.	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
4.	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
5.	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
6.	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.					
7.	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
8.	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
9.	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.					
10.	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.					
11.	Çalışanlara işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
12.	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
13.	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
14.	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.					
15.	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
16.	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
17.	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
18.	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
19.	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
20.	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
21.	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
22.	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
23.	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
24.	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					

No		1	2	3	4	5
	1. <u>Tamamen Katılmıyorum</u> 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. <u>Tamamen Katılıyorum</u>	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
25	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
26	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
27.	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
28.	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
29.	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					
30.	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
31.	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır					
32.	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir					
33.	Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
34.	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
35.	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.					
36.	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
37.	Aldığım kararlardan asla pişmanlık duymam.					
38.	Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım.					
39.	Bir iş yaparken o işin iyi bir şekilde sonuçlanacağını düşünürüm.					
40.	Kişisel değerlerime aykırı davranmam.					
41.	Grup halinde çalışmaktansa bireysel çalışmayı tercih ederim.					
42.	Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem.					
43.	İnsanların ruh hallerini doğru bir biçimde yorumlayabilirim.					
44.	Bir konuyu anlatırken konu ile ilgili somut örnekler veririm.					
45.	İçinde bulunduğum ortamda gerginlik oluşturan bireyleri görmezden gelirim.					
46.	Sosyal bir ortamda insanlar arasındaki güç dengelerinin farkına varabilirim					
47.	Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm.					
48.	Kızgınlığımı kontrol etmekte zorlanmam.					
49.	Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim.					
50.	Olaylar zora girdiği zamanlarda bile olayların iyi yanını görmeye çalışırım.					
51.	Fırsatların önüme çıkmasını beklemem, kendim için fırsatlar oluştururum.					
52.	İnanmış olduğum düşünceleri savunmaktan geri kalmam.					
53.	Bir işin yapılması için, o işi yapacak olan kişilerde istek uyandırırım.					
54.	Kişileri ikna etmek için etkilenecekleri unsurlardan faydalanırım.					
55.	Yeni uygulamaların kabul görmesi için çaba gösteririm.					
56.	Bir işi yaparken başkasının beni yönlendirmesine ihtiyaç duymam.					
57.	Karşımdakinin ne söylediğini anlamak için sorular sorarım.					
58.	Hatalarımı hiçbir zaman saklamam.					
59.	Kendimi hangi konularda geliştirmem gerektiğinin bilincindeyim.					
60.	Çalışma ortamımdaki değişiklikler performansımı olumsuz etkiler.					
61.	Yaptığım herhangi bir işin başarılı olup olmadığını takip ederim.					
62.	Duyularımın bedenimde oluşturduğu fiziksel etkilerin farkına varırım.					
63.	Başkalarıyla birlikte iş yapmanın yapılan işi yavaşlattığımı düşünüyorum.					

No		1	2	3	4	5
	1. <u>Tamamen Katılmıyorum</u> 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. <u>Tamamen Katılıyorum</u>	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
64.	Alıştığım şeylerin dışına çıktığımda kendimi stresli hissederim.					
65.	Öfkemi kontrol etmem zordur.					
66.	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
67.	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim					
68.	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
69.	Gülümsemek benim için zordur.					
70.	İstedğim zaman 'hayır' demek benim için zordur.					
71.	Bir sorunla karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					
72.	İş tanımında belirtilen görevleri her zaman tamamlar.					
73.	İşinin gerektirdiği bütün sorumlulukları yerine getirir.					
74.	Çoğunlukla, gerekli görevleri yerine getirmeyi başaramaz.					
75.	Yerine getirmek zorunda olduğu işi asla ihmal etmez.					
76.	İşinin bütün resmi performans gereksinimlerini karşılar.					
77.	Yemek ve dinlenme aralarını hiçbir zaman lüzumsuz yere uzatmaz.					
78.	Diğer işçilerden daha az dinlenme molası alır.					
79.	Şirketindeki ve bölümündeki gelişmelerin gerisinde kalmaz.					
80.	İşçilerin teşvik edildiği, ancak zorunlu tutulmadığı eğitim/bilgilendirme toplantılarına devam eder.					
81.	Şirket/bölüm toplantılarına aktif olarak katılır.					
82.	Bölümünde ya da şirketinde yapılabilecek değişiklikler hakkında yapıcı öneriler sunar.					
83.	Çalıştığı bölümde ya da şirketle ilgili, neyin en iyi olduğu hakkındaki görüşlerini ifade ederken, hoşnutsuzlukla karşılaşma riskini alır.					
84.	Düzgün bir şekilde telefonları cevaplandırır, diğer mesajlara ve bilgilendirme taleplerine cevap verir.					

## II. Bölüm: Demografik Sorular

Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	Yaşınız <input type="checkbox"/> 18-27 <input type="checkbox"/> 28-40 <input type="checkbox"/> 41 ve Üzeri	Medeni Durum <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr	Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisansüstü	Çalıştığınız Kurumdaki Konumunuz? <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan	Şuan Çalıştığınız Kurumda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? <input type="checkbox"/> 0-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11 ve Üzeri
--	---	---	--	--	---

## EK-2

### KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ ANKETİ (ÇALIŞANLARA YÖNELİK ANKET SORULARI)

#### Değerli Katılımcı,

Bu çalışma İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Programı Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere “Kurum Kültürü, Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemek” amacıyla yapılmaktadır. Anketteki sorulara vereceğiniz cevaplar sadece bu çalışmada ve akademik amaçlı olarak kullanılacak, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

**Katılıminız için çok teşekkür ederim.**

**Arzu KARA**

**L.Bölüm:** Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak yazılı metnin yanındaki 1' den 5' e kadar numaralandırılmış cevap kutucuklarından birini seçerek içine (x) işareti koyunuz.

No	1. <u>Tamamen Katılmıyorum</u> 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. <u>Tamamen Katılıyorum</u>	1 Tamamen Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum
1.	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
2.	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.					
3.	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
4.	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
5.	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
6.	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.					
7.	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
8.	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
9.	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.					
10.	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.					
11.	Çalışanlara işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
12.	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
13.	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
14.	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.					
15.	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
16.	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
17.	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
18.	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
19.	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
20.	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
21.	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
22.	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
23.	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					

No	1. <u>Tamamen Katılmıyorum</u> 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. <u>Tamamen Katılıyorum</u>	1 Tamamen Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum
24.	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
25.	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
26.	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
27.	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
28.	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
29.	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					
30.	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
31.	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır					
32.	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir					
33.	Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
34.	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
35.	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.					
36.	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
37.	Aldığım kararlardan asla pişmanlık duymam.					
38.	Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım.					
39.	Bir iş yaparken o işin iyi bir şekilde sonuçlanacağını düşünürüm.					
40.	Kişisel değerlerime aykırı davranmam.					
41.	Grup halinde çalışmaktansa bireysel çalışmayı tercih ederim.					
42.	Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem.					
43.	İnsanların ruh hallerini doğru bir biçimde yorumlayabilirim.					
44.	Bir konuyu anlatırken konu ile ilgili somut örnekler veririm.					
45.	İçinde bulunduğum ortamda gerginlik oluşturan bireyleri görmezden gelirim.					
46.	Sosyal bir ortamda insanlar arasındaki güç dengelerinin farkına varabilirim					
47.	Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm.					
48.	Kızgınlığımı kontrol etmekte zorlanmam.					
49.	Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim.					
50.	Olaylar zora girdiği zamanlarda bile olayların iyi yanını görmeye çalışırım.					
51.	Fırsatların önüme çıkmasını beklemem, kendim için fırsatlar oluştururum.					
52.	İnanmış olduğum düşünceleri savunmaktan geri kalmam.					
53.	Bir işin yapılması için, o işi yapacak olan kişilerde istek uyandırırım.					
54.	Kişileri ikna etmek için etkilenecekleri unsurlardan faydalanırım.					
55.	Yeni uygulamaların kabul görmesi için çaba gösteririm.					
56.	Bir işi yaparken başkasının beni yönlendirmesine ihtiyaç duymam.					
57.	Karşımdakinin ne söylediğini anlamak için sorular sorarım.					
58.	Hatalarımı hiçbir zaman saklamam.					
59.	Kendimi hangi konularda geliştirmem gerektiğinin bilincindeyim.					
60.	Çalışma ortamımdaki değişiklikler performansımı olumsuz etkiler.					
61.	Yaptığım herhangi bir işin başarılı olup olmadığını takip ederim.					

No		1	2	3	4	5
	1. <u>Tamamen Katılmıyorum</u> 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. <u>Tamamen Katılıyorum</u>	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
62.	Duygularımın bedenimde oluşturduğu fiziksel etkilerin farkına varırım.					
63.	Başkalarıyla birlikte is yapmanın yapılan işi yavaşlattığını düşünüyorum.					
64.	Alıştığım şeylerin dışına çıktığımda kendimi stresli hissedirim.					
65.	Öfkemi kontrol etmem zordur.					
66.	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
67.	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim					
68.	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
69.	Gülümsemek benim için zordur.					
70.	İstediğim zaman 'hayır' demek benim için zordur.					
71.	Bir sorunla karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					

## II. Bölüm: Demografik Sorular

Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	Yaşınız <input type="checkbox"/> 18-27 <input type="checkbox"/> 28-40 <input type="checkbox"/> 41 ve Üzeri	Medeni Durum <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr	Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisansüstü	Çalıştığımız Kurumdaki Konumunuz? <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan	Şuan Çalıştığımız Kurumda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? <input type="checkbox"/> 0-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11 ve Üzeri
--	---	---	--	--	---



## KAYNAKÇA

### Kitaplar

AKDEMİR, Ali. **Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik**. Kocaeli: Umuttepe Yayınları. 2014.

ANADOL, Cemal. **Milli Kültürümüz ve Türk Toplumunda Sosyal Çözülme**. İstanbul: Orkun Yayınevi. 1991.

ARAT, Melih ve Alper ÖZER. **Değişimin Liderleri**. İstanbul: Varlık Yayınları. 2012.

ASLAN, Şebnem. **Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik**. Ankara: Nobel. 2009.

ATABEK, Erdal. **Bizim Duygusal Zekâmız**. İstanbul: Altın Kitapları. 1999.

AYDINALP, Ş. Güzin Ilıcak vd. **İmaj Üretimi**. (ed. Ş. Güzin Ilıcak Aydınalp). Ankara: Nobel Yayın. 2014.

BAKAN, İsmail vd. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (ed. İsmail Bakan). Ankara: Gazi Kitabevi. 2014.

BALTAŞ, Acar. **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**. 5.b. İstanbul: Remzi Kitabevi. 2003.

BALTAŞ, Zuhâl. **Duygusal Zekâ: İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık**. 3. b. İstanbul: Remzi Kitabevi. 2006.

BODLEY, John H. **Cultural Anthropology: Tribes, States and The Global System**. California: Mayfield Publishing Company. 1994.

BOLAT, Tamer vd.. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık. 2014.

BROCKERT, Siegfried ve Gabriele BRAUN. **Duygusal Zekâ Test Kitabı: Duygusal Zekânızı Değerlendirin**. (çev. Nurettin Süleymangil). İstanbul: MNS Yayıncılık. 2000.

BUDAK, Selçuk. **Psikoloji Sözlüğü**. İstanbul: Bilim ve Sanat Yayınları. 2000.

**Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar.** (ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür). Kocatepe: Umuttepe Yayınları. 2009.

ÇETİN, Canan. **Temel İşletmeciliğe Giriş.** 4. b. İstanbul: Beta Basım Yayın. 2014.

ÇİFTÇİOĞLU, B. Aydem. **Kurumsal İtibar Yönetimi.** Bursa: Dora Yayınları. 2009.

ÇOROĞLU, Coşkun. **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi.** İstanbul: Alfa Basım Yayım. 2003.

CARUSO, David ve Peter SALOVEY. **Yönetimde Duygusal Zekâ.** (çev. Süheyla Kaymak). İstanbul: Crea Yayıncılık. 2010.

COOPER, Robert K. ve Ayman SAWAF. **Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (EQ).** (çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar). İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2000.

DOĞAN, Selen. **Vizyona Dayalı Liderlik.** 2. b. İstanbul: Kare Yayınları. 2007.

DRUCKER, Peter F. **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları.** (çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon). 2. b. İstanbul: Epsilon Yayıncılık. 2007.

EFİL, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon.** 10. b. İstanbul: Alfa Aktüel. 2009.

ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları. 1983.

EREL, Gaye Özdemir ve Mustafa YALÇIN. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: MediaCat Yayınları. 2014.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.** 5. b. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 2001.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** 14. b. İstanbul: Beta Basım Yayım. 2014.

ETZIONI, Amitai. **Modern Organizations.** New Jersey: Prentice-Hall. 1964.

FICHTER, Joseph. **Sosyoloji Nedir.** 8. b. (çev. Nilgün Çelebi). Ankara: Anı Yayıncılık. 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.** Great Britin: Bloomsbury. 1996.

GOLEMAN, Daniel. “Lideri Lider Yapan Nedir?. **Lideri Lider Yapan Nedir?**, (çev. Nurettin Elhüseyini). İstanbul: MESS Yayınları. 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan Daha Önemlidir.** 22. b. (çev. Banu Seçkin Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları. 2002.

GOLEMAN, Daniel. **İş Başında Duygusal Zekâ.** (çev. Handan Balkara). İstanbul: Varlık Yayınları. 2013.

GÖKALP, Ziya. **Türkçülüğün Esasları.** İstanbul: Milli Eğitim Basımevi. 1970.

GÖKALP, Ziya. **Türkçülüğün Esasları.** (haz. Kemal Bek.) İstanbul: Bordo Siyah Klasik Yayınlar. 2004.

GÖLBAŞI, Fatma. **Vizyon ve Misyon.** İstanbul: Kum Saati Yayınları. 2008.

GÜNEY, Salih. **Sosyal Psikoloji.** Ankara: Nobel Yayınları. 2009.

GÜROL, Yonca vd. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** (ed. Oya Erdil ve Hatice Özutku). İstanbul: Elma Basım. 2013.

GÜMÜŞ, Sefer ve Beşir SEZGİN. **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi.** İstanbul: Hiperlink. 2012.

GÜZELCİK, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı.** İstanbul: Sistem Yayıncılık. 1999.

HAVILAND, William A. **Kültürel Antropoloji.** (çev. Hüsamettin İnaç ve Seda Çiftçi). İstanbul: Kaknüs Yayınları. 2002.

**İkna Edici Lider.** (çev. İlker Gülfidan). İstanbul: MESS. 2008.

İZGÖREN, Ahmet Şerif. **İş Hayatı Futboldan Ne Öğrenir? : Takım Çalışması.** İstanbul: Elma Yayınevi. 2014.

KILIÇARSLAN, Fatih. **10 Adımda Duygusal Zekâ.** İstanbul: İkarus Yayın. 2009.

KILIÇARSLAN, Fatih. **10 Adımda Duygusal Zekâ: Yaşam Boyunca Başarıyı Yakalamanın Sırları.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2010.

KLIN, Paul. **Intelligence: The Psychometric View.** New York: Routledge. 1991.

**Longman Dictionary of American English.** 4. b. England: Pearson. 2008.

KONRAD, Stefan ve Claudia HENDL. **Başarılı ve Mutlu Bir Hayat İçin Duygularla Güçlenmek (EQ).** çev. Meral Taştan. İstanbul: Hayat Yayıncılık. 2005.

OWEN, Hilarie, Vicky HODGSON ve Nigel GAZZARD. **Liderlik Elkitabı: Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Kılavuz.** (çev. Münevver Çelik). İstanbul: Optimist Yayınları. 2007.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL. **Örgütsel Davranış.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2003.

POLATOĞLU, Aykut. **Kamu Yönetimi: Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması.** Ankara: Metu Press. 2001.

SALDAMLI, Asım. **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş gören Performansı.** Ankara: Detay Yayıncılık. 2009.

SAYAR, Kemal. **Ruh Hali: Bireysel Mutluluk Sosyal Mutluluk.** İstanbul: Timaş Yayınları. 2006.

SEGAL, Jeanne. **Duygusal Zekânızı Yükseltmek: Uygulamalı Bir Kılavuz.** (ed. Ahmet Seyrek). İstanbul: Nokta Kitap. 2009.

SPK. **Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar.** Ankara. 2006.

**Stres.** (yay. haz. Tülay Bozkurt vd.). İstanbul: İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi. 2010.

ŞİMŞEK, Ertan. **Sihirli Liderler**. İstanbul: Vizyoner Yayıncılık. 2010.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 3. b. Konya: Adım Matbaacılık. 2003.

ŞİŞMAN, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**. 2. b. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 2007.

TARHAN, Nevzat, Orhan GÜMÜŞEL ve Aynur SAYIM. **Pozitif Psikoloji: Çoklu Zekâ Uygulamaları**. 4. b. İstanbul: Timaş Yayınları. 2012.

TARHAN, Nevzat. **Duyguların Psikolojisi**. 9. b.. İstanbul: Timaş Yayınları. 2011.

TERZİ, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2000.

TEZCAN, Mahmut. **Kültürel Antropoloji**. 3. b. Ankara: Maya Akademi. 2008.

**The International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language**. USA: Typhoon International. 2004.

TİTREK, Osman. **IQ'dan E'Q'ya Duyguları Zekice Yönetme**. İstanbul: Pegem A Yayıncılık. 2007.

TUTAR, Hasan Tutar. **Örgütsel İletişim**. 2. b. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2009.

TÜRK, M. Sezai. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. Ankara: Gazi Kitapevi. 2007.

UNUTKAN, Göksel Ataman. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 1995.

UZUNÇARŞILI, Ülkü, Meral TOPRAK ve Oğuz ERSUN. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. 2000.

UZUNOĞLU, Ebru vd. **İnternet Çağında Kurumsal İletişim**. İstanbul: Say Yayıncılık. 2009.

ÜNLÜ, Mahir. **Yabancı Karşılıklı Eş ve Yakın Anlamlı Öz Türkçe Sözlük**. 2. b. İstanbul: İnkılap Kitapevi. 1989.

VURAL, Z. Beril Akıncı. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. 2. b. İstanbul: İletişim Yayınları. 2005.

VURAL, Z. Beril Akıncı ve Gül COŞKUN. **Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2007.

WEISS, Donald H. **Başarılı Ekip Oluşturma**. (çev. Erhan Tuskan). İstanbul: Rota Yayın. 1993.

WEISINGER, Hendrie. **Emotional Intelligence at Work**. USA: Jossey-Bass. 2000.

YAYLACI, Gaye Özdemir. **Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği**. İstanbul: Hayat Yayıncılık. 2006.

**Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**. (haz. Canan Çetin). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. 2008.

### **Sürelî Yayınlar**

CİN, Hatice ve Gülsevîm Yumuk GÜNAY. “Girişimcilerin Girişimcilik Tipleri İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki: Edirne Örneği”. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. C.8. S.2. (Kış 2013). s.7-33.

SEÇER, H. Şebnem. “Duygusal Emek: Teorik Yaklaşımlar, İşleyiş ve Sonuçları”. **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. 2. b. (ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür). Kocaeli: Umuttepe Yayınları. 2012. s. 235-273.

### **Konferans**

GARDNER, Howard. “Çoklu Zekâ Kuramı-Yaratıcılık-Gelecek İçin Beş Akıl Howard Gardner”. **Birinci Uluslararası Yaşayan Kuramcılar Konferansı**. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. Burdur. 23-24 Mayıs 2009.

## Tezler

ATLI, Dinçer. “Türkiye’de Kurum Kültürü ve Etkinliği: Edgar Schein’in Kültür Katmanları Ayrımına Göre Uygulamalı Bir Araştırma”. (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Yapı ve Sosyal Değişme Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2005.

BAL, Soner. “Takım Çalışmasında Duygusal Zekânın Önemi”. (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2007.

ÇÜÇEN, Melda. “Duygusal Zekâ İle Bütüncül Performansın Bir unsuru Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. (Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın. 2014.

KILIÇ, Kaan. “Duygusal Zekânın Gemi Adamlarının İş Performansına Etkisi”. (İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2013. s. 31.

MABOÇOĞLU, Firdevs. “Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler”. (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2006.

MUTLU, Bakile. “İstanbul Orta Öğretim Okullarında Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri”, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2008.

ŞİŞLİ, Gülçin. “Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Uygulama”. (Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa. 2012.

SUCUBAŞI, Bilal. “Kurum Kültürü Performans Yönetim Sistemi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması”. (İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Malatya. 2008.

YILMAZ, Ceyda. “Kamu kurumlarında Duygusal Zekâ ve Örgüt İklimine Etkisi”. (Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük. 2014.

YÜKSEL, Murad. “Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)”. (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum. 2006.

### **Veritabanları**

ARICIOĞLU, M. Atilla. “Yönetimsel Başarının Değerlemede Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Vol. 2. Issue 4 (Kasım 2002). ss. 26-42. (Erişim Tarihi: 31.03.2015). from Database: Business Source Complete.

ARSLAN, Ramazan, Dilek EFE ve Erhan AYDIN. “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**. C. 5. S. 3. 2013. ss. 172-173. (Erişim Tarihi: 01.04.2015). from Database: Business Source Complete.

ASHKANASY, Neal M. “Emotions In Organizations: A Multi-Level Perspective” **Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy, Research in Multi-Level Issues**. from Emerald Insight. Vol. 2. 2003. ss. 9-54.

DEĞİRMENCİ, Can Hikmet. **21'nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası**. İstanbul: Bilge Karınca. 2012. (Erişim Tarihi: 30.03.2015). from eBook Collection (EBSCOhost).

DELİCE, Murat ve Murat GÜNBEYİ. "Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C. 27. S.1. 2013. ss. 209-239. (Erişim Tarihi: 20.01.2015). from ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları.



DENISON, Daniel R. "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars". **The Academy of Management Review**. Vol. 21. No.3. 1996. pp. 619-654. (Erişim Tarihi: 17.12.2014). from JSTOR Journals, EBSCOhost data-base.

DOĞAN, Selen ve Özge DEMİRAL. "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi". **Yönetim ve Ekonomi**. C.14. S.1. 2007. ss. 227-228. (Erişim Tarihi: 29.09.2014). from ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları.

DOĞAN, Selen ve Faruk ŞAHİN, "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış". **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C.16. S.1. 2013. ss. 231-252, (Erişim Tarihi: 20.01.2015) from DergiPark data-base.

GÜL, Hasan. "İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması". **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 2007. ss. 324. (Erişim Tarihi: 31.03.2015). from Database: ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları.

GÜRBÜZ, Sait ve Murad YÜKSEL, "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi." **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. C. 9, S. 2, 2008, ss.177, (Erişim Tarihi: 26.01.2015), from ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları.

HOFSTEDE, Geert. "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts". **Organization Studies**. 19 (3). 1998. pp. 477-492. (Erişim Tarihi: 17.12.2014). from Business Insights: Essentials, EBSCOhost data-base.

JORFI, Hassan and Mossen JORFI. "Management: A Study of Organizational Culture and the Relationship between Emotional Intelligence and Communication Effectiveness : (Case Study in Organizations of Iran)". **Journal of Management Research**. Vol. 4. No. 1. 2012. pp. 1-14. (Erişim Tarihi: 21.01.2015), from EbscoHost data-base.

MORTON, Wendy. **Everything You Need to Know About Emotional Intelligence & Leadership**. [Newmarket, Ont.]: BrainMass Inc. 2012. (Erişim Tarihi: 29.09.2014). from eBook Academic Collection (EBSCOhost) database.

NEWSOME, Shaun, Arla L. DAY, ve Victor M. CATANO. “Assessing the predictive validity of emotional intelligence”. **Personality and Individual Difference**. 29 (6). 2000. pp. 1005-1016. (Erişim Tarihi: 20.01.2015). from ScienceDirect data-base.

WONG, Chi-Sum and Kenneth S. LAW. “The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study”. **The Leadership Quarterly**. Volume13. Issue 3. (June 2002). pp. 243-274. (Erişim Tarihi: 16.02.2015), from Science Direct database.

YAHYAGİL, Mehmet Y. “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”. **Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**. C.15. S.47. (2004). ss. 16. (Erişim Tarihi: 03.03.2015). from ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları.

### **İnternet Kaynakları**

AKGÖZ, Burcu Eker. “Kurum Kültürünün İletişim Memnuniyetine Etkisi”. **İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Çalışmaları Dergisi**, C.3, S.5, (Haziran 2013), (Çevrimiçi). [https://www.arel.edu.tr/pages/iletisimfakulte/dergi/sayi\\_5/burcu-eker-akgoz-elif-engin-2.pdf](https://www.arel.edu.tr/pages/iletisimfakulte/dergi/sayi_5/burcu-eker-akgoz-elif-engin-2.pdf). (Erişim Tarihi: 03.03.2015).

BECEREN, Eray. “Kurumsal Duygusal Zekâ”. **Human Resources**. 2002. Temmuz. (Çevrimiçi). <http://www.duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=87&Tid=18>. (Erişim Tarihi: 13.05.2015).

DUMAN, Yasemin. “Kurumları Zirveye Taşıyan, Duygusal Zekâsı Yüksek Çalışanlardır”, **Baltaş-Eksen Değerlendirme Organizasyon**. t.y. (Çevrimiçi), <http://www.baltas-eksen.com/makaleler-blog/155-kurumlari-zirveye-tasiyan-duygusal-zekasi-yuksekalisanlardir.html>. (Erişim Tarihi: 05.02.2015).

“Örneklem Büyüklüğünün Saptanması”, (Çevrimiçi), [http://www.istatistikanaliz.com/ornekle\\_m\\_buyuklugunu\\_saptanmasi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/ornekle_m_buyuklugunu_saptanmasi.asp), (Erişim Tarihi: 28.02.2015)

TÜRKYILMAZ, Gözde. “Elton Mayo”. (Çevrimiçi). [http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/elton\\_mayo.pdf](http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/elton_mayo.pdf). (Erişim Tarihi: 05.02.2015).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54817cd029c5e5.33644739](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54817cd029c5e5.33644739), (Erişim Tarihi: 05.12.2014)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54817cd029c5e5.33644739](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54817cd029c5e5.33644739). (Erişim Tarihi: 05.12.2014)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54d08110e5da98.92253046](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54d08110e5da98.92253046), (Erişim Tarihi: 03.02.2015)