

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN  
DEMOGRAFİK FARKLILIKLARA GÖRE İNCELENMESİ  
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**GAYE ZORLU**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ.DR. MUSTAFA BÜTE**

**İSTANBUL, 2020**

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN  
DEMOGRAFİK FARKLILIKLARA GÖRE  
İNCELENMESİ  
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**GAYE ZORLU**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ.DR. MUSTAFA BÜTE**

**İSTANBUL, 2020**

## TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme yönetimi alanında Yüksek Lisans için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

### Tez Jürisi Üyeleri

Unvan – Ad Soyad

Kanaati

İmza

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

## AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: Gaye ZORLU

İmza



ÖZ

YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİNİN DEMOGRAFİK  
FARKLILIKLARA GÖRE İNCELENMESİ - İBB ÖRNEĞİ

Yazar Zorlu, Gaye

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa BÜTE

Haziran 2020, 101 sayfa

Duygularımızı kontrol edebilmek ve yönetebilmek yaşamımız her alanında olduğu gibi iş yaşamında da başarımız açısından oldukça önemli bir yetkinliktir. Duygusal zekâmızı yansıtan bu yetkinlikler özellikle de yöneticiler açısından ayrı bir önem taşımaktadır.

Bu önemden hareketle tasarlanan bu araştırmada İstanbul Büyükşehir Belediyesinde çalışan yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demografik özellikleri açısından incelemek amaçlanmıştır. Araştırmayı gerçekleştirmek için anket form hazırlanmış ve veri toplamak amacı ile 102 yöneticiye anket form uygulanmıştır. Anket formda ulusal ve uluslararası düzeyde güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş, Chan (2004) tarafından geliştirilen ve duygusal değerlendirme, duyguların yönetimi, empatik değerlendirme ve duyguların pozitif kullanımı olarak nitelendirilmiş dört alt boyuttan oluşan “Duygusal Zekâ Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.0 programında frekans, t-testi ve ANOVA analizleri uygulanmıştır.

Analiz bulgularına göre katılımcı yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyinin yüksek olduğu ve katılımcıların duygusal zekâ düzeyi ile cinsiyet ve yaşları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Yine katılımcıların çalışma süreleri ile duygusal zekâ alt boyutlarından duygusal değerlendirme arasında, katılımcıların cinsiyeti, eğitimi düzeyi ve yaşı ile empatik değerlendirme alt boyutu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal zeka, Yönetici, Demografik Farklılıklar,

## ABSTRACT

### EXAMINATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVEL OF MANAGERS ACCORDING TO DEMOGRAPHIC DIFFERENCES - İBB EXAMPLE

Student Name Zorlu, Gaye

MA in Management

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Mustafa BÜTE

June 2020, 101 Pages

Controlling and managing our emotions is a very important competency in the success of our Professional life as in all other areas of our life. The competencies that are reflecting our emotional intelligence has a big importance for the people in management.

In the research, which designed from this point of view, the main target is to study the demographic intelligence levels of managing persons in the Metropolitan Municipality of Istanbul. To conduct the research, a survey form was prepared and to collect data, the survey was applied to 102 managing persons. In this survey “Emotional Intelligence Scale” which was developed by Chan (2004) was used. Its credibility and validity were tested in national and international platforms that contains four levels as emotional evaluation, management of emotions, emphatic evaluation and positive usage of emotions. The data which gathered from the participants of the surveys have been analyzed by SPSS 16.0 program, Frequency, T-test and ANOVA analysis were applied to the gathered data.

According to the analysis results, it was found out that the emotional intelligence levels of the managing persons were high, and it was also found out that there were significant differences in emotional intelligence levels of the participants from gender and age in the point of view. It was also found out, that there were significant differences in emotional intelligence sub level emotional evaluation of the participants from the point of view of Professional work periods and significant differences in emphatic evaluation sub level of the participants from the point of view of gender, level of education and age.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Manager, Demographic Differences,

## TEŞEKKÜR

Bu araştırma için beni yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile her aşmamda yardımcı olan değerli Danışman Hocam Doç. Dr. Mustafa BÜTE'ye teőekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın yürütülmesinde maddi ve manevi yardımlarını gördüğüm İstanbul Büyükşehir Belediyesi Eğitim Müdürlüğü olmak üzere kurumdaki tüm yöneticilerime ve İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne teőekkürlerimi sunarım.

Tezimin her aşamasında bilgi ve tecrübesiyle daima yanımda olan, her konuda desteğini eksik etmeyen ve başarılı olacağıma inancını hiç yitirmeyen ablam Doç.Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ'ye sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Gaye ZORLU

İSTANBUL, 2020

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
<b>BÖLÜM I GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1.Duygusal Zekanın Gelişimi ve Kapsamı.....	1
1.1.1.Duygu.....	3
1.1.1.Zeka.....	9
1.1.3.Zeka Türleri.....	11
1.1.3.1.Sosyal Zeka.....	11
1.1.3.2.Çoklu Zeka.....	13
1.1.3.3.Kültürel Zeka.....	14
1.1.3.4.Yapay Zeka.....	16
1.1.3.5.Ruhsal Zeka.....	18
1.1.4.Zeka Kuramları.....	19
1.1.4.1.Tek Etmen Kuramı.....	19
1.1.4.2.Çift Etmen Kuramı.....	19
1.1.4.3.Çoklu Etmen Kuramı.....	20
1.1.4.4.Küp Kuramı.....	20
1.2.Duygusal Zeka Boyutları.....	21
1.2.1. Özbilinç .....	21
1.2.2. Empati.....	23
1.2.3. Duyguların Yönetimi.....	25
1.3.Duygusal Zeka Modelleri.....	26
1.3.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli.....	27
1.3.2. Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....	29
1.3.3. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli.....	32

1.3.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli.....	36
1.4. Duygusal Zekanın Bazı Değişkenlerle İlişkisi.....	38
1.4.1. Duygusal Zekâ ve Stres İlişkisi.....	39
1.4.2. Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi.....	41
1.4.3. Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi.....	43
<b>BÖLÜM II LİTERATÜR TARAMASI.....</b>	<b>49</b>
2.1. Araştırmanın Amacı.....	51
2.2. Araştırma Yöntemi.....	51
2.3. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	52
2.4. Araştırma Varsayımları.....	52
2.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	52
2.6. Araştırma Evren ve Örneklemi.....	55
2.7. Veri Toplama ve Analiz.....	55
2.8. Duygusal Zekâ Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Testleri.....	55
2.9. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	59
2.10. Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	60
<b>BÖLÜM III SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
3.1. Sonuç.....	82
3.2. Öneriler.....	85
<b>REFERANSLAR.....</b>	<b>87</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>98</b>
<b>EK A-Anket Formu.....</b>	<b>98</b>
<b>EK B-Araştırma Hipotez Sonuçları.....</b>	<b>99</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>101</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli.....	28
Tablo 1.2. Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....	32
Tablo 1.3. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli.....	35
Tablo 1.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli.....	38
Tablo 2.1. Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlar ve Cronbach's Alpha Değerleri.....	56
Tablo 2.2. Ölçeğe İlişkin KMO ve Bartlett's Testi.....	56
Tablo 2.3. Duygusal Zeka Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Değeri.....	57
Tablo 2.4. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları.....	58
Tablo 2.5. Duygusal Zeka Ölçek Maddeleri Ortalama Değer, Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness) Değerleri.....	59
Tablo 2.6. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	60
Tablo 2.7. Katılımcıların Medeni Durumu.....	60
Tablo 2.8. Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	61
Tablo 2.9. Katılımcıların Eğitim Durumu.....	61
Tablo 2.10. Katılımcıların Pozisyonu.....	62
Tablo 2.11. Katılımcıların Sektördeki Çalışma Süresi.....	62
Tablo 2.12. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresi.....	63
Tablo 2.13. Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyi.....	63
Tablo 2.14. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H1 Hipotez).....	64
Tablo 2.15. Cinsiyet Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Yönetim Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H2 Hipotez).....	64
Tablo 2.16. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H3 Hipotez).....	65
Tablo 2.17. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H4 Hipotez).....	65
Tablo 2.18. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H5 Hipotez).....	66
Tablo 2.19. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Pozitif Duygusal Yönetim Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H6 Hipotez).....	66

Tablo 2.20. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H7 Hipotez).....	69
Tablo 2.21. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H8 Hipotez ).....	67
Tablo 2.22. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H9 Hipotez).....	68
Tablo 2.23. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Yönetim Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H10 Hipotez) .....	69
Tablo 2.24. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H11 Hipotez).....	69
Tablo 2.25. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H12 Hipotez).....	70
Tablo 2.26. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H13 Hipotez).....	71
Tablo 2.27. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Yönetimi Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H14 Hipotez).....	71
Tablo 2.28. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H15 Hipotez).....	72
Tablo 2.29. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H16 Hipotez).....	73
Tablo 2.30. Statü Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H17 Hipotez).....	73
Tablo 2.31. Statü Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Yönetimi Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H18 Hipotez).....	74
Tablo 2.32. Statü Değişkenine Göre Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H19 Hipotez).....	74
Tablo 2.33. Statü Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H20 Hipotez).....	75
Tablo 2.34. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H21 Hipotez).....	75
Tablo 2.35. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Duygusal Yönetimi Kullanımı Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H22 Hipotez).....	76
Tablo 2.36. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamli Farklılık Analizi (H23 Hipotez).....	77

Tablo 2.37. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H24 Hipotez).....	77
Tablo 2.38. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Zeka Farklılık Analizi (H25 Hipotezi).....	78
Tablo 2.39. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Zekâ Farklılık Analizi (H26 Hipotezi).....	78
Tablo 2.40.Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Zekâ Farklılık Analizi (H27 Hipotezi).....	79
Tablo 2.41. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Zekâ Farklılık Analizi (H28 Hipotezi).....	80
Tablo 2.42. Statü Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Zekâ Farklılık Analizi (H29 Hipotezi).....	80

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Duygusal Zekâ Yetenekleri Arasındaki İlişki.....	3
Şekil 1.2	Sosyo-duygusal Zeka Yetkinlik Modeli.....	12
Şekil 1.3	Küp Kuramın Yer Alan Boyutlar ve Alt Boyutları.....	21
Şekil 1.4	Duygu Yönetimi Alt Boyutları.....	26
Şekil 2.1	Araştırma Modeli.....	54



## SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	Aktaran
CI	Kültürel Zeka
ESI	Sosyo-duygusal zeka
EQ	Duygusal Zeka
EQ-i	Duygusal Zeka Katsayı Envanteri
IQ	Bilişsel Zeka
İBB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
SQ	Ruhsal Zeka
Vd.	Ve diğerleri

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Duygusal Zekânın Gelişimi ve Kapsamı

Duygusal zekâ kavramı, özellikle günümüzde insan davranışlarının ifade edilmesinde araştırmacıların ilgisini çeken ve güçlü bir biçimde odaklandığı bir kavramdır. Duygusal zekâ kavramı, “Neden IQ’dan önemlidir?” sorusuyla başlar. Empati ve Özbilinç gibi soyut kavramların karar vermede ve yeteneklerin geliştirilmesinde IQ’nun önüne geçmiştir. Çoğunlukla psikolojide ve diğer bilim dallarında da 1990’lardan sonra üzerine düşülen ve araştırma yapılan kavramlardan biri olmuştur.

Duygusal zekânın tarihsel süreci Thorndike’e (1920) kadar sürmektedir. Thorndike, zekânın mekanik, soyut ve sosyal olmak üzere üç temel faktörden oluştuğunu öne sürmektedir. Mekanik zekâyı, karmaşık olan parçaları anlama ve idare etme yeteneği, soyut zekâyı, düşünceleri ve düşünce şifrelerini çözme ve idare etme yeteneği, sosyal zekâyı ise kişileri anlamak ve idare etme yeteneği olarak tanımlamıştır (Gürbüz & Yüksel, 2008: 176). Böylece Thorndike kişileri anlama ve idare etme zekâsını ortaya koyarak sosyal zekâ kavramını, daha sonra sosyal zekânın bir boyutu olarak tanımlayacağımız duygusal zekâ kavramının temellerini atmış olur. Sosyal ilişkileri şekillendiren zekâyı ilişkin çalışmaları Moss ve Hunt’ın (1927), ardından Vernon’ın (1933) ve uzun yıllar sonra da Gardner’ın (1983) çalışmaları takip etmektedir (İlgin, 2010: 60).

1990’lı yılların başlangıcında, Psikolog Dr. Reuven Bar-On, duygusal zekâ deyimini geliştirmeye karar vermiş ve duygusal zekâyı; ‘Bir kişinin çevre faktörleriyle ve toplumsal isteklerle başa çıkabilmek için mücadele etme yetisiyle birlikte duygusal, kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür’ biçiminde tanımlamıştır (Sudak & Zehir, 2013:146).

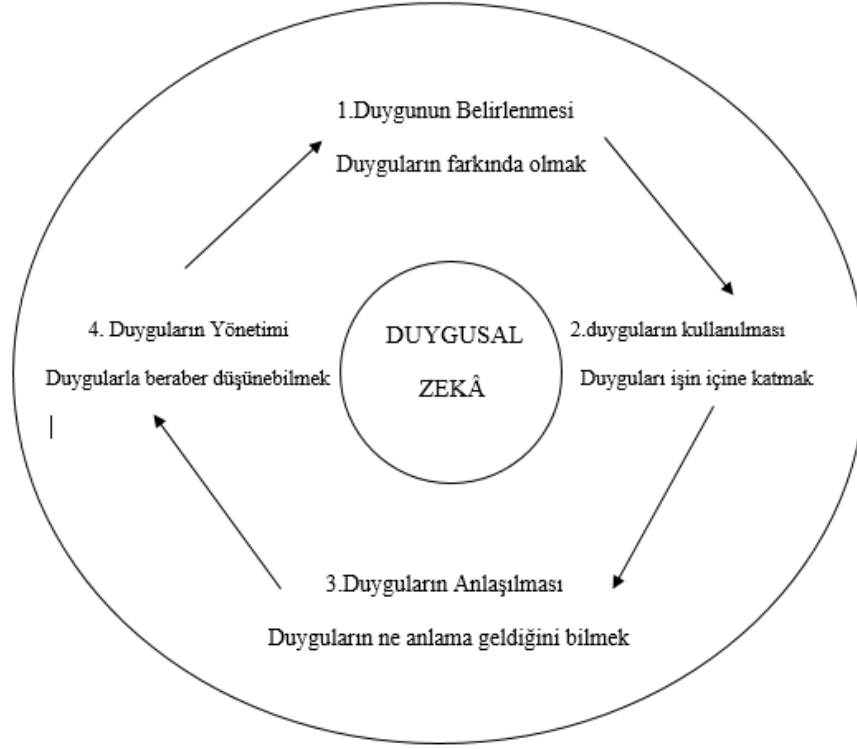
Duygusal zekânın akademik anlamda kullanımını ise ilk kez Salovey ve Mayer tarafından yapıldığını görmekteyiz. Salovey ve Mayer, duygusal zekâ kavramını “kişisel duyguları, kişilerin duygu ve hislerini inceleyebilmek, bu duygu ve hisleri kavrayıp ayırt edebilmek , kişinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmesi için bunu kullanabilme yeteneği” olarak tanımlanmıştır (Mayer & Salovey, 1990:189. Akt. Doğan & Şahin, 2007:232).

Merhabian (2000) ise duygusal zekâ kavramını; geleneksel zekâ ölçüm yöntemleriyle özel olarak ölçülmesi mümkün olmayan ve hayatta başarılı olmayla ilişkilendirilen bireysel farklılıkları açıklamak için kullanmıştır (Maree & Eiselen, 2004, Akt. Çankaya & Çiftçi, 2019:394).

Bu kavrama ilişkin ilginin yoğunlaşması ise 1995 yılında basımı gerçekleştirilen, en çok satanlar listesinde adını duyuran Daniel Goleman’ın (1995) “Duygusal Zekâ” isimli çalışmasının etkisi olmuştur. Bu kitap duygusal zekâ kavramına bir yol haritası olmakla birlikte duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli olduğunu vurgulamış ve birçok alanda duygusal zekâ kavramında farkındalık yaratmıştır. Goleman’a (2001) göre duygusal zeka, bireyin kendi duygularını anlamalarını ve yönetebilmelerini sağlamakla birlikte başkalarının duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyon artırma ve özgüven duygusunu geliştirme imkanındır. Duygusal zekâ eksikliği söz konusu olduğunda, kişinin aile hayatından işteki başarısına, toplum ilişkilerinden kişinin sağlığına kadar birçok alanda olumsuz sonuçlara sebep olduğunu belirtmektedir.

Caruso ve Salovey, 2007 yıllarında çıkarmış oldukları duygusal zekâ yöneticisi adlı kitabında duygusal zekânın dört yapı taşından oluşan becerilerden söz etmiştir. Buna göre; kişilerle doğru bir iletişim için öncelikle duyguları tanımlayabilmek, hissedilen duyguları aynı netlikle karşılıkine iletilme becerisini geliştirmektir. İkinci aşama, uygun ruh haline girerek duyguları kullanma becerisini ortaya koymak ve kişilerin nasıl ve ne düşündüğünü doğrudan etkilemektir. Üçüncü aşama, kişilerin duygularını anlaması, duyguların tesadüfen oluşmadığını kavrayarak altında yatan nedenleri anlayabilmektir. Dördüncü aşama ise kişilerin duygularını yönetebilmesi ve hissettiği gibi davranabilmesini sağlamaktır.

Şekil 1.1’de gösterildiği gibi bu yetenekler arasındaki ilişki önemli sorunları çözebildiği gibi hepsi birbiriyle bağlantılıdır (Caruso & Salovey, 2007:11-12).



**Şekil 1.1. Duygusal Zekâ Yetenekleri Arasındaki İlişki (Caruso & Salovey,2007:12)**

İngilizce’de, “Emotional Quotient - EQ” olarak tanımlanan ve Türkçe’de “Duygusal Zekâ - DZ” olarak ifade edilerek popüler hale gelen Duygusal Zekâ kavramı; hem duygu, hem de zekâ kavramlarının yeniden incelenmesi konusunu da gündeme taşımıştır. Duygusal zekâ kavramını tam olarak kavrayabilmek için öncelikle duygu ve zekâ deyimlerini ayrı ayrı ele almak gerekmektedir (Doğan & Şahin, 2007:233).

### **1.1.1. Duygu**

Harekete geçmemizi sağlayan dürtüler bizim duygularımızdır. Duygu (emotion) sözcüğünün kökü moteredir. Latince anlamı hareket etmek olan fiile “e-“ ön eki eklendiği zaman bu kavram uzaklaşmak anlamı taşır ki bu, her duygunun bir harekete yönelttiği düşüncesini vermektedir. Nitekim hayvanların ve çocukların hareketlerini

gözlemleyen deneyler duyguların harekete nasıl dönüştüğünü gözlemlememize yardımcı olmaktadır (Goleman, 1996: 20).

Kişinin belirli bir anda algıladığı ve hissetmesiyle ortaya çıkan, şaşırtan istekler ve heyecanı ortaya çıkartan içsel hislerdir (Dökmen, 2012:38). Duygu genel olarak karşılaştığımız olaylar ya da kurgularla ilgili ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan olaylar karşısında kişinin olaya tepki vermesiyle duygular açığa çıkmaktadır. Bazı durumlar kişinin mutlu olmasını sağlarken bazı durumlarda da öfkelenmesine neden olabilmektedir. Aslında duygu deneyimlerle ilişkili ortaya çıkabilmektedir. Olayları ve durumları kendi deneyimlerimizle değerlendirerek algılarımızla birlikte duygularımız da işin içine girebilmektedir ve tabi ki duygular olaylar karışışındaki tutumlarımızı belirleyebilmektedir (Sığırı & Gürbüz vd., 2015:74-75). Duygu, genel anlamda kişiyle alakalı öznel yaşantıları, kişi için önemli olan olay ve olgularla ilişkili olarak kişinin neler yapabileceğini, olguların değerlendirmesini içeren, tanımlanabilir aşamaları olan bir süreç olarak ifade edilebilir (Çeçen, 2002:165). Duyguların insan hayatındaki yeri zamanla daha iyi kavranırken pek çok alanda da hızlı değişimler yaşanmaktadır. Duygu, kişi için ne kadar önemli ise kurum içindeki örgüt hiyerarşisinde de o kadar önemlidir (Kavcar, 2011:3). Çünkü duygu aynı zamanda kişilerin bilişsel öğeleri geliştirdikten sonra karşılaşılan durumlarla ilgili duygusal olaylara tepki vermeleri şeklinde ifade edilmektedir (Lazarus, 1999, Akt. Onat & Otrar, 2010:214). Bu sebeple duygu zekâsını geliştirmek örgüt içi yöneticiler için duyguları dizginleme ve karşılaşılan olaylara verilen tepkileri yönetme örgüt içi başarıyı sağlamak adına oldukça önemli olacaktır.

Duyguların değerlendirilmesi ve ifadesi hem benlik hem de diğer insanlar için geçerlidir. İnsanlar, yaşadıkları duyguların farkında olma dereceleri ve bu duyguları başkalarına sözlü ve sözsüz olarak ifade edebilme dereceleri bakımından farklılık gösterir. Duyguları doğru bir şekilde değerlendirmek, yargı oluşturmak ve karar vermek duygusal girdinin kullanımı kolaylaştırır. Duygunun doğru ifadesi, insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerini gerçekleştirmek için başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurabilmelerini sağlar (George, 2000:9).

Örgüt içinde çalışanların duygularını örgütün beklentilerine ve hedeflerine uygun yönlendirilmesi beklenmektedir. Örgüt yöneticileri çalışanların duygularını ve duyguları neticesinde ortaya çıkan davranışlarını yönlendirmeyi amaçlamışlardır.

Duyguları, duygusal ve entelektüel gelişmeye yöneltici bir güç olarak düzenleyebilme yeteneği olarak tanımlayabiliriz (Şimşek, 2018: 11). Çalışanların duygu durumları, örgüt içindeki davranışları, paylaşımlarını, iş tatminini, grup çalışmasını, yaratıcılıklarını, iş performanslarını doğrudan etkileyebilmektedir (Sığırı & Gürbüz vd., 2015:74).

Aslında yaşamımız boyunca deneyimlediğimiz duygularımız belleğimizde oluşan ve beyin sinyallerini aktivite eden ağların hareketinde bilimsel olarak etkili olduğu bilinmektedir. Çağrışımsal Ağ kuramı denilen bu kurama göre, her bir duygunun kavramsal karşılıkları da ağda bir düğüm olarak yer alır. Dolayısıyla duygularımız bu ağ içerisinde etkinleştirmeyi başlatma veya bu ağ içinden bir etkileşim alıp etkin olma özelliğine sahiptirler (Sarp & Tosun, 2011:451). Sarp ve Tosun'a (2011) göre, çağrışımsal ağ yaklaşımıyla birlikte bellek sisteminin o duyguyla bağlantılı olarak aktive olması ise belli bir duygunun aktivite olması ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla kişinin birşeyleri hatırlamaya başlaması da, hissettiği gibi düşünmeye veya düşündüğü gibi hissetmesi ile gerçekleşir. Netice olarak, duygularımızın beynimizin olayları hatırlama ve değerlendirmede, daha sonra da davranışlarımızın oluşmasında önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Stoacılar döneminde başlayan ve insanın iyi bir yaşam sürmesi için akli kullanmanın daha fayda sağlayacağı, duyguların ise insanlara zarar vereceği düşüncesi, Hıristiyan felsefesinde de devam etmiş, duygular mutlaka kontrol edilmesi gereken şeytani unsurlar olduğu fikri genelleştirilmiştir. Yine özellikle Batı Avrupası'nda meydana gelen modernizm akımı akılcılığı net bir şekilde savunması duyguların insanlara ve toplumlara zarar veren bir olgu olduğunu pekiştirmiştir (Çakar & Arbak, 2004:24).

Ünlü Yunan düşünürleri Platon da duyguların düşüncelerin önünde bir engel olarak görmüş ve yine Darwin de evrimsel gelişim çizgisi içinde duyguları, olgunlaşmamış çocuksu tepkiler olarak değerlendirmiştir. Tüm bu değerlendirmelere rağmen duyguların bilişle olan etkileşimi günümüzde giderek artan bir ilgiyle takibi başlanmıştır (Akt. Er, 2006: 23).

Bugün hala özellikle de iş yaşamı için duyguların göz ardı edilmesi, profesyonel olmanın duyguları yok saymak ile eşdeğer sayılması anlayışı yaygındır; fakat

duygunun olmadığı yerde başarının olması mümkün değildir. Buradaki en önemli nokta duyguları yok saymak yerine, duyguları olumlu yönde yönetmeyi bilmektir.

Duygular ile fizyolojik değişiklikler arasındaki etkileşim de duygu tanımlarının altını çizen ve tartışmalara yol açan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda William James, 1890'larda; "mutluyken mi gülüyoruz, gülmek mi mutlu ediyor" sorusunu sorarak fiziksel tepkilerimizle duygularımız arasındaki etkileşimi gündeme getirmiştir. James'in bu konuda saptaması ise fiziksel değişikliklerin, bireylerin gerçekleri heyecan verici bir şekilde algılaması ile ortaya çıktığı şeklindedir ve bedenimizdeki değişiklikler meydana gelirken bu değişiklikleri hissetmemiz ise duygularımızı oluşturmaktadır (Akt. Er, 2006: 23).

Günlük yaşantımızda bir karar verirken, edindiğimiz bilgilere ek olarak bu kararlarda duygularımızı kullandığımızı söyleyebiliriz. Olumsuz duygu hissettiğimiz olgu ve olaylarda olumsuz kararlar alırken, aksi durumlarda olumlu kararlar alma eğilimi gösterebiliriz. Bazı zamanlarda aldığımız kararlarda duygularımız bizde mevcut olan bilgilerin üstesinden gelebilecek düzeye bile gelmektedir. Örneğin birçok imkâna sahip ve çok mantıklı gelen bir iş teklifini o işe karşı beslemediğiniz olumlu duygular nedeni ile geri çevirebilmeye sebep olabilmektedir. Nitekim Yılmaz ve Altıntok (2010) tarafından yapılan çalışmada bireylerin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça dikkatli karar alma eğilimlerinin de arttığı görülmüştür. Duygularımızı doğru ve olumlu bir şekilde yönettiğimizde alacağımız kararlarında kalitesi artacaktır.

Duygularımızın öğrenme üzerindeki etkisi de oldukça önemlidir. Bireyler öğrenme esnasında; olumsuz olumlu duygulara sahip olması ile beyinde buna bağlı olarak farklı değişiklikler oluşmasına ve bedenimizdeki farklı kimyasalların salgılanmasına sebep olmaktadır (Wortrock,2002,&Özden,2003,&Wolfe, 2004.Akt.Keleş &Çepni, 2006:78). Buna bir örnek verecek olursak, memnuniyet verici öğrenme koşullarında beyinde bir endorfin salgılanmasına neden olmakta ve bu endorfin salgısı ise vücutta doğal bir rahatlık oluşmasına, böylece öğrenmenin eğlenceli bir sürece dönüşmesine yol açmaktadır. Bu rahatlık ise beyindeki nöronlar arası bağı kuvvetlendireceği için öğrenmenin beyindeki fonksiyonunu maksimize edecektir (Keleş &Çepni,2006:77-78).

Aşırı stres ve korku duygularına sahip olmak ise beynimizdeki olumsuz etkilerle öğrenmeyi aksi yönde etkilemektedir. Korku ve stresin beyinde yarattığı bu olumsuz

etkiye ise “çöküş” veya “çökme” olarak adlandırılmaktadır. Bu durumdaki bireyler kendini güvende hissetmediği için beyindeki bilgileri limbik sistemdeki duygular merkezine aktarır. Talamus ve amigdala vasıtasıyla neokortekse aktarmak yerine daha otomatik hareketlerin meydana geldiği beyin sapına (beyinciğe) gönderilmektedir (Pool, 1997, & Weiss, 2000, & Thomas, 2001. Akt.Keleş & Çepni, 2006:78). Böyle bir durumda ise birey üst düzeyde düşünce üretmek yerine, güvenliği sağlayacak kendini garantiye alacak davranışları göstermeyi tercih edecektir. Sonuç olarak çöküşte olan bireyler, risk almaktan, yenilikçi davranış göstermekten, öğrenmekten kaçınmaktadır. Bu bireyler genelde açık uçlu düşünme, yaratıcılık ve sorgulama yetenekleri zarara uğrar, kendilerini tükenmişlik duygusu içinde bulmaları söz konusu olmaktadır ( Keleş & Çepni, 2006:77-78).

Duyguların farklı boyutlarda farklı işlevleri olduğunu belirten araştırmacılar duyguların işlevlerini şu şekilde sıralamışlardır (Çeçen, 2002:167-168).

- 1) Duygular uyuma yöneliktir ve duygular, organizmanın uyumunu sağlamaya yönelik olduklarından organizmaya değerlendirme süreçleri yoluyla bağlıdırlar.
- 2) Duygular davranış tarzları ile ilgili bilgi edinmemizi sağlar. Bireyin davranış biçimi bize duyguları hakkındaki bilgiyi almamızı sağlar. Bireyin doğuştan itibaren duyguları ile davranışları arasında güçlü bir bağlantı olduğu fikri yaygındır. Örneğin; bireyin tehdit altında iken kendini koruma güdüsü ile iç tepkisel olarak öfkeli oluşudur.
- 3) Duygular bireylerin hedeflere yönelik davranış sağlamasında güdüleme sağlar.
- 4) Duygular güdüleyicidir. Bireyler en temel ihtiyaçlarını karşılamada duyguları ile güdülenmektedir.
- 5) Duygular sistemler arası öncelikleri örgütler. Duyguların dolaylı olarak bütün sistem üzerinde yaşamı koruma konusunda zorlayıcı bir etkisi vardır. Duygusal tecrübelerimizin, insanın duygu sisteminde işlev

görmesinde oldukça büyük bir etkisi bulunmaktadır. Örneğin, yırtıcı bir hayvanın saldırısına karşı yaşamı tehdit eden bir olay karşısında sistem beslenme ve sosyalizasyon gibi hedefler geri planda kalır ve ilk plana kaçma eylemi yerleşir.

- 6) Duygular farklı ifade edici motor örüntüleri içermektedir. Duygusal deneyimin özünü ifade edici motor öğeler oluşturmaktadır. Her bir temel duygunun karşılığı olan spesifik ifade edici-motor oluşumları (fizyolojik tepkiler, yüz ifadeleri, duruşsal ve sözel) içermektedir ve bu öğeler sisteme bağlıdır.
- 7) Duygular birincil iletişim sistemleridir. Duygular duygusal tepkileri okuyabilecek ve onları değerlendirecek, organizmanın kendi hareket tarzını belirleyecek sistemlerle bütünlük içerisindedirler.
- 8) Duygular, kendini ifade etmenin bir şeklidir. Duygusal süreçler tüm sistemin standartlarını bir olay karşısındaki bilgiyi çok çabuk ve ekonomik bir biçimde hedeflerini göz önüne alarak sağlamaktadır.
- 9) Duygusal tepkimeler şematik duygusal hafızalar üretilmektedir. Bireyler doğduklarından itibaren her olay için hafızaya bir kodlama yapmaktadır. Yapılan bu kodlama bireyin ileriki yıllardaki davranışlarını belirlemede önemli bir tepkime yaratmaktadır.
- 10) Duygusal deneyimler duygusal şemaların harekete geçmesiyle üretilmektedir. Çevredeki uyarıcı ya da içsel süreçleri ile spesifik bir duygu şeması veya spesifik bir duygu şemasındaki anahtar konu doğru eşleştiğinde bu şema harekete geçecektir.
- 11) Yeni deneyimler yoluyla duygusal şemalar sürekli zenginleşirler. Mevcut şemalar yeni durumlarla karşı karşıya geldiğinde aktif hale gelir. Şema içerisinde bulunan bilgiler, olayın biçimi, olayın anlamının kavranması ve bir bütünlüğe ulaşması şema içinde bulunan bilgilerle işlenir. Daha sonra ise bu bilgiler hafızaya sırayla kodlanır.

- 12) Bilişsel-duygusal işlemler esnek ve hızlı tepki verme sistemi sağlar. Çünkü duygular doğduğumuz andan itibaren sistemimiz beklenmedik farklı olaylara karşı potansiyel uyum sağlayacak yapıdadır. Duygusal deneyimin ifade edici (expressive)-motor öğeleri bu anlamda refleks tepkilere benzemektedir.

### 1.1.2. Zekâ

Zekâ kavramı, zekânın oluşumu, nasıl geliştirildiği ve birçok zekâyı kapsayan konular her zaman en ilgi çekici konular arasına girmiştir. Çünkü insanlığın varoluşundan bugüne kadarki geçen tarihi süreçte, bireyler zekâları sayesinde ilk önce hayatta kalmayı ve yaşamlarını nasıl sürdürmesi gerektiğini öğrenmişler daha sonra medeniyetler kurarak refah düzeyinde nasıl yaşayacaklarını öğrenmişlerdir. Günümüzde ise bireyin zekâ ile yaşam kalitesi arasında kurulan ilişkisi hala güncelliğini korumaktadır.

Bugün tıptaki ilerleme ile birlikte zekânın sırrı tabii ki tamamen çözülmüş değildir; fakat zekâyâ ilişkin çalışmaların 1960 yılları sonrasında psikoloji biliminin odağında ortaya çıkan “bilişsel devrim” sayesinde başladığını söyleyebiliriz. Bu yıllardan sonraki gelişmelerde zihnin bilgileri nasıl kaydettiğini bu bilgileri nasıl sakladığını anlamak üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Maboçoğlu, 2006:14). Daha önceki yıllarda zekânın sadece bilişsel bir süreç olduğu düşüncesi hâkimdi. Özellikle son 10 yıl da ise zekânın sadece bilişsel bir süreçten ibaret olmadığı düşüncesi hâkim olmaya başlamıştır.

“Zekâ” yeni bir durumla karşılaşıldığında ya da farklı durumlar arasındaki ilişkinin anlamlandırılmasını sağlayan uyum sağlama ve problem çözme becerisine denilmektedir (Coşkun, 2018: 37).

Genel kabul görmüş bir zekâ tanımına göre ise zekâ, “etkin problem çözme, eleştirel düşünme, öğrenme yeteneği, çevresel uyum becerisi, soyut düşünme yeteneğiyle hedefe yönelik olarak zihinsel faaliyetleri gerçekleştirebilmek” olarak tanımlanmaktadır (Pfeiffer, 2001, Akt. Alkan, 2019:3).

Bearce (2016) ise zekânın tanımlanmasında kullanılması gereken ifadeleri şu şekilde listelemektedir (Akt. Ulusu, 2019:3-4):

- Uyum sağlama ve tecrübeyle öğrenme becerisi,
- Problem çözme becerisi,
- Bireyin çevresini seçme ya da kabullenip şekillendirme gibi zihinsel becerilere sahip olma,
- Bireyleri, nesnelere ve sembolleri anlama yeteneği,
- Mantıksal düşünme biçimi,
- Çevrede etkin bir iletişim kurabilme.
- Üretkenlik ve kişilerarası iletişim becerilerine sahip olma,
- Amaçlara uygun davranabilme,
- Sorgulama, anlama ve sebep-sonuç ilişkisi kurma yeterliliğine sahip olma.

Karmaşık olarak kodlanan fikir ve düşüncelerin kod açma becerisiyle anlamlandırabilme yeteneğine de zekâ denmektedir. Zekâ genetik olarak aktarılabilir ya da çevresel etkenlerden etkilenebilmektedir. Kişilerin bulunduğu çevresel ve toplumsal koşullar zekânın şekillenmesinde bir aracı niteliğindedir. Çünkü değişen ortamlara ve şartlara uyum sağlama sürecinde akıl yürütme, planlama ve soyutlama zekâyı geliştiren faktörlerdir. Zekânın gelişimine en büyük katkı tabii ki genetik yapıdır. Bazı araştırmacılar zekânın genetik etkisini %75 ve çevresel etkisini ise %25 olarak açıklamıştır. Bu sonuçlar zekanın en çok genetik olarak şekillendiğini bizlere göstermektedir (<https://npistanbul.com/noroloji/zekanin-kaynagi-genetik-mi>). Zekâyı ölçmek için 'IQ' olarak adlandırılan formülize bir test yöntemi kullanılmıştır. Bu sayede kişilerin rakamsal olarak zekâ düzeyi tespit edilmiştir. 19. yüzyıl ortalarında yapılan çalışmalar neticesinde İngiliz bilimcisi olan Sir Francis Galton psikolojinin ilk formlarını içeren bilimsel formülleri geliştirerek kalıtsal zekâ konusunda çalışmalar yapmıştır. Ayrıca Galton'un bir öğrencisi Amerika'da zekâ düzeyini test eden bir takım yöntemler geliştirmiş ve Amerika'da 1917 yılından sonra IQ testlerinde en büyük atılımlar gerçekleşmiştir.

New York Times'da beyin ve davranış bilimleri konularında birçok makale yazan Dr. Danial Goleman, 1990 yıllarında IQ'nun bir mükemmellik standardı olduğunu, fakat

IQ'nun daha çok genlerimizle mi yoksa deneyimlerimizle mi geliştiği tartişmalarının yaygınlaştığı dönemde yaptığı araştırmalar neticesinde “Duygusal Zekâ” kavramını ortaya atmıştır (Goleman,1996:7).

Her liderin yeterli zekâ gereksinimi vardır çünkü İşin girdisini çıktışını ve mevcut zorlukları kavrayabilmek için analitik ve kavramsal dūřünebilen bir zihin açıklığına sahip olmak yeterlidir. Biz zekâ ve zihin açıklığını, büyük derecede kişiyi liderlik zirvesine götüren nitelikler olarak görürüz. Bu temel yeteneklerden yoksunsa bu zirveden geçmesine izin verilmez. Bununla birlikte zekâ tek başına yeterli bir kavram olarak lider yaratmaz; liderler bir vizyona şevkle, yol göstererek, esinleyerek, dinleyerek, ikna ederek ve en önemlisi, ahenk oluşturarak sahip olabilirler. Albert Einstein'in de uyardığı gibi, zekâya tapmamaya özen göstermeliyiz. Zekânın kasları güçlüdür elbet ama kişiliksizdir. Önderlik yapamaz yalnızca hizmet edebilir (Goleman vd., 2008:39).

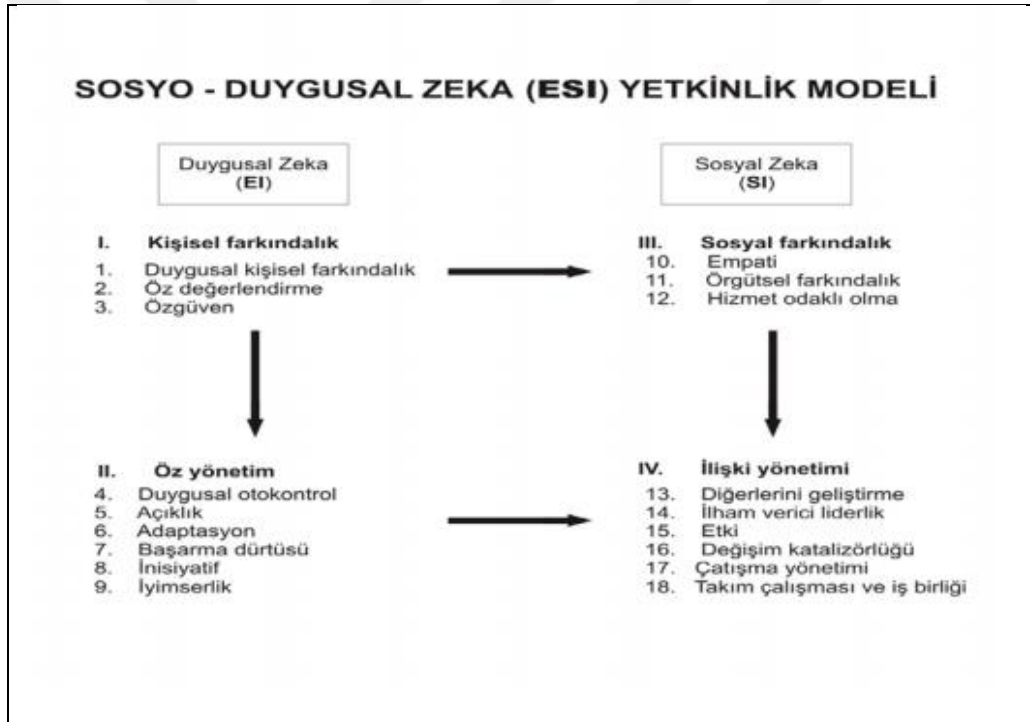
### **1.1.3. Zekâ Türleri**

Yıllarca insanların genetik olarak insandan insana aktarıldığı dūřünölen zekânın artık günümüzde insan zekâsının sınırlarını aştığı görüşü gittikçe yaygınlaşmaktadır. Hayattaki başarının yalnızca IQ seviyesinin yüksekliğiyle sınırlamanın yeterli olmadığı görüşüyle IQ'nun birçok türünün ortak çerçevede iř birliğiyle ele alınması gerektiği literatürümüze katılmıştır. Bu sebeple araştırmacılar tarafından birçok zekâ türleri geliştirilmiştir. Zekânın sosyal, çevresel, kültürel ve yapay olarak birlikte ele alınması IQ'nun gelişimi ve her alandaki başarı faktörü için önemlidir.

#### **1.1.3.1. Sosyal Zekâ**

Gardner'a göre bireyin etkileşimde bulunduğu insanlarla anlaşabilme ve insan ilişkilerinde ortaya çıkan problemleri çözebilme kabiliyeti sosyal zekâ ile ifade edilir. Sosyal zekâ; kişilerle iletişim kurabilme onların duygularını anlayabilme ve ruh hallerine göre davranabilme becerisini içerir. Goleman (1996), sosyal zekâyı kişinin hayatın pratik yanıyla başa çıkabilmesi için son derece önemli olduğunu ifade etmiştir (Goleman, 1996:72). Birçok araştırmacı tarafından IQ'nun tek başına yeterli olmadığını, sadece IQ'nun akademik olarak ayrıldığında hayattaki tatmin yeteneğinin

zayıfladığını kabul etmiştir (Goleman, 1996:72). Strenberg ve Salovey'in de aynı görüşle katılımıyla zekâyı daha geniş bir çerçeveye ele aldıklarında problemleri çözebilme konusunda zekânın duygularla iş birliği içinde olması ve sosyal zekânın gerekliliği konusunda fikir birliğine varmışlardır. Goleman ve Boyatzis (2006), duygusal zekânın yeterliliklerini ve sınıfsal farklılıklarını geliştirerek iki farklı kavramı içeren sosyo-duygusal zekâ kavramını ortaya çıkarmışlardır. Buna göre bireyler arası alan, sosyal farkındalık ve ilişkilerin yönetimi sosyal zekâ yetenekleri olarak sınıflandırılırken, sosyo-duygusal zekâ kavramı, bireysel farkındalık ve duyguların davranışsal boyutları ile başkalarının duyguları, düşünce ve algıları ile ilgili bireyler arasında farkındalık ve sosyal ortamı yönetebilme farklılıklarını içermektedir (Akt.Edizler,2010: 2975-2976).



**Şekil 1.2. Sosyo-duygusal Zeka Yetkinlik Modeli (Goleman vd.,2002,Akt. Edizler,2010).**

Albrecht (2006), sosyal zekâyı; bir yandan kişilerin yardımını alırken bir yandan da onlarla iyi ilişkiler kurma kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Diğer kişilerle anlaşılabilir ve o kişilerle işbirliği kurabilme olarak ifade eder (Akt. Abul,2015:24). Silberman (2000), sosyal zekâyı ve sosyal zekâ düzeyi yüksek olan kişilerin ait oldukları

özellikleri sekiz başlıkta araştırmıştır: (1) kişileri anlayabilme, (2) düşüncelerini ve duygularını açık bir şekilde ifade edebilme, (3) kişisel ihtiyaçlarını ifade edebilme (atılganlık), (4) etkileşimde olduğu kişilerden geri bildirim yapabilmek ve o kişilerden geri bildirim almak, (5) insanları etkileme, motive etme ve ikna etme, (6) karışık sosyal durumlara yaratıcı çözümler getirmek, (7) bireysel performans göstermek yerine işbirliği içinde olmak, iyi bir grup üyesi olmak, (8) ilişkiler bozulduğunda uygun davranışı sergilemektir (Akt. Tonan vd., 2009: 236-237).

Bu sebeple özellikle iş hayatında küresel rekabet edilebilirlik için sosyal zekânın önemi birçok araştırmacı tarafından kabul görmektedir. Duygusal Zekânın da, kişileri anlama ve duyguları yönetme kabiliyeti ile kişiler arası ilişkilerde mantıkla hareket edebilmeyi ifade eden "sosyal zekâ" deyimini kapsadığı fikri ortaya çıkmaktadır (İşmen & Köksal, 2007:134).

### **1.1.3.2. Çoklu Zekâ**

Gardner (1983), insan zekâsının modüler bir yapıya sahip olduğunu ve işitsel, görsel, duygusal, mimiksel ve sembol sistemlerini kullanarak ayrı psikolojik işlemler gerçekleştirdiğini savunmaktadır (Talu, 1999:165). Farklı değerlendirme yaklaşımları yapıldığında farklı düşünceler ortaya atılmaktadır. Sayısal beceriler bir zekâ belirtisi olabilir fakat duyguları anlamak ve yönlendirmek de bir zekâ belirtisi olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında Gardner, insan zekâsının daha geniş bir içeriğe sahip olduğunu savunmuştur (Talu 1999:165). Gardner'a göre problem çözme yeteneği olarak bir veya daha fazla kültürel değerlendirme bir çözüm ortaya çıkarabilmektedir (Başaran, 2004:8). Böylelikle çoklu zekânın temelinde biyolojik ve kültürel boyutların yer aldığı savunulmaktadır.

Gardner, zekânın birbirinden bağımsız sekiz bileşeni olduğundan bahsetmektedir. Bir etkinliğin aslında birden çok zekâ bileşenin birlikte çalışmasıyla gerçekleştiğini öne sürmüştür. Çoklu zekâ kuramında 8 tür zekâdan söz edilmektedir (Gardner, 1993. Akt. Başaran, 2004:9).

- Sözel ve dil zekâsı; bir dilin temel işlemlerini açıkça kullanabilmek.
- Matematiksel zekâ; akli yollarla problemleri çözebilmek.

- Görsel zekâ; şekiller, imgeler, renk ve biçimlerle kişinin görsel algıları.
- Bedensel zekâ; beden hareketlerini anlamlandırmak ve kontrol etmek.
- Ritim zekâsı; ton, ritim ve tınıları ayırt etmek.
- Sosyal zekâ; kişileri anlamak ve etkileşimde bulunmak
- Öze dönük zekâ; kendini bilmek, kendi iç dünyasını yorumlayabilmek.
- Doğa zekâsı; çevreyi ve doğayı algılayabilmek.

Buradan yola çıkarak kişiler, çalışma yaşamında küresel boyutta ortaya çıkan yeniliklere karşı tepkisel yaklaşmakta ve değişime direnmektedirler. Yöneticilerin çalışma yaşamında örgüt içi değişimi gerçekleştirebilmeleri için öncelikle kendilerinin değişimi içselleştirmeli ve kabul etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin, gelişen zekâ kuramlarına karşı olan tutumları ve farklı zekâ alanlarını kullanarak duygusal zekâ boyutlarını üst seviyeye taşımaları çalışma grupları içinde etkin bir lider olmalarını sağlamaktadır.

### **1.1.3.3. Kültürel Zekâ**

Kültürel Zekâ, İngilizcede Cultural Intelligence (CI) ya da individual's Cultural Quotient (CQ) denmektedir (İbiş,2018:26). Kültürel zekâ deyimini ilk kez P.Christopher Earley (London Business School) ve Elaine Mosakowski (University of Colorado at Boulder)'un 2004 Kasım ayında Harvard Business Review'de ortaya koyduğu araştırmalarıyla gündeme gelerek üzerine konuşulmuş ve son zamanlarda diğer araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle incelenmiştir (Yeşil, 2010:154).

Kültürel zeka kavramı, Early ve Ang (2003) tarafından, bir bireyin kültürlerarası ortamda veya çok kültürlü bir ortamda başarılı olmasını sağlayan yetenekler seti olarak tanımlanmış ve farklı kültürlerden gelip bir çalışma grubu oluşturan bireyleri yönetebilme becerisi için önemli bir kriter olarak görülmüştür. Kültürel zekâ, kişinin, çeşitli kültürlerle sahip birinin alışık olmadığı ve anlamlandıramadığımız davranış, jest, el ve kol hareketlerini, benzer kültürden olan kişiler gibi anlayabilmesi ve yorumlaması olarak ifade edilmektedir (Yeşil, 2010:154).

Early ve Ang (2003), kültürel zekayı, üst biliş, biliş, motivasyon ve davranış olmak üzere dört boyutta ele almışlar ve şu şekilde açıklamışlardır (Ang vd., 2006: 101; Akt. Gürer & Çiftçi, 2018:492-493).

*Üst Biliş*, kültürel bilgiyi edinme ve anlama zihinsel kabiliyetini yansıtan kültür hakkında bilgi yapılarıdır. Kültürlerarası etkileşimler sırasında bireyin bilinçli kültürel farkındalık düzeyini belirtir ve kültürlerarası etkileşim sırasında kullanılır. Üst bilişe sahip olan bireyler kendi ve diğer kültürlere ait bilgilerin farkındadır ve diğer kültürlerle uzlaşmada ön yargıdan uzaktırlar. Kültürlerarası uyum sağlama konusunda uygun stratejileri belirlerler. Üst biliş boyutu yüksek olan bireyler kendi kültürel varsayımlarını bilinçli bir şekilde sorgulayabilirler ve kültürel bilgilerini, diğer kültürlerden kişilerle iletişim halindeyken ayarlayabilirler.

*Biliş*, bireylerin kültürel bilgiyi edinme ve anlama süreçlerini yansıtır. Üst biliş boyutu, üst düzey bilişsel süreçlere dikkatini verirken biliş boyutu, eğitim ve kişisel deneyimlerden edinilen farklı kültürlerdeki uygulamalar, sözleşmeler ve normlar ile ilgili bilgileri yansıtır.

*Motivasyon*, bireylerin dikkat, enerji ve yeteneklerini farklı kültür ortamlarında öğrenmeye doğru yönlendirmesi ve kültürel uyuma ilişkin istek duymasını ifade eder.

*Davranış*, çeşitli kültürden olan insanlarla iletişime geçerken beden dilini ve sözlü iletişimi kapsayan eylemlerin birey tarafından doğru bir şekilde kullanma yeteneğini yansıtır.

Kültürel zekâ, bir kültürün düşünce yapısını, yaşam biçimlerini tanımak ve buna uyum sağlamak için bireyin davranışlarını yeniden yapılandırarak kültürel birliği sağlamaya çalışmaktır (Thomas & Inkson, 2003. Akt. Gürer & Çiftçi, 2018:492).

Günümüzde küresel dünya ve teknolojik gelişmeler dünyayı daha küçük bir hale getirmiştir. Ticaretin hızla yaygınlaşması ekonomik ve sosyo kültürel benzeşmeleri beraberinde getirmiştir. Birçok araştırmacı dünya sınırlarının kalkmasıyla kültürel öğelerin de harmanlanarak toplumun kültürel yapısının birbirine benzediği görüşündedir (Yeşil, 2010:147).

Her ne kadar kültürlerin benzediği görüşü savunulsa da aslında farklı kültürlerin de azımsanmayacak derecede var olduğunu kabul etmek gerekir. Hatta bazı araştırmacılara göre kültür farklılıklarının daha belirgin hale geldiğini ifade etmiştir. Bu sebeple farklı kültürleri anlamlandırma, yorumlama ve özümseme konusunda kişilerin ihtiyaç duyacağı nokta kültürel zekâsı olacaktır. Sosyal ve çevresel ortamlarda farklı kültürlerle etkileşimde kültürel ifade edebilirlik açısından davranışsal faktörler önemli olacaktır. Özellikle iş dünyası düşünüldüğünde farklı kültürlerden gelen kişilerden oluşan takımlar, küresel yöneticiler, farklı kültürlerden oluşan çalışanlarla aynı iş ortamında bulunmak kişiler için büyük bir engel oluşturmaktadır (Yeşil, 2010:148). Fakat kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin küresel ortamlarda daha iyi performans becerisine sahip olabileceği bunun nedeninin ise yeni bir kültürel bağlama ve uyum sağlama yetenekleri yüksek olmalarının olduğu bilinmektedir (Jyoti & Kour, 2016. Akt. Çiftçi,2018:469). Bu sebeple farklı kültürlerle karşılaşıldığında başarılı olabilmek için nasıl davranılması ve ne gibi stratejilerin geliştirilmesi gerektiği önem arz etmektedir. Harris (2006), etkin ve verimli bir iş ortamı sağlayabilmek için kültürler arası yeteneklerin öneminin anlaşılması kültürel zekânın gelişimine bağlı olduğunu belirtmiştir (Yeşil, 2010:148).

Kültürel zekâyâ sahip bireylerin kültürlerarası duyarlılığı yüksektir, kültürlerarası duyarlılık, kültürel farklılıklarının anlama ve tanıma konusunda uygun bir davranış geliştirmeyi zorunlu kılar. Kültürlerarası duyarlılık kültürlerarası iletişim bakımından olumlu bir duygu geliştirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım kültürlerarası duyarlılığın dinamik yapısına dikkat çekmektedir. Bu duyarlılığa sahip kişilerin; kültürel farklılıkları anlamaya ve bu farklılıkları kabul edecek motiveye sahip olduğu bilinmektedir (Chen, 1997: 15, Akt. Mercan, 2016:5).

#### **1.1.3.4.Yapay Zekâ**

Son günlerde dünyada sıkça tartışılan bir konu olan yapay zekâ; bilgisayarların insanlar gibi davranmasını sağlayan yazımsal ve donanımsal yapılarla, insanlar gibi davranan, konuşan ve hareket eden mekanik araçlar haline gelmiştir. Doğadaki tüm canlıların davranışlarından ve doğa zincirinin en üst kademesini alan insanın davranış biçiminden esinlenerek bu şekilde davranan sistemleri modelleme çalışmasının genel

adıdır ve 1950’li yıllarda ‘Artificial Intelligence’ olarak konulmuş bir olgudur (Tektaş, 2010:35).

İnsan davranışları gösteren mekanizmalar denildiğinde bu davranış şekilleri temelde 6 farklı biçimde karşımıza çıkar. Bunlar;

1. Kontrol
2. Karar Verme
3. Tahmin
4. Öğrenme
5. Problem Çözme
6. Optimizasyon

Tüm bu araştırmaların sonunda yapay zekâ incelemeleri iki gruba ayrılmıştır. Birinci grup, insan gibi düşünen mekanizmalar oluşturmak için çalışırken ikinci grup, akılcı kararlar verebilen mekanizmalar ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Tektaş, 2010:36).

Yapay zekâyâ rasyonel akılcı sistemler de demek doğru olur. Bu anlamda hedeflere ulaşmak için bu hedefler doğrultusuna uygun davranışlar gösteren sistemlere rasyonel yani akılcı sistemler denmektedir (Tektaş, 2010:36). Rasyonel sistemler aynı zamanda bir ajan olarak ifade edebiliriz ki rasyonel ajanların yapay zekâ sistemi içerisinde doğru çıkarımlar yapmasına ve çıkarımların sonuçlarına göre harekete geçmesine yardımcı olmaktadır (Tektaş, 2010:36).

Yapay zekâ bilgisayar araçları aracılığı ile birçok verinin yüklenmesi ve bu veriler arasında algoritmaların oluşturulması ile karar alabilen, kodlamalar sayesinde komutları yerine getirebilen, insan bedenine daha az ihtiyaca sebep olacak ve insansı görünümlere sahip mekanizmaların oluşması ile ortaya çıkmıştır. Bugün birçok sektörde yapay zekâ uygulamalarına artık rastlamak mümkündür. Yapay zekânın en önemli özelliği ile tamamen insansı üretim olması ve duyguya ait hiçbir özellik barındırmamasıdır. Gelecekte insanın kendi kendine kendi emeğini yok etmesi anlamını taşıdığı, tartışılan ve büyük sorunlara gebe olacağı düşünülen yapay zekânın gerçekten de süreçteki ilerleyişi ve ardınca getireceği sorunlar hakkında hiç kimse bilgi sahibi değildir. İş yaşamında başarının en önemli faktörlerinden biri sadece bilgiye

sahip olmak değil, bilinçaltımızda duygularımız tarafından kodlanan bilgilerin refleksi bir şekilde bizi yönlendiriyor olması da önemlidir.

### 1.1.3.5. Ruhsal Zekâ

Günümüzde teknolojinin hızla yayılması ve değişen dünyaya uyum sağlama sürecinde toplumsal gelişimlerin gözlemlenmesi ve toplum yapısını oluşturan insanların davranışlarını incelerken onların zekâ (IQ) düzeylerine yönelik araştırmalar tek başına yeterli olmamaktadır. Özellikle örgütlerin başarılı olmaları için yöneticilerin IQ ile birlikte çalışanların ruh hallerini gözlemleyip ruhsal ihtiyaçlarını da karşılamaları gerekmektedir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için zihinsel zekâlarını ve duygusal zekâlarını birbirine bağlayan ruhsal zekânın önemi birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir.

Artık küresel dünyada örgütlerin en önemli kaynağı insan olmaktadır ve her insanın örgütte belli ihtiyaç ve beklentileri vardır. Bu sebeple insan ihtiyaçlarının ve duygularının önemsendiği yapılara ihtiyaç duyulmaktadır. İlham verici, örgütte ortak değerler ve güven ortamı oluşturucu, kişinin ihtiyaçlarına özel ilgi gösteren, kişilerin duygularına ve ruhlarına hitap ederek onların örgüte bağlılıklarını sağlamayı amaçlayan, öğrendiklerini astlarıyla paylaşan ve onları yeni fikirler ve yaratıcı çözümler üremeleri için teşvik eden, örgütte saygı, sevgi, fedakârlık gibi değerleri geliştirmeye çalışan yönetim anlayışları gelişmiştir (Akgemci & Bekiş, 2013:287).

Ruhsal zekâ kavramına ilk kez değinen Zohar ve Marshall olmuştur (Seyfi & Köse, 2016:769). Ruhsal zekâ kişinin; yenilikleri ortaya çıkarma, kuralları gerektiğinde esnetebilme, anlayış ve merhamette ölçülü olabilme, olayları farklı açılarla değerlendirebilme becerisini ortaya koyar.

Gardner'ın, bilimin ön gördüğü kriterlerle nicelik olarak ifade etme zorluğundan dolayı çoklu zekâ teorisi içinde ifade etmemesine rağmen, Emmons, (2000); Wolman, (2001); Vaughan, (2002); Nasel, (2004); Zohar ve Marshall (2004); Amram, (2007) gibi teorisyenler ve araştırmacıların çoğu ruhsal zekânın ayrıcalıklı bir zekâ veya yetenek grubu olarak tanınması için çaba sarfetmişlerdir (Seyfi & Köse,2016:770).

Muhammet Bozdağ 2008 yılında çıkardığı Ruhsal Zekâ adlı kitabında ruhsal zekâyâ farklı bir bakış açısıyla değerlendirme yapmıştır. Bozdağ'ya göre Ruhsal Zekâ (SQ), zihinsel zekâ (IQ) ve duygusal zekâyı da (EQ) kapsayan bir zekâ türüdür (Akt. Bozdağ, 2008:17). IQ ve EQ ya göre canlıların duygusal tutumları içgüdüselidir. Ruhsal zekâ tüm bunların ruh hallerindeki davranışlarının yansıması olduğunu bilmektedir. Problemlerle mücadelede IQ mantık gücünden, EQ ise duygusal sezgilerin gücünden cesaret alır ve onlara güvenir. SQ ise tüm bunların birleşiminden doğan evrensel kudrete dayanmaktadır (Bozdağ, 2008:18). Tüm sorunların çözümünde kurtuluş yolu aradığımızda IQ yalnızca mantıksal, EQ ise duygusal analizlerle ilerler. Fakat SQ yaratıcı kudretin gerekçesini de dikkate almamızı öngörür yani imkânsızlıklarla ilgilenmez mutluluğu evren ötesi zamanla ilişkilendirmektedir (Bozdağ, 2008:18).

#### **1.1.4. Zekâ Kuramları**

Zekâyı tanımlamaya yönelik bilim insanları tarafından çeşitli kuramlar ileri sürülmüştür. Bu kuramlar, tek etmen kuramı, çift etmen kuramı, çoklu etmen kuramı ve küp etmen kuramı olarak sıralanmaktadır.

##### **1.1.4.1. Tek Etmen Kuramı**

Zekâyı genel olarak değerlendirilmesine ve genel bir yetenek olarak ifade edilmesine tek etmen kuramı denir. Bu yetenekler soyut düşünme, problemleri çözme, değişen koşullara uyabilme yeteneği olabilmektedir (Kurtdaş, 2012:153). Bu zekâ kuramına göre tüm koşullara uyum sağlayan genel bir zekâ yeteneğidir.

##### **1.1.4.2. Çift Etmen Kuramı**

Çift etmen kuramına göre zekâ; genel yeteneklerle özel yeteneklerin bir araya gelmesidir. Problemlerin çözümünde ve çevreye uyum sağlama süreçlerinde genel bir zekâ yeteneğinin yanında özel zekâ yeteneklerinin de bulunması gereklidir (Kurtdaş, 2012:153). Bu şekilde oluşan zekâ düzeyi problemlerin çözümünde en kestirme yolları bulabilmektedir. Genel zekâ yeteneklerinin yanında kişiye özel yetenekler olabilmektedir (Yerli, 2009:8). Örneğin müzik, sanat, spor, matematik gibi yetenekler özel zekâ düzeyi gerektirebilmektedir.

### 1.1.4.3. Çoklu Etmen Kuramı

Birçok araştırmacıya göre genel yeteneklerimizle birlikte davranışlarımızı yönlendiren, zekâ düzeyimizi belirleyen birçok yetenek bulunmaktadır. Genel zekâ yeteneklerimizle birçok yeteneğin birleşmesi çok etmen kuramını oluşturmaktadır. Çoklu etmen kuramını geliştiren araştırmacıların başında Thorndike gelmektedir. Ona göre çok etmen kuramı zekânın mekanik, sosyal ve soyut olmak üzere birçok faktörü bulunmaktadır (Kurtdaş, 2012:153). Mekanik zekâ faktörü, araç, gereç ve teçhizat gibi mekanizmaları çalıştırma yeteneğidir. Sosyal zekâ faktörü, kişiler arası ilişkilerde başarılı olma yeteneğidir. Soyut zekâ faktörü, bazı kavramları ve sözleri anlayabilme yeteneğidir. Zekâ düzeyi genel yeteneklerin yanında birçok özel yeteneklerinde bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Zekâyı oluşturun bilişsel özel yetenekler şunlardır;

- Sözcükleri anlama
- Sayıları muhakeme etme
- Anlayıp kavramlandırma
- İlişkileri görsel olarak algılama

### 1.1.4.4. Küp Kuramı

Geleneksel zekâ testleri zekâyı ölçmede her zaman yetersiz kalmıştır. Bu sebeple araştırmacılar zekâyı farklı boyutta ele almaya başlamıştır. Bu araştırmacıardan Guilford yaratıcılık değerlendirmesinde zekâyı farklı yaklaşımlar getirmiştir. Guilford'un geliştirdiği Küp Kuramına göre zekânın üç boyutu vardır. Zekâyı zihinsel işlemler, içerik ve ürün boyutlarıyla ele almaktadır. Guilford'un amacı zekâyı kavramsal olarak ele almaktır. Her bir boyut bir zekâ bileşeni ile eşleşir (Kaygın & Çetinkaya, 2015:2). Zihinsel işlemler boyutunun alt boyutları; Biliş, bellek, ıraksal düşünme, yakınsal düşünme, değerlendirmedir. İçerik boyutunun alt boyutları; görsel figürler, kelime anlamları, semboller, davranışlardır. Ürün boyutunun alt boyutları ise; sınıflar, birimler, ilişkiler, sistemler, dönüşümler, uygulamalardır (Kaygın & Çetinkaya, 2015:2).

ZİHİNSEL İŞLEMLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Biliş</li> <li>•Bellek</li> <li>•İraksal Düşünme</li> <li>•Yakınsal Düşünme</li> <li>•Değerlendirme</li> </ul>
İÇERİK	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Görsel Figürler</li> <li>•Kelime Anlamları</li> <li>•Semboller</li> <li>•Davranışlar</li> </ul>
ÜRÜN	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sınıflar</li> <li>•Birimler</li> <li>•İlişkiler</li> <li>•Sistemler</li> <li>•Dönüşümler</li> <li>•Uygulamalar</li> </ul>

**Şekil 1.3. Küp Kuramında Yer alan Boyutlar ve Alt Boyutları**

## 1.2. Duygusal Zekâ Boyutları

Duyguların olumlu yönde yönetimini ifade eden duygusal zekâ, alan yazında özellikle de Goleman tarafından yapılan çalışmalarda belirli boyutlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Genel ifade ile bu boyutlar özbilinç, empati, duyguların yönetimi olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### 1.2.1. Özbilinç

Özbilinç, temel çerçevede “kendini bilmek” le ifade edilir. G.W.F. Hegel (1770-1831) felsefi sistemine göre ‘ben’ olgusunu merkezine alan yaklaşım biçimi kuşkusuz özbilinç kavramının tarihsel dayanağına zemin oluşturmaktadır (Dinçsoy, 2015:3). Benlik olgusu bilişsel ulaşılabilirlik açısından farklılık gösterebilir. Öz farkındalık, bulunulan zaman diliminde benlik olgusuna odaklanma durumunu ifade eder. Benlik olgusu ise başka kişiler tarafından izlenilme veya yargılanmayla ilgili endişelerimiz sebebiyle, kolaylıkla ulaşılabilir durumda olduğunda özbilinç (self consciousness) olarak bilinen ve göz önünde bulunmanın tetiklediği öz farkındalık deneyimleri olmaktadır (Arseven, 2016:74). Hegel için bu felsefe doğrultusunda ilk filozoflardan

biri demek doğru değildir; fakat Hegelist yaklaşım üzerinde özbilinç kavramı tanımsal çerçevesini kalınlaştırmıştır. Hegel'in benliği içinde barındıran tanımında, bitmeyen ilişkiler toplamı vardır. Bu ilişkilerin birinci kaynağı, kişinin etkileşimde bulunmadan önce olan tarihsel, toplumsal, kültürel bütünlüğünden kaynaklı yapısı ve etkileşime geçtikten sonra da, ilerlemeye devam eden, gittikçe kapsamlı hale gelen içeriğidir. Hegel'e göre Ben oluşum süreci kapalı bir anlayışla değil, sürekli genişleyen, içeriği artan bir yapıdadır, açık bir yapısı vardır, kapalı, bitmiş bir sistem değildir. Ben-Bilinç-Özbilinç kavramları arasında, birbirlerini tamamlayan bir süreklilik ve aynı zamanda da sonsuz ilişkiler vardır. Sokrates ile başlayıp Hegel'e uzanan ve sonrasında Nietzsche ve Marx'a ilham olan benlik ideolojisi tarihsel sürecine devam etmektedir.

Goleman'a göre özbilinç; kişinin iç dünyasında olup bitenin farkında olmasıdır (Goleman,1996:77). Yoğun fırtınalı duygularda bile kendi benliğine yönelmesi kendinin farkında olması ve bunu sürdürebilmesidir. Mayer ise özbilinci kişilerin duygularını farklı şekillerde ele alıp baş etmesi olarak yorumlamıştır (Mayer, 2004, Akt. Yeva, 2018: 18).

Özbilinç, kişinin gerçekteki benliğini daha iyi kavramasına destek olan bir özelliktir (Fenigstein, 1975. Akt. Özgüngör, 2006:3). Kendini anlayan duygularını bilincinde olan kişiler, kendilerini kabul etmeyi, anlamı olan hedefler belirlemeyi, yeni davranış özellikleri göstermeyi, farkında olmadıkları güçlerini keşfetmeyi ve onları kullanmayı öğrenirler (Alkal vd., 2019: 570-571). Sosyal psikoloji açısından baktığımızda, kişi, başka kişilerle iletişim kurarken, kendi ile ilgili bir değer belirleme ve kendi hakkında bir sonuca ulaşma çabasıdadır. Kendi becerileri ve kapasitesi hakkında kişi objektif bir bakış açısı bulamadığı zaman ise öznel bir şekilde bu değer biçme ihtiyacını gidermektedir. Kendini diğer kişilerle kıyaslayan bireyler böylece kendi hakkında bir fikre sahip olabilmektedir (Taştan & Yurtkoru, 2018:3).

### **1.2.2. Empati**

Günümüzde Empati kelimesi olarak kullandığımız bu kavram ilk olarak 19. yüzyılda karşımıza çıkmaktadır. Robert Vischer tarafından bir sanat terimi olarak kullanılan ve Almanca "Einfühlung" olarak tanımlanan bu terim sanat eserini hissederek ve tüm insanların ruh hallerini cansız olana aktararak sürekli olarak empati kurma kapasitesine

sahip olduğu söylenmektedir (Aydemir, 2019:180). Böylece terimin duygusu genişleyerek diğer alanlarda da kullanımı teşvik edilmiştir (Keywords Project, Pittsburgh). Empati, İngilizcede empathy “içinde duyma” anlamına gelmektedir. Kelime kökeninin eski Yunancada patheia (hissetme duyma) kelimesinden türetilerek empathy halini almış ve Türkçeye empati kelimesi olarak girmiştir (Ersoy & Köşger, 2016:9). Empati kelimesinin sözlük anlamını araştırdığımızda günümüze kadar sıkça değişmiştir. Bugün ise empati denilince farklı yorumlar ortaya çıkmaktadır. Kimi araştırmacılar tarafından Empati, başkalarının duygularını anlayabilme olarak tanımlanır. Bazılarına göre ise başkalarının hissettiklerini hissedebilme olarak tanımlanırken, bazı araştırmacılar karşısındakilerin duygu ve düşüncelerini anlayabilmek olarak tanımlamaktadır (Dökmen,2019:155). Schneider, Hastorf ve Ellesworth (1979) gibi araştırmacılar empatiyi kişi algısı olarak tanımlamıştır. Ford ve Borke (1971) empatik olmayan davranışı benmerkezcilik olarak değerlendirmiştir (Dökmen,2019:155). Carl Rogers (1976) empatiyi, bir kişinin bir süreliğine kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun değerlendirmesiyle bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini tam olarak olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona anlatabilmesi süreci olarak tanımlamıştır (Çelebi vd., 2014:895). Bender ve Hastorf (1953) empatik davranışı sosyal duyarlılıkla ifade etmişlerdir (Dökmen, 2019:156).

Empatinin Tarihsel sürecinde 1950’lerden beri farklı tanımlar günümüzde de geçerliliğini korumuş, yeni araştırmaların yapılmasına zemin oluşturmuştur. Empati kavramı için yapılan en gerçekçi araştırmalardan biri de Eisenber ve Strayer’in (1987) tarafından yapılan araştırmalardır. Bu araştırmalara göre empati; başka birinin duygu durumuna ve bilişsel konumlanmasına cevap olarak doğan ve bu durumla aynı doğrultuda ortaya çıkan bir tepkidir (Topçu vd., 2010:174). Daha sonra ise Davis’in 1994 yılında belirtmiş olduğu, empatinin kavramsal ve duygusal parçalarını birleştirerek inceleyen araştırmasıdır. Bu modelde Empati için rahatlıkla diyebilirizki insanların kişisel deneyimlerine cevaplar veren bir oluşumun düzenlemeleridir. Empatinin bu şekilde genel anlamda bir tanımla ifade edilmesi Davis’in “Empatik Bölüm” ismini verdiği modelini sunabilmesini sağlamıştır (Hançer & Tanrısevdi 2003:215).

Danial Goleman 1996 yılında yayımladığı duygusal zekâ kitabında empatiyi, duygusal ahenk olarak tanımlayarak başkalarının duygularını paylaşabilmek olduğunu ifade

etmiştir (Goleman,1996:137). Bu tanımları değerlendirdiğimizde empati hakkında genel bir tanım ortaya çıkarabilmekteyiz. Genel çerçevede ele alırsak empati, başkalarının duygu ve düşüncelerini aynı zamanda hissettiklerini anlayabilmektir. Empati, kendimizi başka insanların duygu durumlarını anlayarak kendimizi onların yerine koyma kapasitesi olduğu için ilk olarak kendimizi anlamamız, kendi dünyamızda nasıl hislere ve duygulara sahip olduğumuzu saptamamız gereklidir (Pala,2008;14).

İnsan hayatında bu kadar önemli olan empati kavramı, psikoloji dalında da oldukça önemli bir kavram olmuştur. Empati düzeyinin yaşamdaki önemi kişilerin davranışlarındaki değişikliğe neden olmasından kaynaklanmaktadır. Empatik düzeyi yüksek olan kişilerin, kendilerini kontrol etme kapasitelerini, içsel motivasyonlarının, sosyal ilişkilerdeki davranışlarının, iş birliği içinde olma hallerinin empatik düzeyi düşük olanlara göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Eisenberg & Strayer, 1987. Akt. Topçu vd., 2010:176).

Bu tanımları ortak paydada birleştirdiğimizde empatinin genel tanımını, başkalarının duygu ve düşüncelerini anlayabilme ve hissedebilme olarak belirtmek mümkündür. Kendini başkasının yerine koyarak olaylara veya durumlara onun bakış açısıyla bakabilmek, duygu ve düşüncelerini anlayabilmek ve karşısındakine bunu aktarabilmektir. Araştırmalar gösteriyor ki örgüt içinde de empati kurma becerisinin gelişmesi ile iş birliğinde bulunma arasında yakın ilişki vardır; çünkü iş birliği içinde bulunan grupların karşılıklı fikirlerini paylaşmaları, bilgi paylaşımında bulunmaları örgüt başarısını artırmaktadır. Bu anlamda grup üyelerinin paylaştıkları düşünce ve duygularını aynı empatik düzeyde anlayabilmek, işbirliğini geliştirerek anlaşmazlıkları ve tartışmaları en alt düzeye indirmek örgüt başarısını sağlamada önemlidir (Rahim, 1992. Akt. Demirbolat, 1999:82) Empatiyle iletişim kurma ve işbirliği sağlama arasındaki ilişki, yöneticilerin empatik davranış düzeylerinin önemli bir yönetsel beceri olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Demirbolat,1999:83).

### **1.2.3. Duyguların Yönetimi**

Duygu yönetimi duyguları keşfetmekle başlar. Duygusal keşfi, algıladığımız çevrenin olaylar kurgusu içerisinde duygulara dönüşmesiyle ifade edebiliriz. Edindiğimiz

olumlu olumsuz duygular bize sinyaller verir, hangi duyguyu nasıl kontrol edebileceğimiz, edindiğimiz duyguları nasıl tutum ve davranışlara dönüştüreceğimiz konusunda bize bir yol haritası sunar. Deneyimlediğimiz duygular, onları anlama ve yönetme olanağı sağlayacaktır. Duygular temel olarak insanlar, sosyal kurumlar ve ilişkilere dair sinyallerdir (Caruse & Salovey, 2007: 41). Duygu yönetimi duyguları tespit etmeyle başlar. Duygular düşüncelere yön verir ve duygulara anlam katar. Bu duyguların altında yatan temel sebebi belirleyerek duyguları yönetme yöntemine gider (Caruso & Salovey,2007: 65).

Çalışma ortamında duygular, örgütün hem kendi içinde hem dış çevreyle kurduğu ilişkinin nasıl olacağı konusunda oldukça önemlidir. Duygular, çalışanların bir görevi yerine getirmede, bir kurumun veya bir grubun değeri hakkındaki inancını şekillendirmektedir. Çalışma ortamındaki olumlu ruh hali sadece çalışan performansını değil örgütünde performansını etkilemektedir (Özyazıcı, 2018:3). Tüm iş ilişkilerinin ortak merkezi duygular olmuştur. Wymes (2003)'in belirttiği gibi, ilişkiler örgütsel başarı sağlıyorsa yöneticilerin ana rolü çalışanların örgütle olan bağını, duygu ve hislerini etkileyerek artırmak, örgütün duygusal kimliğini oluşturmak ve böylece örgüt içinde ve dışında kişilerle ilişkilerin yönüne karar vermektir (Çoruk, 2012:75). Rekabetin, bilginin, ticaret arttığı hızla değişen sosyal-ekonomik çevrede örgütlerin ve rekabet kurumların hızlı değişime ayak uydurmaya çalışması iş tatminsizliği, duygusal karmaşayı ve iş stresini de beraberinde getirmektedir (Töremen & Çankaya, 2008: 33). İş kaybetme korkusu ve duygusal tatminsizlik gibi olumsuz duyguların yönetimde karmaşa yaratması empati kurma zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların yenilenen şartlara ve örgüt içindeki kültüre uyum sağlayabilmeleri, yenilikleri takip edebilmeleri, ait olduğu koşullardan memnun olmaları, yaptığı işe karşı aidiyet içinde olmaları ve iş ortamında duygusal tatmin hissedebilmeleri için duygu durumlarını iyi tanımlayabilmeleri gerekir. Duyguların, davranışlar üzerindeki etkilerini ve bunların nasıl ifade edildiği ve nasıl yönetildiği konularında daha birikimli olunması zorunludur (Töremen & Çankaya, 2008: 34). Bu süreçte pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) kişiler ve örgütler için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmakta ve duyguların yönlendirilmesi önemli hale gelmektedir (Töremen & Çankaya, 2008: 34). Duygu yönetimi sürecinin empati, özbilinç, özdenetim, iletişim ve sosyal beceriler alt boyutlarıyla bağlantılı olduğunu ve duygu yönetimini sağlamış olan kişilerle bu alt boyutlarla belirtilen

özelliklerin bulunması gerektiği ifade edilmektedir. Bu alt boyutlar incelendiğinde örgütsel değerleri gerçekleştirmede duygu yönetiminin örgüt içindeki yabancılaşmayı azaltmada büyük öneme sahip olacağı açıktır (Polat & Yavaş, 2012:220-222).

Empati	•Duyguları önemsemek, beklentileri önemsemek, uyumlu olmak, güven vermek, sevgi kültürünü benimsemek
İletişim	•Açık olmak, onurlandırmak, liderlik, motive etmek, eleştirmekten kaçınmak
Sosyal Beceriler	•Uzlaşmak, çatışmayı yönetmek, ortak hedefler oluşturmak, takım kurmak, işbirliğine açık olmak
Özbiliç	•Duygusal farkındalık, özdeğerlendirme, iyimser yaklaşım
Özdenetim	•Otokontrol, vicdan, özgüven, yenilikçi olmak, güvenilirlik

Şekil 1.4. Duygu Yönetimi Alt Boyutları (Polat & Yavaş, 2012:222)

### 1.3. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın çok farklı tanımları ve modelleri bulunmaktadır. Duygusal zekânın farklı biçimlerde tanınması neticesinde duygusal zeka modelleri ortaya çıkmıştır. Coşkun, 2018:39). Bu modeller genel olarak iki ayrı grupta ele alınmıştır. Duygusal zekâ model grupları, yetenek tabanlı (ability based) veya yeteneklerin ve kişisel özelliklerin karışımı (mixed) olmaya eğilimlidirler (Çakar & Arbak, 2004: 34). Yetenek tabanlı model duygusal zekâyı, duygusal öğeleri birleştirme yeteneğini ortaya koyan zekâ modeli olarak değerlendirilmektedir. Buna karşılık, karma duygusal zekâ modeli; yetenek faktörleri ve kişisel özellikleri birbirine bağlamaktadır (Mayer vd., 2000, Akt. Coşkun, 2018:39)

#### 1.3.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey 1990'lı yıllardan bu yana duygusal zekâ ile bilimsel olarak spesifik bulgularla etkili bir yaşam sürmek için bu yeteneğin nitel bir ölçümünü sunarak ve bu alan için mükemmel bir standart oluşturarak duygusal zeka kavramını ilk kez dile getirmişlerdir (Goleman,1996:11). Duygusal zekâ konusunda yayınladıkları akademik

makaleleri ve günümüze kadar süre gelen ve hala geçerli olan bulguları birçok araştırmacıya ilham kaynağı olmuştur.

Mayer ve Salovey duygusal zekâyı; “Kişinin kendisinin ve karşısındakinin duygu ve hislerini takip etmek, aralarında nasıl bir farklılık olduğunu bilebilmek ve kişinin düşüncelerine ve davranışlarına öncülük etmesi için bunu kullanabilme kabiliyeti” olarak tanımlanmıştır (Mayer & Salovey, 1997.Akt.,Doğan&Şahin, 2007:232). Bu tanım doğrultusunda yetenek tabanlı model ve karma tabanlı modeli oluşturan Mayer ve Salovey duygusal zekâyı karmaşık süreçler ve basit süreçler başlığı altında 4 aşamada ele alır (Yaman, 2018:6370). Duygusal zekâ modelinin temelini oluşturan bu aşamalar şu şekildedir:

*1.Kişilerle doğru iletişim ve duyguları tanıyabilme:* Bu evre kişilerin duygularını keşfetmesiyle başlar. Bu keşif gerek iç dünyamızla gerekse sosyo kültürel çevre etkileşimiyle ortaya çıkabilmektedir. Kişinin duygularını kolay bir şekilde açıklamasını ve duygularını açıkladığında ne hissettiğini anlayabilmek ve duyguları algılama, ölçme ve ifade etme ile kişinin verdiği tepkileri anlayabilmek, karşısındaki kişinin ses tonu, jest, mimik ve davranışlarından duygularının ne olduğunu çözebilmektir (Coşkun, 2018: 41).

*2.Duyguları kullanarak düşünceyle uyumlu hale getirme:* Kişilerin ruh durumunu kişisel düşüncelerle destekleyebilmesine ve düşünceyle duyguların nasıl uyum içerisinde çalıştıklarını saptayabilmesine yardımcı olur (Coşkun, 2018: 41). Duyguları kullanabilmek çevreye karşı farklı bakış açılarıyla bakmaya ve başkalarının duyguları karşısında empati kurabilmemize olanak sağlamaktadır (Caruso & Salovey 2007:61).

*3.Duyguları anlama ve tahminde bulunma:* Her duygunun kendine ait bir karakteri vardır ve kendine göre mantıklı bir işleyiş içerisindedir. Duyguları anlamlandırarak olumlu ya da olumsuz duyguların zeminini ve sonraki aşamada neler yaşanacağı, ne hissedileceği konusunda yardımcı olmaktadır (Mayer vd.,2000,Akt.Doğan&Şahin, 2007:237). Duyguları anlama ve tahmin etme yeteneği genellikle yüksek duygusal zekâyı sahip kişilerde görülmektedir (Doğan & Şahin, 2007:241).

4. *Duyguları Yönetme ve Hissetme*: Duygular önemli bilgi kaynaklarımızdır. Doğru kararlar almada bize yol haritası sunmaktadır. Bu sebeple olumlu ya da olumsuz etkileri olan duyguları yönetebilmek duygusal zekâ düzeyini kullanma yetisi kazandırmaktadır. Özellikle Olumsuz duyguları ve çevreye yansıtılan etkisi kontrol edilerek dizginlenebilen duygular geliştirmektedir (Coşkun, 2018: 41).

Bu aşamalar neticesinde duygusal zekâ hakkındaki dört maddeyi bir tablo ile özetleyebiliriz.

**Tablo 1.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli**

<b>Duyguları anlama ve iletişim kurabilme</b>	Duyguları keşfetmek
<b>Duyguları kullanarak düşünceyle uyumlu hale getirme</b>	Düşünceyle duyguların uyum içerisinde olması
<b>Duyguları anlama ve tahminde bulunma</b>	Duyguları anlayarak olumlu, olumsuz duyguları tahmin etmek
<b>Duyguları yönetme ve hissetme</b>	Olumlu, olumsuz duyguları hissetme ve yönlendirebilme

### 1.3.2. Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Profesyonel ve uygulamalı psikoloji okullarında duygusal zekâ becerilerini geliştirmek için örgütlerde duygusal zekâ çalışmaları ve konsorsiyumun eş

başkanlığını yapan Danial Goleman, duygusal zekâ başlıklı makalelerinde üniversite ve profesyonel gruplara “Duygusal Zekâ” konulu konferanslar vermektedir. Mayer ve Salovey’in duygusal zekâ ve yetenek modelini temel alarak geliştirmiş ve kişilerin IQ ve EQ gibi kavramların eşgüdümü ile farklı yetenekleri birleştirerek karma bir duygusal zekâ modeli oluşturmuştur (Coşkun, 2018:42). Goleman duygusal zekâ modelini iş başında performansa ve kurumsal liderliğe dayandırmaktadır (Goleman 1996:12). İş yaşamında liderlik stratejilerinin belirlenmesinde IQ’nun bilişsel sorunların çözümünde baş edebileceğimizin kestirimini vermesi kaçınılmazdır; fakat Goleman (1996) kendi modelinde bunun tek başına yeterli olmadığını üst düzey yöneticilerin liderlik etmesi gereken konularda EQ ve IQ’nun iş birliği içerisinde olması gerektiğini kaçınılmaz bir biçimde vurgulamıştır (Goleman, 1996: 14).

Goleman 1998 yıllarında yayımladığı ‘İş Başında Duygusal Zekâ’ modelinde duygusal zekânın temel unsurları olan özbilinç, özdenetim, sosyal bilinç ve ilişkileri yönetme yetisi iş başında başarıya nasıl aktarıldığı konusunda geniş bir çerçeve sunmuştur. Bu kapsamda Goleman, duygusal zekâ modeli temel boyutlarını şu şekilde oluşturur.

### ***Temel Yeterlilik***

Kişilerin hayatını idame ettirebilmesi için sunması gereken yeterliliklerdir. Bunlar özbilinç, motivasyon ve kendini idame etme yani özdenetim gibi faktörlerden oluşmaktadır (Doğan & Şahin 2007:237).

➤ **Özbilinç:** Özbilincini daha sakın bir şekilde idame ettirebilenler daha kesin ve hesaplanabilir sağlık fırsatına sahiptir (Goleman, 1996:13). Kişinin kendi sezgi ve hislerini kapsar. Özbilincin alt boyutları, duygusal bilinç, özdeğerlendirme ve özgüvenden oluşmaktadır (Coşkun, 2018: 43).

- *Duygusal bilinç*, duyguları belirleyebilme ve bu duyguların hangi duyguya ait olduğunun farkına varmaktır.
- *Özdeğerlendirme*, kişilerin duygularıyla ilgi bir sentez yapıp yorumlayabilmesidir.

- *Özgüven*, kişinin kendisiyle barışık olma durumunu ifade eder. Duygularına güvenmesi ve olumsuz duyguların kişiyi yönlendirmesine izin vermemesidir.

➤ *Kendini İdame Etme*: Kişilerin duygularına yön verebilmeyi kontrol altında tutmayı olumsuz duygularla baş edebilmeyi ifade eder (Coşkun, 2018: 43). Kendini idame etmenin alt başlıkları şöyledir;

- *Özdenetim*, kişinin kendi duygularına denetleyebilmesi davranışlarını ve düşüncelerini sorgulaması denetim altında tutmasıdır.
- *Güvenirlilik*, koşul ve şartlara göre değişmeyen güvenilir duygular içerisinde bulunmaktır.
- *Uyumluluk*, olumlu olumsuz duygu karmalarında uyumlu tutum ve davranışlar sergilemeyi ifade eder.
- *Yenilikçilik*, yeni duygulara ve davranışlara karşı olumlu yaklaşımlarda bulunmaktır.
- *Vicdanlılık*, bu duyguya sahip kişiler üzerine aldıkları yükümlülükleri yerine getirme konusunda daha fazla isteklidir.

➤ *Motivasyon*: Kişilerin kendi arzu ve istekleriyle belli bir amacı gerçekleştirme konusunda güdülenmelerini ifade eder. Bu kavrama ait alt başlıklar şu şekilde sıralanır;

- *Başarma güdüsü*, kişilerin daha iyisini yapma arzudur.
- *İnisiyatif*, herhangi bir karar verilmesi durumunda kişilerin içinde bulunduğu duruma göre belli kararlar vermesini ifade eder.
- *Bağlılık*, kişilerin şartlar ne olursa olsun aidiyet duygusunu destekleyen duygusal bir süreçtir.
- *İyimserlik*, olumsuz duygu oluşturabilecek olaylarda bile hedeflerini gerçekleştirme konusunda iyi niyetini korumaktır.

### ***Sosyal Yeterlilik***

Kişilerin görevlerini yeterli bir şekilde yaptığını ifade eden sonuçlar ve yargılamalardır. Bunlar empati ve sosyal becerilerden oluşur (Akfirat, 2006:41).

➤ *Empati*: Başkalarının duygu ve düşünceleri anlayabilmeyi kişinin kendisini başkasının yerine koyabilmeyi ifade eder. Empati kavramının alt başlıkları şu şekilde sıralanmıştır.

- *Başkalarını anlamak*, kişilerin başkalarının duygu ve hislerini anlamaktır.
- *Başkalarının isteklerinin farkında olmak*, karşıdaki kişinin ruh halini anlayarak istek ve arzularının farkına varmaktır.
- *Hizmete yönelik olmak*, başkalarının ihtiyaçlarının farkına vararak hizmet odaklı yaklaşımlarda bulunmak.
- *Çevresel çeşitliliklerden yararlanmak*, Çevresel faktörlere karşı nasıl davranılması gerektiğinin bilincinde olmak.
- *Politik bilinç*, politik çevre konusunda duyarlı olarak davranış belirlemek.

➤ *Sosyal beceriler*: içinde bulunulan sosyal ortama uygun davranış sergilemektir (Akfirat, 2006:42). Alt başlıkları şu şekildedir;

- *İkna kabiliyetinin güçlü olması*
- *Ortaya çıkan problemlere karşı çözüm odaklı olması*
- *İletişime açık olması*
- *Liderlik davranışlarında bulunarak çevresini etkilemesi*
- *Grup çalışmaları yaparak iş birliği ve dayanışma içinde bulunmak*
- *Bağ kurmak*

**Tablo 1.2. Goleman Duygusal Zekâ Modeli**

<b>TEMEL YETERLİLİK</b>	<b>Özbilinç</b> Duygusal Bilinç Özdeğerlendirme Özgüven <b>Kendini İdame Etme</b> Özdenetim Güvenirlilik Uyumluluk Yenilikçilik Vicdanlılık <b>Motivasyon</b> Başarma Güdüsü İnisiyatif Bağlılık İyimserlik
<b>SOSYAL YETERLİLİK</b>	<b>Empati</b> Başkalarını anlamak Başkalarının isteklerinin farkında olmak Hizmete yönelik olmak Çevresel çeşitliliklerden yararlanmak Politik bilinç <b>Sosyal Beceriler</b> İkna kabiliyeti Çözüm odaklılık Liderlik davranışı Grup Çalışması Bağ kurmak

### 1.3.3. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâ akademik araştırmalarına yön veren en önemli kaynaklardan biri de Houston'da Texas Üniversitesinde görev yapan Reuven Bar-On'dur. Bar-On'nun

akademik bulgularına göre duygusal zekâ; kişilerin çevresinden kaynaklanan bir dizi talep ve baskılar sonucunda bunlarla başa çıkma kabiliyetini ifade eden duygusal, kişisel, sosyal becerilerdir (Kavcar, 2011:50). Bar-On'a göre doğru kararlar vermede sadece bilişsel zekâ yeterli değildir. Bilişsel zekâ ile birlikte sosyal becerilerle birlikte uyum içinde iş birliği yapması duygusal zekâyı ortaya çıkarır.

Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan kişiler karşısındakinin ne hissettiğini anlayabilirler ve başkalarına bağımlı hissetmeden karşılıklı anlayışla sağduyuyla bir ilişki geliştirebilir ve bunu sürdürebilirler. Bu tür kişiler genellikle iyi niyetli, esnek, ciddiye ve gerçekçi; kontrollerini kaybetmeden stresle mücadele etmede ve olayları çözmede başarılı insanlardır (Bar-On, 1997, Akt. Karabulut, 2012:34).

Bar-On modelinin beş temel seviyesi vardır; içsel beceriler, kişiler arası beceriler, stresle başa çıkabilme, uyumluluk ve genel ruh halinde olma durumudur (Bar-On, 2003, Akt. Kavcar, 2011:50).

➤ *İçsel Beceriler*, kişinin kendisini farkında olmasını, duygularını ve hislerinin ne olduğunu anlamasıdır (Doğan & Şahin, 2007:242). Kişinin karşılaştığı olaylar karşısında duygularını ve hislerini kontrol ederek kendisini ifade etmesidir (Coşkun, 2018:45). Kendine saygı duyma, güven duyma, duygusal benlik, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme gibi alt başlıklardan oluşur (Doğan & Şahin 2007:242).

- *Kendine saygı duyma*, kendini olduğu gibi kabul etme duygularını ve hislerini anlama
- *Güven duyma*, kendi duygu ve düşüncelerine güvenebilmek ve kendini etkili bir biçimde ifade edebilmek.
- *Duygusal benlik*, duygularının farkında olarak hislerini anlamak
- *Bağımsızlık*, kişinin duygu ve düşüncelerini ifade etmede başkalarından bağımsız olmak.
- *Kendini gerçekleştirme*, kendi koyduğu hedeflere ulaşarak kendini keşfetmek.

➤ *Kişiler Arası Beceriler*, kişilerin çevresiyle uyum içinde olmayı ve iyi ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Empati, sosyal ilişkiler ve sosyal sorumluluk alt başlıklarından oluşur.

- *Empati*, başkalarının duygu ve hislerini anlamak.
- *Sosyal ilişkiler*, sosyal çevrede tatmin edici ilişkiler kurabilmek.
- *Sosyal sorumluluk*, sorumluluk güdüsüyle kişilerle işbirliği içerisinde olmak.

➤ *Stresle başa çıkabilme*, kişiler problemlere karşı duygularını dizginleyip stresle mücadele edebiliyorlarsa stres yönetiminde başarılı oluyor demektir (Doğan & Şahin 2007:242) Strese dayanıklılık ve dürtü kontrolü olarak iki yetisinden bahsedilir.

- *Strese dayanıklılık*, ortaya çıkabilecek problemlere karşı dayanma ve olumsuz durumlarda stresi yönetebilme yetisi.
- *Dürtü kontrolü*, duyguları dizginleyip dürtülerini kontrol etme yetisi.

➤ *Uyumluluk*, değişen şartlar ve olayla karşısında ortama adapte olabilmek ve uyum sağlayabilmektir (Doğan & Şahin 2007:242). Gerçeklik, esneklik ve problem çözme alt başlıklarından oluşur.

- *Gerçeklik*, dış çevredeki gerçeklere ilişkin düşüncelerini ve hislerini onaylama
- *Esneklik*, duygu ve düşüncelerini bulunduğu ortama göre biçimlendirme
- *Problem çözme*, kişilerarası ve ortaya çıkan sorunları çözümlenme.

➤ *Genel ruh hali*, hem kendilerini hem de çevresindeki kişileri olduğu gibi kabul ederek iyimser ve olumlu bakış açısında kalabilmektir (Coşkun, 2018:46). İyimserlik ve mutluluk alt başlıklarından oluşur.

- *İyimserlik*, çevreye karşı olumlu duygu ve hislerde olabilme.
- *Mutluluk*, kişinin kendisi ve çevresiyle barışık olabilme.

**Tablo 1.3. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli**

<b>İÇSEL BECERİLER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendine saygı duyma</li><li>• Güven duyma</li><li>• Duygusal benlik</li><li>• Bağımsızlık</li><li>• Kendini gerçekleştirme</li></ul>
<b>KİŞİLER ARASI BECERİLER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empati</li><li>• Sosyal ilişkiler</li><li>• Sosyal sorumluluk</li></ul>
<b>STRESLE BAŞA ÇIKABİLME</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strese dayanıklılık</li><li>• Dürtü kontrolü</li></ul>
<b>UYUMLULUK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerçeklik</li><li>• Esneklik</li><li>• Problem çözme</li></ul>
<b>GENEL RUH HALİ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İyimserlik</li><li>• Mutluluk</li></ul>

Bar-On bu unsurları ölçmek için Duygusal Katsayı Envanteri'ni (EQ-i) geliştirmiştir (Çakar & Arbak, 2004:38). Bar-On bu ölçeği geliştirmekteki amacı kişilerin başarı düzeylerini ölçmek ve IQ'nun eksik bıraktığı yanları tamamlamaktır. "Neden bazı kişiler IQ düzeyinin yüksek olmasına rağmen diğerlerinden daha az başarılı olurlar" sorusundan yola çıkarak duygusal zekâ zeminine bir ölçüm metodu oluşturmayı hedeflemiştir. Daha çok yetişkinler için tasarlanan EQ-i, 133 sorudan ve tablo 3 de belirtilen 5 adet duygusal zekâ alanından oluşmaktadır. İçsel beceriler, kişilerarası beceriler, stresle başa çıkabilme, uyumluluk ve genel ruh halinden oluşan 5 alan ise toplam 15 alt yetkinlik kategorisi ile ölçülmektedir (Karabulut, 2012:36). Bar-On bu

incelemelerde duygusal zekânın bilişsel zekâyla ilişkili olmadığını saptamıştır (Çakar & Arbak, 2004:38).

#### 1.3.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf Duygusal zekâyı kişilerin hissettikleri duygularını etkin ve hızlı bir şekilde algılayarak yeni bir sosyal ortam oluştururken kullanmasını sağlayan beceriler olarak tanımlamıştır (Coşkun, 2018:46). Cooper ve Sawaf duygusal zekâ kavramını bir örgüt ortamında inceleyerek duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerinde inceleme yapmışlardır (Doğan & Şahin, 2007:235). Oluşturdukları duygusal zekâ modelini duygusal öğrenme, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak dört boyutta ele almışlardır.

➤ *Duygusal Öğrenme*, kişinin duygusal hislerinin farkında olmasını ve bu farkındalıkla kendine saygı duyması ve değer vermesidir. Duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geri bildirim ve pratik sezgi gibi alt başlıklarından oluşur.

- *Duygusal dürüstlük*, kişilerin kendi duygularını net olarak farkında olması,
- *Duygusal enerji*, kişinin enerjisiyle duygularının örtüşmesi ve kontrollü olması,
- *Duygusal geri bildirim*, duyguların vermiş olduğu mesajların geri dönüşü,
- *Pratik sezgi*, kişinin olumlu olumsuz duygularını sezebilmesidir.

➤ *Duygusal Zindelik*, Kişinin karşılaştığı olumsuz duygulara karşı direnç kazanabilmektir. Kişiler karşılaştığı zorlu durumlarda öz varlığa, güven çemberine, yapıcı hoşnutsuzluğa, esneklik ve yenilenmeye ihtiyaç vardır.

- *Öz varlık*, kişinin duygusal açıdan özünde var olan hisleri.
- *Güven çemberi*, kişilerin oluşturduğu güven çerçevesi.
- *Yapıcı hoşnutsuzluk*, hoşnutsuz duygulara yönelik yapıcı yaklaşımlar.
- *Esneklik ve yenileme*, gelişen olaylara karşı esnek olmak ve uyum sağlamak.

➤ *Duygusal derinlik*, kişinin kendi duygusal durumu ve kişisel derinliği konusunda bilinçle amaçları doğrultusunda hareket etmesidir. Hedeflerine yönelik hareket ederken etrafındakilere karşı zorlayıcı davranışlarda bulunmadan duyguları yönetilmesini ifade eder. Duygusal derinliğe yönelik alt başlıklar şu şekilde ifade edilir;

- *Kendine özgü potansiyel*,
- *Bağlılık*,
- *Sorumluluk ve vicdan*
- *Uygulamalı dürüstlük*,
- *Yetkisiz güç*.

➤ *Duygusal Simya*, duygusal zekânın kişinin potansiyelini ve yaratıcılığını ortaya çıkararak ve bu duyguları geliştiren özelliğine yönelik ortaya çıkar. Değer verilmeyen duyguları ortaya çıkararak onlardan yararlanma ve güçlerini ortaya çıkarmayı ifade eder (Aslan & Özata, 2006:200) Duygusal simyanın alt başlıkları şu şekilde ifade edilir;

- *Duygusal zaman değişimi*, geçmiş, gelecek ve şimdiki zamana göre kişinin yaşantısı konusunda düşüncelere sahip olması.
- *Fırsatları hissetmek*, belirsiz durumlarda sezgisel stratejiler belirlemek ve hislerine güvenerek karar vermek.
- *Geleceği yaratmak*, kişinin yaratıcılığı ile geleceğe yön vermesi.
- *Sezgisel akış*, kişinin hızlı ve etkin sezgisel çabasıyla problemleri çözmek.

**Tablo 1.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli**

<b>DUYGUSAL ÖĞRENME</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duygusal Dürüstlük</li><li>• Duygusal Enerji</li><li>• Duygusal Geri Bildirim</li><li>• Pratik Sezgi</li></ul>
<b>DUYGUSAL ZİNDELİK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Özvarlık</li><li>• Güven Çemberi</li><li>• Yapıcı Hoşnutsuzluk</li><li>• Esneklik ve Yenileme</li></ul>
<b>DUYGUSAL DERİNLİK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendine Özgü Potansiyel</li><li>• Bağlılık</li><li>• Sorumluluk ve Vicdan</li><li>• Uygulamalı Dürüstlük</li><li>• Yetkisiz Güç</li></ul>
<b>DUYGUSAL SİMYA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duygusal Zaman Değişimi</li><li>• Fırsatları Hissetmek</li><li>• Geleceği Yaratmak</li><li>• Sezgisel Akış</li></ul>

#### **1.4. Duygusal Zekânın Bazı Değişkenlerle İlişkisi**

Duygusal zekâ, kişilerin amaçlarına ulaşmasında, hayat boyu tatminkâr olmasında, ilişkilerin idare etmede beyinsel ve bedensel performans yönetiminde, sorunları çözümünde, seçenekler arasında sağlıklı, bilinçli tercihler yapabilmesinde, sağgörü edinmesinde enerjisini olumlu yönde ve yapıcı bir şekilde yaşamına katkı sunacak yönde kullanmasında yararlanabileceği bir zekâ boyutudur (Erdoğan, 2018: 63). Duygusal zekâ başlığı altında incelemeye alınmış araştırmalar Duygusal zekânın her alanda kişilerin hayatlarına olumlu yönde katkıları olduğu saptanmıştır. Örnek verecek olursak, duygusal zekâ seviyesi ile birçok değişken arasında ilişkilerin olup olmadığını

belirlemek için yapılmış araştırmalar neticesinde önemli teoriler elde edilmiştir (Kavcar, 2011:55). Duygusal zekâ düzeyini yükselten olumlu duygulara ek olarak düşük duygusal zekâ düzeyine neden olan bazı olumsuzluklarda incelenmektedir. Bu sebeple duygusal zekâ düzeyini etkileyen değişkenler kapsamında duygusal zekânın stresle ilişkisi, performansla ilişkisi ve liderlik ilişkisi araştırılmıştır.

#### **1.4.1. Duygusal Zekâ ve Stres İlişkisi**

Günümüz küresel dünyada ve iktisadi faktörlerin liberalleşmesi, çoğalan iletişim ağları ve yoğun iş yükleri kişilerin yıpranmasına ve kendilerini baskı altında hissetmelerine sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda stres modern dünyanın hastalığı olarak nitelendirilmektedir (Ballı, 2015:89). Duygusal zekânın önemi iş hayatında da kendini göstermektedir. Özellikle yoğun mesainin yaşandığı ve çalışan hatasının minimum düzeyde olması gereken sektörlerde, duyguların yönetimi ve doğru kullanımı zorunluluktur (Çiftçi & Çankaya, 2019:395). Stres, birey üzerinde etkili olan çevresel, örgütsel ve bireysel etmenlerin, bireyin davranışlarında neden olduğu olumsuz durumları ifade eder. Stres araştırmaları kapsamında birçoğ araştırmacı tarafından stres tanımlarına yer verilmektedir.

Stres kavramı ilk olarak 14. Yüzyılda karşımıza çıkmaktadır. Latince “Estrictia” fiilinden gelmekte olan stres kavramı insanın ya da diğer bir canlı varlığın tehlike içinde bulunduğu koşullara göre dengesinin bozulduğu bir durumu ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Çiftçi & Çankaya, 2019:395). Genel anlamıyla Zorluk ve sıkıntı olarak ifade edilen stres, 17. yüzyıl başlarında iş hayatındaki etkisi kapsamında araştırılarak başka disiplinlerdeki etkileri de araştırılmıştır. 20. yüzyılda fizyoloji, psikoloji ve sosyoloji alanında stres modellerini derinden etkilemiştir. Tarihsel süreçte araştırmacılar stresi farklı tanımlarla ifade etmiştir. Fizyolog Selye (1950) stresi; organizmanın baskı ve örseleyici uyaranlara karşı gösterdiği tepkiler olarak tanımlamıştır. Dr.Becker’in (1980) tanımına göre stres; organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda kaldığı bedeldir. Lazarus (1985) ise stresi; bireyin dayanma gücünü açan, sağlık açısından bireyi tehdit eden ilişkiler toplamı olarak tanımlamıştır (Önder, 2017:3).

Organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanan stres; kişiye özgü, bireysel bütünlüğü zorlayıcı ve bozucu etkenler şeklinde de tanımlanabilmektedir (Çiftçi & Çankaya 2018:395). Psikoloji sözlüğüne bakıldığında kişinin bilişsel, sosyal, duygusal dengesini bozan ve bu bozulan dengeyi yeniden dengelemek için yeni davranışlarda bulunmasına yönlendiren ve çevresel uyaranlara yönelik verdiği fiziksel, bilişsel ve ruhsal tepkilerdir (Coşkun, 2018:4).

Kişiler, en fazla çalışma alanlarında stres içinde olurlar. Stresi ortaya çıkartan faktörler arasında, gürültülü ses, bulunduğu ortamın aydınlık ya da karanlık olması, bulunulan ortamın ısısı, yüklenen sorumluluklar ve fazla ya da eksik yapılan denetimler vardır; fakat aynı ortamda bulunan her insan stres ortamına aynı tepkiyi göstermeyebilirler. İşinde başarılı olma hırsı oldukça yüksek olan çalışanlar işiyle ilgili gerilimden motive olurken; başka bir çalışan aynı duruma saldırganlık, öfke gibi tepkiler vererek işiyle ilgili tatminsiz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. (Akgemci, 2001:302). Stresin şiddeti ve yaşanma sıklığı, iş yeri koşullarına ek olarak kişinin karakter yapısıyla da ilgilidir (Çiftçi & Çankaya, 2019:396). Tabi ki stresin kaynağı sadece bunlarla sınırlanamamaktadır. Stresi etkileyen birçok faktör vardır (Balcı, 2014:6);

- Fiziksel faktörler, insanın içinde veya dışında olan etkenler,
- Psikolojik faktörler, insanların karakter yapısı ve düşünce tarzları,
- Toplumsal faktörler, insanlar arası çatışmalar, maddi durumlar, zaman yönetimi,
- Ruhsal faktörler, bazı değerleri yitirmek, yaşamda bir hedefinin olmaması,
- İşle ilgili faktörler, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, rol çatışması, ücretlendirme.

Stresi ortaya çıkaran faktörleri minimize edebilmek için duyguları en iyi şekilde yönetebilmek önemlidir. Özellikle çalışma ortamındaki takım liderlerinin en önemli görevi stresi kontrol altına alarak duygusal zekâsını en iyi derecede kullanması olacaktır. Bu sebeple duygusal zekânın kullanımı çalışma ortamında önemli düzenleyici bir mekanizma oluşturur. Duygusal zekâyâ sahip kişiler stresle başa çıkma

alanı içinde, kontrolünü kaybetmeden, olumsuz duygu durumlarına kapılmadan strese karşı koyması gerekir (Özüren, 2018:43)

#### **1.4.2. Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi**

Performans kavramı İngilizcede 'Performance' kavramından dilimize yerleşmiştir. Bir konunun ya da bir icraatın sonunda gösterilen başarı kriteridir. Genel anlamda Performans; belirli bir amacı gerçekleştirmek için yapılan stratejilerin ve hamlelerin niteliği, kalitesi olarak ifade edilir. Bir işin yapılmasında kişilerin veya grupların göstermiş olduğu motivasyonel araçlarla belirledikleri hedeflerin ne kadarını gerçekleştirebildiği ile ilgilidir. Örgütsel olarak performans, belirli bir zaman diliminde ortaya konulan mal ve hizmetlerin oranıdır (Avunduk, 2016: 65). Kişilerin örgüt içindeki göstermiş oldukları çabaların verimlilik ve etkinlik gibi nitel değerlendirmelerin çıktılara dönüşmesidir.

Uluslararası bütünleşme sürecinde duygusal zekâ ve etkileşimde olduğu kişisel ve örgütsel kavramlar çalışma hayatına dâhil edilmiştir. Bu kapsamda örgütlerde insan kaynağının etkili kullanımı küresel rekabet edilebilirlikle paralellik göstermektedir. İş ortamında gösterilen çaba verimlilik ve performans kriterleriyle ölçülmesi gerekliliği araştırmacılar tarafından sıklıkla vurgulanmaktadır. Performans kriterlerindeki ölçütler kişilerin bağlı olduğu örgütte gösterdikleri çaba ile gösterilmektedir. Kişilerin örgüt içerisindeki davranışların tümü performans için en önemli unsurdur. Çalışanların örgüt içinde kendini güvende ve aidiyette hissettikleri ortamda performanslarını en yüksek düzeye çıkarabilmektedir ve bunun için kapasitelerini zorlamaktadırlar (Büte, 2011:172). Astlarının performanslarını değerlendirmek ve aynı zamanda geliştirmede yardımcı olmak tüm idarecilerin önemli bir görevidir.

Çalışanlarının performansını ölçme ve geliştirme tüm yöneticilerin oldukça önemli bir görevidir. Çalışanlarının iş ortamındaki beklentilerine önem veren ve iş tatmini sağlayan idareciler ve liderler, çalışanların motivasyonunu artırmada başarılı sağlayacaklardır. Bu noktada motivasyon araçlarına önem veremeyen idareciler sadece kısa süreli başarı sağlayabilirler; çünkü nitelik yönünden zayıf çalışanlarla uğraşmak zorunda kalacaklardır (Büte, 2011:177).

İş dünyasında kişiler arası iletişimin çoğu performansla ilgilidir; insanlara hizmet etmek, amirlerinden talimat almak ve onlara rapor vermek, çalışma arkadaşlarıyla ortak işbirliği içinde olmak ve koordinasyon sağlamak gibi görevlerde performans sağlamak oldukça önemlidir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanlar, duygularını daha etkili kullanabilen, duygularını dizginleyebilen ve başkalarıyla olan iletişimi daha etkin kullanabilen kişilerdir (Hırlak vd., 2017: 111).

Hooper (1999), sosyal bir ortamda kişilerle duygusal bir bağlılığın önemli bir araç olduğunu ve olumlu duygular içinde olmanın iş yerinde başarı elde etme olasılığıyla ilişkili olduğunu savunmuştur (Ashkanasy&Hooper,1999.Akt.,Ballı&Kılıç, 2019:155). Yine Abraham (1999), kötümser bir satış görevlisinin iyimser bir satış görevlisine göre daha düşük performans göstereceğini ifade ederek duygusal zekânın doğrudan performans ile ilişkili olduğunu dile getirmiştir. Artık günümüz çalışma ortamlarında performansı yüksek, işinde başarı göstermiş çalışanlar, teknik donanımı yüksek olanlar değil, ekip arkadaşlarıyla çalışma ortamında iyi ilişkiler kurabilen, takım çalışmasına uyum sağlayabilen, kendine güvenen duygusal zekâ oranı yüksek olan çalışanlardır. Yani çalışma yaşamında sadece mekanik ya da entelektüel zekâyâ sahip olmanın yeterli olmadığı, duygusal zekânın daha ön planda olması gerekliliği anlaşılmıştır. Duygusal zekâsını oldukça etkin kullanabilen çalışanlar, hem kendilerine motive ederek kişisel iş performanslarını yükseltebilmekte hem de içinde bulunduğu ortamda olumlu bir havanın meydana gelmesini sağlamaktadır (Hırlak vd.,2017: 112).

Kısaca özetlemek gerekirse tüm zeka türlerinin iş birliği içerisinde olduğu duygusal zekâyı kullanan çalışanlar, bir sinerji ortamı oluşturmanın yanında daha fazla başarı sağlayacaklardır.

Avunduk'a (2016) göre, yöneticiler için çalışanlarının performansını değerlendirme ve onları geliştirme oldukça önemli bir görevdir. Yöneticiler takım lideri olarak çalışanların iş tatminini beklentilerine önem verdiklerinde çalışanlar daha kaliteli performans göstereceklerdir. Aksi durumdaki yöneticiler ise yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, hem nitelik hem de nicelik yönünden yeterli olmayan çalışanlarla uğraşmak zorunda kalacaklardır (Avunduk, 2016:66).

### 1.4.3. Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi

Liderlik, en bilinen tanımıyla bireyin amaçlarına ulaşmak için bireyleri yönlendirmeyi ve amaca ulaştıracak ortamı ve şartları uygun olacak en iyi koşulları sağlama becerisine sahip olmayı gerektirir. Liderlik için sadece bilişsel bir zekâyâ sahip olmak yeterli olmamakla birlikte yönettikleri kişinin güçlü bir bağlılığı sağlayacak duyguların pozitif yönde kullanabilmek de oldukça önemlidir. Çünkü liderlik otoriterlikten çok sosyal beceriyi içerir. Problemlerin çözümünde sosyal becerilerini de kullanarak ortamın uygunluğunu sağlar. Amaçlarını gerçekleştirme yönünde kararlıdır ve tecrübelerini kullanarak özveriyle birlikte çalıştığı insanlarla empati kurarak çalışma gruplarını en iyi şekilde yönetebilir.

Örgütlerin başarısındaki etki nedeni ile liderlik konusu geçmişten günümüze hâlâ en ilgi çeken konulardan biri olmaya devam etmektedir. Alan yazında özellikle 20. yüzyılda liderlik ile ilgili teorilerin ortaya atıldığını görmekteyiz. Bu teoriler ve yapılan çalışmaların özellikle üç grupta toplandığını söylemek mümkündür. Bu teoriler; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal liderlik yaklaşımlarıdır. Bu üç yaklaşımda bir gruptaki lideri diğer insanlardan ayıran özelliklerin ne olduğu üzerine uzun yıllar süren çalışmalar yapmışlardır. Bu yaklaşımlardan özellikler yaklaşımı, lideri lider yapan özelliklerin onların kişilik özellikleri olduğunu dile getirirken, bu özellikleri kişinin zekâsı, fiziksel özellikleri, karizması gibi daha çok bireyin doğuştan gelen özelliklerin etkili olduğunu belirtmek gerekir. Davranışsal yaklaşım ise bireyin kişisel özelliklerinin onun lider olmasında yeterli olmadığını, diğer insanlara karşı gösterdiği davranışın liderin ortaya çıkmasına neden olduğu görüşünü savunmuşlardır.

Davranışsal liderlik yaklaşımına göre genel olarak liderler iki temel yaklaşımda bulunmaktadır. Bunlardan biri kişiyi yani insan ilişkilerini daha fazla önemseyen liderler diğeri ise işe yönelik olan iş ve görevleri daha ön planda tutan liderlerdir. Durumsal liderlik yaklaşımına göre ise tek tip bir lider davranışı olamayacağını, ortama, kullanılan teknolojiye, çevreye göre liderlik davranışlarının değişkenlik göstereceği düşüncesinde olmuşlardır. Öztürk'ün (2016) dile getirdiği gibi durumsal yaklaşıma göre liderlik başarısı o an ki duruma göre davranışın belirlenmesiyle kazanılacaktır. Eğitim düzeyi yüksek, sorumluluklarının bilincinde ve bulunduğu örgüte aidiyet

hissiyle bağlı çalışanlar varsa katılımcı liderliğin, aksi durumda ise otokratik liderliğin uygulanmasının uygun olacağını savunmuştur (Öztürk, 2016:3089).

Bu üç temel görüş liderlik adına önemli sonuçları ortaya koymakla birlikte yapılan çalışmalarda genel olarak sadece içi esas alan liderlerin çok da başarılı olamayacağını liderin insanı dikkate alması gerektiği, yönettikleri insanların duygularına hitap etmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Bugünümüze gelindiğinde liderlik konusundaki en temel görüşün etkili liderlerin en önemli özelliklerinin yönettikleri insanların yüreklerine dokunduklarıdır. Bu ise güçlü bir duygusal zekâ düzeyini gösterdiği aşıkârdır. Bir lider yönettiği işler ve ekipler konusunda fonksiyonel ve bilişsel olarak üstün bir beceriye sahip olsa da, yönettiği kişilere güven, bağlılık, saygı ve sevgi gibi duyguları aşılamadığı sürece başarılı olması mümkün değildir. Çünkü örgütlerin performansını artıran en büyük güdü inançtır. O nedenle iyi bir lider olmanın yolu iyi bir duygusal zekâyaya sahip olmaktan geçeceğini söylemek yerinde olur.

Duygusal zekâ genetik yapısının dışında sonradan da öğrenilen, geliştirilen bir zekâ türüdür. Bu sebeple insan davranışları doğuştan gelen davranışlara göre farklılık gösterebilir. Goleman, duygusal zekânın sonradan öğrenilerek uzun vadede sürdürülen bir davranış modeli olduğunu ifade eder. Duygusal zekâyaya sahip liderlik davranışı için kişileri keşiflemek beş aşamayla mümkündür (Geçikli, 2012:25).

- Birinci aşamada, nasıl olmak istediğimize, kendi kişiliğimize odaklanmak,
- İkinci aşamada, şuanda nasıl bir kişilikte olduğumuzu davranışlarımızı keşfetmek ve kendi içimizdeki güçlü ve zayıf yanlarımızı ortaya çıkarmak.
- Üçüncü aşamada, güçlü yönlerimizle zayıf yönlerimizi telafi ederek ideal liderlik davranışını ortaya çıkararak bir eylem planı hazırlamak.
- Dördüncü aşamada, düşünce ve davranışları deneyimleyerek bu davranış kalıplarını benimsemek.
- Beşinci aşamada ise bu aşamaların tamamında destek sağlayan, güçlendiren, güvenli ilişkiler kurmaktır.

Bu aşamaları hayatında özümseyerek değerlendiren insanlar liderlik özelliklerini taşımak için çaba gösterirse her ortamda öne çıkarak duygusal zekâyâ sahip liderlere dönüşebilirler (Geçikli, 2012:26).

George (2000:1039) göre, liderliğin etkinliğinde duygusal zekânın beş temel unsurunu şu şekilde açıklamıştır; (1) ortak amaç ve hedef duygusunun geliştirilmesi ve onları başarmak için odaklanması, (2) başkalarına iş faaliyetleri ve davranışlarının önemi hakkında bilgi ve takdir aşımak, (3) bir organizasyonda işbirliği, güven yanında heyecan, coşku, güven ve iyimserlik yaratmak ve sürdürmek, (4) karar verme ve değişimde esnekliği teşvik etmek,(5) bir kuruluş için anlamlı bir kimlik oluşturmak ve bu kimliği sürdürmek şeklinde açıklamışlardır.

Goleman ve diğerleri (2008) duygusal zekâ açısından liderlikte bulunması gereken yeterlilikleri; özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç, ilişki yönetimi boyutları ile şu şekilde açıklamışlardır;

### **ÖZBİLİNÇ**

*Duygusal Özbilinç;* duygusal özbilinci yüksek olan liderler örgüt içinden gelen işaretlere uyum sağlar, duygularının kendilerini ve çalışma motivasyonlarını nasıl etkilediğini bilirler. Yol gösterici değerlerine bağlı kalır ve belirsiz bir durumda manzaranın bütününe görerek en iyi eylem rotasını sezebilirler. Duygusal özbilince sahip liderler, duygularını açık bir şekilde, açık sözlü ve içtenlikle davranarak gösterebilir ve yol gösterici vizyonlarından inançla söz edebilirler.

*İsabetli Özdeğerlendirme;* özbilinci yüksek olan liderler, genel olarak sınırlı ve güçlü olan yönlerini bilmektedirler ve kendileriyle ilgili mizah duygusunu barındırırlar. Geliştirmeleri gereken yönlerini bilirler ve yapıcı eleştirilere açıktırlar. Güçlü yönlerini geliştirmeye odaklanırlar.

*Özgüven;* liderler kendi yetenekleri ile ilgili doğru bilgiye sahiptirler ve bu bilgi ile kendilerinin güçlü yönlerine güvenmektedirler. Özgüvene sahip liderler zorlu görevleri başarı ile gerçekleştirmeyi bilirler.

## ***ÖZYÖNETİM***

*Özdenetim;* kendi duygularını kontrol edebilen liderler rahatsız edici duygu ve dürtülerine hâkim olmanın, hatta onları yararlı bir biçimde kanalize etmenin yollarını bulurlar. Liderlerin kriz anında soğukkanlı olması ve açık bir zihinle düşünmesi gerekir. Bu özdenetimi gerektirir.

*Saydamlık;* saydam liderler, kendi öz değerlerini yaşama geçirebilen liderlerdir. Saydamlık kişinin duyguları, inançları ve eylemleri ile ilgili başka insanlara karşı açık ve dürüst olmasını sağlar.

*Uyumluluk;* uyumlu liderler, örgütte yaşanması olağan belirsizlik durumlarında bile enerjilerini ve odaklanma yeteneklerini kaybetmezler ve birçok talebin üstesinden kolaylıkla gelebilirler.

*Başarma Dürtüsü;* başartma dürtüsü yüksek liderler, hem kendi üzerlerinde hem de çalışanların üzerlerinde yönettikleri devamlı olarak artan performans gözetimleri bulunmaktadır.

*İnisiyatif;* inisiyatifi yüksek liderler aynı zamanda mükemmel bir girişimcidir. Çünkü istenen sonucu almak uğruna kendi yeteneklerine ve kendi duygusal davranışlarına hükmetmek için gereken şeylere sahip olduklarını hissederler.

*İyimserlik;* iyimser bir lider en büyük yenilgide bile bir fırsat yakalamayı bilir. Bu tür liderler aynı zamanda diğer insanlara da pozitif bir yaklaşımla bakar ve bu kişilerden yapabileceklerinin en iyisini yapabilmelerini bekler.

## ***SOSYAL BİLİNÇ***

*Empati;* empatik liderler, birçok duygusal sinyallere kulak açabildiklerinden, bir çalışanın veya grup çalışanlarının sezilen fakat dile getirilmeyen duygularını hissedebilirler. Bu tür liderler dikkatli bir dinleyicidir ve yönettiklerinin duygu ve düşüncelerine önem verirler.

*Örgütsel Bilinç;* örgütsel bilince sahip liderler politik açıdan uyanık davranabilirler. Çünkü bu liderlerin sosyal bilinci keskindir. Toplumsal olayları analitik bir şekilde okuyabilir.

*Hizmet;* hizmet etme becerisi yüksek olan liderler, müşteriye doğrudan temas halindeki çalışanların ilişkiyi dengede tutabilmelerini sağlayacak bir duygusal iklimin oluşmasını sağlarlar.

## ***İLİŞKİ YÖNETİMİ***

*Esinlenme;* esinleyici liderler, cazip bir misyon ve vizyonla birlikte güzel bir ahenk yaratır. Bu tür liderler, başkalarından istedikleri şeyler için örnek model olur.

*Etkileme;* bir lider için etkileme gücü oldukça önemlidir. Etkileyici liderler önemli kişilerden nasıl onay alacağını bilirler ve inisiyatif için destek ağlarını kurarlar.

*Başkalarını geliştirmek;* bir lider aynı zamanda yönettiği her bir kişiyi lider olarak yetiştirme potansiyeline sahiptir. Bunun için tecrübe ve deneyimlerini paylaşmaktan çekinmezler. Yönettikleri kişilerin güçlü yönlerini geliştirmeyi çok iyi bilirler.

*Değişim Katalizörlüğü;* değişim için katalizör olan liderler, değişimin ne zaman ne şekilde gerçekleşeceğini bilirler ve statükoya meydan okuyarak değişimi gerçekleştirirler. Direnişle karşılaşsalar bile bu direnişin üstesinden gelebilirler.

*Çatışma Yönetimi;* etkili liderler çatışmayı en iyi şekilde yöneten liderlerdir. Farklı bakış açılarına krize dönüşmeden ortak bir misyonda birleştirerek çatışmanın krize dönüşmesini engellerler. Tüm farklı grup ve tarafların duygu ve düşüncelerini dikkate alır ortak bir enerji alanı oluştururlar.

*Ekip Çalışması ve İşbirliği;* dostluk havası oluşturan ve saygılı davranışa, yardım ve işbirliğine bizzat örnek olarak örgütte birlik dokusu yaratan liderler takım çalışmasında yetenekli olan liderlerdir. Takım ruhunu amaç birliği ile birlikte pekiştirerek başarıyı tüm yönettikleri ile birlikte paylaşır.

Siegling ve diğeri de (2014) özellikle liderlerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Özellikle çok uluslu işletmeler bağlamında bu çok kültürlülüğü yönetecek, bu ortamda faaliyet gösterecek liderlerin, farklı kültürdeki bireylerle ilişkileri yönetmek adına duygusal zekâlarını kullanmalarının onların başarılarında büyük bir etki olacağını savunmuşlardır (Pastor, 2014: 985).

Örgütler için önemli bir sosyal sermaye sağlamanın en etkin rolü duyguları iyi bir şekilde yönetmektir. Yöneticiler yönettikleri insanların yetkinliklerini artırmak ve çevreye hızla uyumlarını artırabilmek için aynı zamanda onların örgütsel aidiyet ve örgütsel bağlılıklarını sağlaması gerekir. Bunu sağlamada en önemli etken tüm çalışanların duygularının farkındalığına sahip olmak, duyguları anlamlandırmak ve yönlendirmek, gerektiğinde olumsuz duyguların yerine olumlu duyguları yerleştirmektir. Bu nedenledir ki iyi bir lider aynı zamanda duygusal zekâsı yüksek liderdir.

## BÖLÜM II

### LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmanın II. bölümünde araştırmanın metodolojisi yer almaktadır. Araştırma hipotezlerinin oluşturulması, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, evren ve örneklem seçimi, araştırmanın varsayımları, veri toplama yöntemi, veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin özellikleri belirtilmiştir. Daha sonra verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması ışığında sonuç ve önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

Alan yazınında yapılan çalışmalarda liderlik özellikleri ile duygusal zeka arasında bazı ilişkiler bulunması (Barling, vd., 2000), liderin duygusal zeka düzeylerinin yüksek olmasının liderliğin etkinliği açısından ne kadar önemli olduğunun göstergesidir. Bu kapsamda yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı eğitim sektöründe ve sağlık sektöründe yapılan araştırmalar olmuştur. Bununla birlikte birçok kamu kurumlarında ve özel sektör işletmeleri içinde örgüt içindeki yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri araştırılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları ise şunlardır;

Babaoğlan (2010), Düzce ilinde bulunan bir okulun yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmada 180 katılımcıdan aldıkları veriler sonucunda, kadın ve erkek yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusunu elde etmiştir. Yine katılımcıların medeni durum, yaş, eğitim durumu ve yönetici düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri sınıf öğretmenliği yöneticilerine göre farklılık göstermiş olup okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyi ortalamasının üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Babaoğlan, 2010:127).

Şen vd., (2013) tarafından İstanbul Sağlık Bakanlığına bağlı kamu hastanelerinde 110 örneklem ile yapılan çalışmada yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinde cinsiyete

göre bir farklılık rastlanmamış olup duygusal zeka düzeyleri yüksek çıkmıştır (Şen vd. 2013:22).

Akıncı (2016), İstanbul ilinde Büyükçekmece ilçesinde bulunan kamu okullarındaki yöneticilerle yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıktığını tespit etmiştir. Kurumda çalıştıkları süreler bakıldığında kıdem arttıkça duygusal zekâ düzeyinin arttığı da görülmüştür. (Akıncı, 2016:82).

Adsız (2016) , Ankara’da bulunan kamu ve özel sektöre bağlı çalışan 302 üst ve orta düzey yöneticilerle yaptığı araştırmada cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma sürelerine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık rastlamamıştır. Bununla birlikte yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri arasında ortalamanın üzerinde sonuçlar elde edilmiştir (Adsız, 2016: 76).

Tuna (2008), İzmir ilinde Holding bünyesinde çalışan 139 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada yöneticilerin duygusal yeterliliklerinde erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha yeterli oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte yaş dağılımlarında 41 yaş üstü yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ortalamanın üzerinde olduğunu tespit etmiştir. Kurumdaki çalışma süreleri arttıkça ve pozisyonlarındaki değişimler duygusal zekâ düzeyini artırmakta olduğu bulgusunu elde etmiştir (Tuna 2008:98-140).

Ural (2001), Bolu ilinde bulunan turizm konaklama işletmelerinde bulunan 138 yönetici üzerinde yaptığı araştırmasında yöneticilerin birçok konuda dengeli ve sürekli duygusal zekâ düzeyinde olduğunu bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmadan kullanılan EQ ölçeğine göre bu sektördeki yöneticilerin en üst duygusal zekâ seviyesine ulaşamadıklarını ortaya koymuştur (Ural, 2001:217).

Pamukoğlu (2004), Kocaeli Üniversitesinde bulunan kadın yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmaya göre yaş faktöründe anlamlı farklılıklara rastlamıştır. 46 yaş ve üzeri kadın yöneticilerin duygusal zekâ seviyeleri ortalamanın üzerinde olduğu sonucunu elde etmiştir. Medeni durumlarına göre Bekâr yöneticilerin ortalamanın üzerinde duygusal zekâ seviyesine sahip olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde

pozisyonlarına bakıldığında anlamlı farklılıklar ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Pamukoğlu, 2004:112).

Kuluapl ve Erol (2014), Karadeniz Bölgesinde bulunan Otel işletmelerindeki 307 yönetici ile yaptığı araştırmasında, medeni durumu evli olanların, 56 yaş ve üzeri yöneticilerin, hizmet sürelerinin 11 yıl ve üzerinde olanların, duygusal zekâ düzeyinin yüksek olduğunu tespit etmiş ve pozisyonlarının üst kademelere çıkıldıkça duygusal zekâ düzeyinin arttığı bulgusunu elde etmiştir (Kuluapl & Erol, 2014:123-127).

Serter ve Biçer (2019), İstanbul ilinde yerel yönetimler ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde bulunan 85 üst düzey spor yöneticileriyle yaptığı çalışmada, duygusal zekâ düzeyleri yüksek çıkmış olup, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyleri aralarında anlamlı farklılıklara rastlamadığını belirtmiştir (Serter & Biçer, 2019:70).

Çankaya ve Eriş (2020:662) tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışmada da, cinsiyet, eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunmazken, hemşirelerin yaş, medeni durumu ve mesleki deneyimleri arasında bazı anlamlı farklılıkları rastlanmıştır. Bu çalışmada yaş ve mesleki deneyim arttıkça duygusal zekâ düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir. Yine evlilerin duygusal zekâ düzeyinin bekârlara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

## **2.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kasımpaşa ek hizmet binasında yönetici olarak görev yapan iş görenlerin demografik özellikleri ile duygusal zekâ düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığını incelemektir.

## **2.2. Araştırma Yöntemi**

Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi seçilmiş, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

### **2.3. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Bu araştırmada elde edilen bulgular İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kasımpaşa ek hizmet binasında yönetici statüsünde çalışan iş görenler ile sınırlıdır. Araştırmanın kapsamının genişletilmesi için farklı kurumlarda, farklı sektörlerde ve geniş evren sayılarında incelenmesi gerekmektedir; fakat araştırmacının tam zamanlı çalışan olması, zaman kısıtı olması sebebiyle çalışma ancak belirtilen kapsam çerçevesinde gerçekleşmiştir.

### **2.4. Araştırma Varsayımları**

Araştırma veriline ulaşmak için kullanılan anket form bizzat araştırmacı tarafından katılımcılara dağıtılmış ve katılımcılara anketlerin bilimsel amaçla yapıldığı, herhangi kişisel bilgi istenmediği ve formların amacı dışında paylaşılmayacağı garantisini verilmiştir. Bu nedenle anket uygulanan katılımcıların temel yetkinliklere sahip oldukları, anket sorularını cevaplarken samimi ve tarafsız bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

### **2.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Araştırma hipotezi İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kasımpaşa ek hizmet binasında çalışan yöneticilerin demografik özellikleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kurulmuştur. Bu temelde araştırma hipotezleri duygusal zekânın alt boyutları duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, empatik değerlendirme ve duyguların pozitif kullanımı arasındaki anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin kurulmuştur.

*Cinsiyet ve duygusal zekâ ilişkisi;*

H1: Yöneticilerin cinsiyeti ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.

H2: Yöneticilerin cinsiyeti ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.

H3: Yöneticilerin cinsiyeti ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.

H4: Yöneticilerin cinsiyeti ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı farklılık vardır.

*Medeni durum ve duygusal zeka ilişkisi,*

H5: Yöneticilerin medeni durumu ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.

H6: Yöneticilerin medeni durumu ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.

H7: Yöneticilerin medeni durumu ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.

H8: Yöneticilerin medeni durumu ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı farklılık vardır.

*Yaş ile duygusal zeka ilişkisi,*

H9 : Yöneticilerin yaşı ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.

H10: Yöneticilerin yaşı ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.

H11: Yöneticilerin yaşı ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.

H12: Yöneticilerin yaşı ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı farklılık vardır.

*Eğitim durumu ile duygusal zeki ilişkisi,*

H13:Yöneticilerin eğitim durumu ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.

H14: Yöneticilerin eğitim durumu ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.

H15: Yöneticilerin eğitim durumu ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.

H16: Yöneticilerin eğitim durumu ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı farklılık vardır.

*Statü ile duygusal zeka ilişkisi,*

H17: Yöneticilerin statüsü ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.

H18: Yöneticilerin statüsü ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.

H19: Yöneticilerin statüsü ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.

H20: Yöneticilerin statüsü ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı farklılık vardır.

*Kurumdaki Çalışma süresi ile duygusal zeka ilişkisi,*

H21: Yöneticilerin kurumdaki çalışma süreleri ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.

H22: Yöneticilerin kurumdaki çalışma süreleri ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.

H23: Yöneticilerin kurumdaki çalışma süreleri ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.

H24: Yöneticilerin kurumdaki çalışma süreleri ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı farklılık vardır.

*Demografik özellikler ile duygusal zekâ ilişkisi,*

H25: Yöneticilerin cinsiyeti ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.

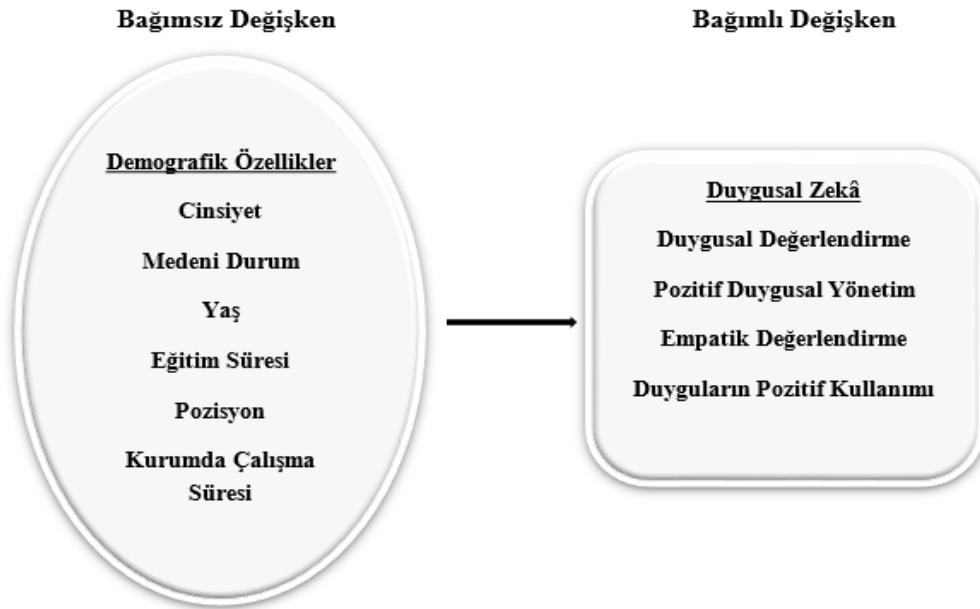
H26: Yöneticilerin medeni durum ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.

H27: Yöneticilerin yaşı ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.

H28: Yöneticilerin eğitim düzeyi ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.

H29: Yöneticilerin statü ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.

H30: Yöneticilerin çalışma süresi ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.



**Şekil 2.1. Araştırma Modeli**

## **2.6. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evreni İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kasımpaşa ek hizmet binasında çalışan 136 yöneticidir. Çalışmada evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak, 105 yöneticiye anket uygulaması yapılabilmıştır, 3 ankette uç değerlere sahip olduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece çalışma örneklemini 102 yönetici oluşturmuştur. Örneklem sayısının hesaplanması için istatistiksel hesaplama yöntemi kullanılmış 138 evrene 102 örneklemin yeterli olduğu görülmüştür. Sonuç olarak 102 örneklemin evreni temsil etme özelliği bulunmaktadır.

## **2.7. Veri Toplama ve Analiz**

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket form seçilmiştir. Anket formda, demografik bilgileri ulaşmak için hazırlanan sorularla birlikte, ulusal ve uluslararası düzeyde birçok çalışma ile geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş “Duygusal Zekâ Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan duygusal zekâ ölçeği Chan (2004) tarafından geliştirilmiş olup, her biri üçer maddeden oluşan dört boyutlu bir ölçektir. Toplamda 12 sorudan oluşan ölçek boyutları duygusal değerlendirme, duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı boyutlarıdır. Ölçek ülkemizde farklı çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir (Aslan & Özata, 2008; Konakay, 2013; Taşhyan vd.,2014; Çankaya & Çiftçi, 2019).

## **2.8. Duygusal Zekâ Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Testleri**

Bu bölümde araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır.

**Tablo 2.1. Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlar ve Cronbach's Alpha Değerleri**

Alt Boyutlar	Maddeler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal Değerlendirme	1,2,3	3	,723
Duygusal Yönetim	4,5,6	3	,776
Empatik Duyarlılık	7,8,9	3	,788
Duyguların Pozitif Kullanımı	10,11,12	3	,787

Tablo 2.1. de araştırmada kullanılan duygusal zekâ alt boyutlarının güvenilirlik cronbach's alpha katsayısı görölmektedir. Elde edilen sonuçlara göre duygusal değerlendirme alt boyutu alpha 723, duygusal yönetim alt boyutu alpha 776, empatik duyarlılık alt boyutu alpha 788, duyguların pozitif kullanımı alt boyutu alpha 787 olarak bulunmuştur. Elde edilen güvenilirlik katsayılarına göre araştırma için ölçeğin uygun güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2.2. Ölçeğe İlişkin KMO ve Bartlett's Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	416,770
	df	66
	Sig.	,000

Tablo 2.2. de araştırma için kullanılan duygusal zekâ ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için yapılan KMO Bartlett's testi analiz sonuçları görölmektedir. Kaiser-Meyer Olkin değeri eğer yüksek ise, ölçekteki değişkenlerin diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edebilmesi anlamını taşır. Aksi durumda

değerler sıfır ve sıfıra yakınsa, korelasyon dağılımının uygun olmaması ve bir yorum yapılamaması anlamı taşır. Bu nedenle Kaiser-Meyer Olkin testi değerinin 0,50'nin üstünde olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğu anlamına gelir (Çokluk vd., 2012:207,Akt. Kaya, 2013:180). Araştırma için Kaiser-Meyer Olkin değerinin 0,50 büyük bir katsayıya sahip olduğu görülmektedir. Böylece duygusal zekâ ölçeğinin faktör analizine uygunluğu görülmüştür.

**Tablo 2.3. Duygusal Zekâ Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Değerleri**

Madde	Öz değer			Rotasyon Sonrası Kareler Toplamının Yükleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif%	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	4,077	33,973	33,973	4,077	33,973	33,973
2	1,810	15,082	49,055	1,810	15,082	49,055
3	1,248	10,402	59,458	1,248	10,402	59,458
4	1,186	9,881	69,338	1,186	9,881	69,338
5	,743	6,189	75,528			
6	,622	5,182	80,710			
7	,554	4,619	85,329			
8	,511	4,260	89,589			
9	,412	3,430	93,019			
10	,362	3,015	96,034			
11	,258	2,151	98,186			
12	,218	1,814	100,000			

Tablo 2.3. de duygusal zekâ ölçeği dört alt boyutun toplam açıklanan varyansın %69,338'ini açıkladığına ilişkin toplam varyans analiz sonuçları görülmektedir.

**Tablo 2.4. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları**

Ölçek Maddeleri	1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör	4.Faktör
1. İçinde yaşadığım duygu halinin/duygularımın farkındayım.	,732			
2. Duygularımın değişme nedenlerini bilirim.	,656			
3. Bir engelle/sorunla karşılaştığımda, üstesinden geldiğim benzerlerini hatırlarım.	,603			
4. Üstlendiğim bir işin iyi sonucunu hayal ederek kendi kendimi motive ederim.		,609		
5. İyi şeylerin olacağını umut ederim.		,708		
6. Engellerle karşılaştığımda, kendimi korumada iyi ruh halimi kullanırım.		,633		
7. İnsanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim.			,721	
8. Başkalarının gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.			,657	
9. Başkalarının ses tonlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.			,716	
10. Olumlu ruh halindeyken yeni fikirler üretebilirim.				,662
11. Olumlu ruh halindeyken, daha iyi problem çözebilirim.				,788
12. İnsanlar üzerinde iyi etki bırakabilirim.				,712

1. Faktör: Duygusal Değerlendirme      3. Faktör: Empatik Değerlendirme  
2. Faktör: Duygusal Yönetim              4. Faktör: Duyguların Pozitif Kullanımı

Tablo 2.4’de duygusal zekâ ölçeği faktör analizi ve değişkenlerin faktör yükleri bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre duygusal değerlendirme alt boyutu faktör yükleri en yüksek 0,732 ile en düşük 0,603 arası, duygusal yönetim alt boyutu faktör yükleri en yüksek 0,708 ile en düşük 0,609 arası, empatik duyarlılık alt boyutu faktör

yükleri en yüksek 0,721 ile en düşük 0,657 arası, duyguların pozitif kullanımı alt boyutu faktör yükleri en yüksek 0,788 ile en düşük 0,662 arasında değerler aldığı görülmektedir.

## 2.9. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırma hipotezlerinin test edilmesine yer verilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde hangi analizlerin kullanılacağına karar vermek için normallik testinin yapılması gereklidir. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını anlamak için Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness) değerlerine bakmak gerekmektedir (Tabachnick & Fidell, 2012:79). Kalaycı'ya (2006:6) göre verilerin normal dağılıma sahip olması için bu değerlerin +/-3 veya +/- 2 aralığında olması gerekmektedir.

**Tablo 2.5. Duygusal Zekâ Ölçek Maddeleri Ortalama Değer, Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness) Değerleri**

Ölçek Maddeleri	Ortalama	Std.Sapma	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
Madde 1	4,460	,59323	-,879	,241	1,419	,478
Madde 2	4,210	,68601	-,488	,241	-,025	,478
Madde 3	4,160	,74833	-,419	,241	-,618	,478
Madde 4	4,270	,67950	-,394	,241	-,806	,478
Madde 5	4,280	,71181	-,638	,241	-,133	,478
Madde 6	4,000	,85280	-,997	,241	1,777	,478
Madde 7	4,350	,75712	-,971	,241	,402	,478
Madde 8	4,110	,83961	-,525	,241	-,605	,478
Madde 9	4,130	,74745	-1,106	,241	2,475	,478
Madde 10	4,340	,63913	-,441	,241	-,661	,478
Madde 11	4,450	,55732	-,335	,241	-,906	,478
Madde 12	4,200	,58603	-,061	,241	-,305	,478

Tablo 2.5’de duygusal zekâ alt değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri görölmektedir. Elde edilen analiz sonuçları değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle araştırma hipotezleri için parametrik (t-testi, ANOVA) testlerin yapılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

## 2.10. Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırmanın bu kısmında katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgiler (cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma süresi vb.) dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 2.6. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	57	55,9
Kadın	45	44,1
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.6’da katılımcıların cinsiyetine göre dağılımı görölmektedir. Tabloya göre katılımcıların %55,9’u erkek (57 kişi), % 44,1’i kadındır (45 kişi).

**Tablo 2.7. Katılımcıların Medeni Durumu**

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Bekar	29	28,4
Evli	73	71,6
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.7’de Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı görölmektedir. Tabloya göre katılımcıların %28,4’ü bekâr (29 kişi), %71,6’sı evlidir. (73 kişi).

**Tablo 2.8. Katılımcıların Yaş Dağılımı**

Yaş	Sayı	Yüzde
21-25	4	3,9
26-30	7	6,9
31-35	26	25,5
36-40	17	16,7
41-46	21	20,6
46 yaş üstü	27	26,5
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.8’de Katılımcıların yaş aralığına göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların %3,9’u 21-25 yaş aralığında (4 kişi), %6,9’u 26-30 yaş aralığında (7 kişi), %25,5’i 31-35 yaş aralığında (26 kişi), %16,7’si 36-40 yaş aralığında (17 kişi), %20’si 41-46 yaş aralığında (21 kişi), %26,5’i 46 yaş üstüdür (27 kişi).

**Tablo 2.9. Katılımcıların Eğitim Durumu**

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	6	5,9
Önlisans	20	19,6
Lisans	46	45,1
Lisansüstü	30	29,4
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.9’da katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların %5,9’u lise mezunu (6 kişi), %19,6’sı ön lisans mezunu (20 kişi), %45,1’i lisans mezunu (46 kişi), %29,4’ü lisansüstü eğitim mezunudur (30 kişi).

**Tablo 2.10. Katılımcıların Pozisyonu**

Pozisyon	Sayı	Yüzde
Şef	76	74,5
Müdür Yardımcısı	5	4,9
Müdür	20	19,6
Daire Başkanı	1	1,0
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.10’da katılımcıların pozisyonuna göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların %74,5’i Şef (76 kişi), %4,9’u müdür yardımcısı (5 kişi), %19,6’sı müdür (20 kişi), %1,0’ı daire başkanı pozisyonundadır (1 kişi).

**Tablo 2.11. Katılımcıların Sektördeki Çalışma Süresi**

Sektördeki Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1-4 yıl	3	2,9
5-8 yıl	13	12,7
9-12 yıl	18	17,6
13 yıl üstü	68	66,7
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.11’de Katılımcıların Sektördeki Çalışma Süresine göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların %2,9’u 1-4 yıl aralığında (3 kişi), %12,7’si 5-8 yıl aralığında (13 kişi), %17,6’sı 9-12 yıl aralığında (18 kişi), %66,7’si 13 yıl üstü çalışma süresi vardır (68 kişi).

**Tablo 2.12. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresi**

Kurumdaki çalışma süresi	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	1	1,0
1-4 yıl	3	2,9
5-8 yıl	13	12,7
9-12 yıl	19	18,6
13 yıl üstü	66	64,7
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.12’de Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların %1,0’ı 1 yıldan az (1 kişi), %2,9’u 1-4 yıl aralığında (3 kişi), %12,7’si 5-8 yıl aralığında (13 kişi), %18,6’sı 9-12 yıl aralığında (19 kişi), % 64,7’si 13 yıl üstü çalışma süresi vardır (66 kişi).

**Tablo 2.13. Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyi**

Aylık Gelir	Sayı	Yüzde
2500-3000	1	1,0
3501-4000	1	1,0
4001-5000	7	6,9
5000-6000	21	20,6
6000 üstü	72	70,6
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.13’de Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyine göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların %1,0’ı 2500-3000 gelir aralığında (1 kişi), %1,0’ı 3501-4000 gelir aralığında (1 kişi), %6,9’u 4001-5000 gelir aralığında (7 kişi), %20,6’sı 5000-6000 gelir aralığında (21 kişi), % 70,6’si 6000 üstü gelir aralığındadır (72 kişi).

**Tablo 2.14. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H1 Hipotez )**

Cinsiyet	N	Ort.	Ss	Sd	t	P
Erkek	57	4,13	0,58	100	-1,019	0,311
Kadın	45	4,25	0,49			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.14'de duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal değerlendirme alt boyutu ile katılımcıların cinsiyeti arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik t-testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, cinsiyet ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H1 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.15. Cinsiyet Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Yönetim Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H2 Hipotez )**

Cinsiyet	N	Ort.	Ss	Sd	t	P
Erkek	57	4,19	0,58	100	-2,378	0,171
Kadın	45	4,31	0,59			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.15'de duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal yönetim alt boyutu ile katılımcıların cinsiyeti arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik t-testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, cinsiyet ile duygusal yönetim arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H2 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.16. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H3 Hipotez )**

Cinsiyet	N	Ort.	Ss	Sd	t	P
Erkek	57	4,02	0,71	100	-2,664	0,009*
Kadın	45	4,37	0,54			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.16’da duygusal zeka alt boyutu olan empatik duyarlılık alt boyutu ile katılımcıların cinsiyeti arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik t-testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, cinsiyet ile empatik duyarlılık arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (p<0,05). Kadın katılımcıların empatik duyarlılık puanlarının erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece H3 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2.17. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H4 Hipotez )**

Cinsiyet	N	Ort.	Ss	Sd	t	P
Erkek	57	4,26	0,48	53	-1,845	0,068
Kadın	45	4,42	0,35			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.17 ‘de duygusal zekâ alt boyutu olan duyguların pozitif kullanımı alt boyutu ile katılımcıların cinsiyeti arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik t-testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, cinsiyet ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0,05). Böylece H4 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.18. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H5 Hipotez)**

Medeni Durum	N	Ort.	Ss	Sd	t	P
Bekar	29	4,26	0,52	53	-,004	,997
Evli	73	4,26	0,53			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.18 'de duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal değerlendirme alt boyutu ile katılımcıların medeni durumu arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik t-testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, medeni durum ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0,05). Böylece H5 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.19. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Pozitif Duygusal Yönetim Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H6 Hipotez )**

Medeni Durum	N	Ort.	Ss	Sd	t	P
Bekar	29	4,17	0,64	45	-,152	,879
Evli	73	4,19	0,55			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.19'da duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal yönetim alt boyutu ile katılımcıların medeni durumu arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik t-testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, medeni durumu ile duygusal yönetim arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0,05). Böylece H6 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.20. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H7 Hipotez )**

Medeni Durum	N	Ort.	Ss	Sd	t	P
Bekar	29	4,09	0,70	47	-,844	,401
Evli	73	4,21	0,64			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.20'de duygusal zekâ alt boyutu olan empatik değerlendirme alt boyutu ile katılımcıların medeni durumu arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik t-testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, medeni durumu ile empatik duyarlılık arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0,05). Böylece H7 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.21. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H8 Hipotez)**

Medeni Durum	N	Ort.	Ss	Sd	t	P
Bekar	29	4,32	0,41	55	-,166	,868
Evli	73	4,33	0,44			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.21 'de duygusal zekâ alt boyutu olan duyguların pozitif kullanımı alt boyutu ile katılımcıların medeni durumu arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik t-testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, medeni durumu ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0,05). Böylece H8 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.22. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H9 Hipotez )**

Yaş Grupları	N	Ort.	Ss	F	P
A-21-25	4	3,83	0,70	2,038	0,080
B-26-30	7	4,04	0,89		
C-31-35	26	4,46	0,59		
D-36-40	17	4,07	0,61		
E-41-46	21	4,22	0,74		
F-46 yaş üstü	27	4,34	0,52		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\* $p < 0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.22 'de duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal değerlendirme alt boyutu ile katılımcıların yaşı arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, yaş ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Böylece H9 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.23. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Yönetim Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H10 Hipotez )**

Yaş Grupları	N	Ort.	Ss	F	P
A-21-25	4	4,50	0,58	1,250	0,292
B-26-30	7	3,85	0,61		
C-31-35	26	4,34	0,59		
D-36-40	17	4,07	0,74		
E-41-46	21	4,14	0,89		
F-46 yaş üstü	27	4,17	0,52		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.23 'de duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal yönetim alt boyutu ile katılımcıların yaşı arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, yaş ile duygusal yönetim arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0,05). Böylece H10 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.24. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H11 Hipotez )**

Yaş Grupları	N	Ort.	Ss	Fark Çıkan Gruplar	Fark	P
A-21-25	4	4,83	0,58	A-B	3,121	,012*
B-26-30	7	3,47	0,59			
C-31-35	26	4,26	0,59	C-.B		
D-36-40	17	4,00				
E-41-46	21	4,20				
F-46 yaş üstü	27	4,27	0,52	F-B		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.24'de duygusal zekâ alt boyutu olan empatik duyarlılık alt boyutu ile katılımcıların yaşı arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA sonuçları

görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, yaş ile empatik duyarlılık arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $p<0,05$ ). Böylece H11 hipotezi kabul edilmiştir.

Anlamlı farklılık ise 26-30 yaş katılımcıların 21-25 yaş, 31-35 yaş ve 46 yaş üstü katılımcılara göre empatik duyarlılık puanlarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 2.25. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H12 Hipotez )**

Yaş Grupları	N	Ort.	Ss	F	P
A-21-25	4	4,04	0,58	2,274	0,054
B-26-30	7	4,17	0,61		
C-31-35	26	4,28	0,59		
D-36-40	17	4,39	0,74		
E-41-46	21	4,42	0,89		
F-46 yaş üstü	27	4,75	0,52		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\* $p<0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.25 'da duygusal zekâ alt boyutu olan duyguların pozitif kullanımı alt boyutu ile katılımcıların yaşı arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, yaş ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H12 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.26. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H13 Hipotez )**

Eğitim Durumu	N	Ort.	Ss	F	P
A-Lise	6	4,01	0,65	2,137	,100
B-Ön lisans	20	4,11	0,69		
C-Lisans	46	4,32	0,74		
D-Lisansüstü	30	4,35	0,89		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\* $p < 0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.26 'da duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal değerlendirme alt boyutu ile katılımcıların eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, eğitim düzeyi ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Böylece H13 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.27. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Yönetimi Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H14 Hipotez)**

Eğitim Durumu	N	Ort.	Ss	F	P
A-Lise	6	4,01	0,82	1,375	,255
B-Ön lisans	20	4,11	0,63		
C-Lisans	46	4,27	0,71		
D-Lisansüstü	30	4,29	0,81		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\* $p < 0,05$  ve anlamlı farklılık var

Tablo 2.27’de duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal yönetim alt boyutu ile katılımcıların eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, eğitim düzeyi ile duygusal yönetim arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H14 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.28. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H15 Hipotez )**

Eğitim Durumu	N	Ort.	Ss	Fark Çıkan Gruplar	F	P
A-Lise	6	3,56	0,61		3,223	,049*
B-Ön lisans	20	4,10	0,59	B-A		
C-Lisans	46	4,25	0,74	C-A		
D-Lisansüstü	30	4,38	0,89	D-A		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\* $p<0,05$  ve anlamlı farklılık var

Tablo 2.28’de duygusal zekâ alt boyutu olan empatik duyarlılık alt boyutu ile katılımcıların eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, eğitim düzeyi ile empatik duyarlılık arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $p<0,05$ ). Böylece H15 hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan post hoc Tukey testi sonucunda anlamlı farklılığın lise düzeyindeki katılımcıların empatik duyarlılık puanlarının diğer eğitim gruplarına göre düşük olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 2.29. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H16 Hipotez )**

Eğitim Durumu	N	Ort.	Ss	F	P
A-Lise	6	4,22	0,58	,956	,417
B-Ön lisans	20	4,26	0,79		
C-Lisans	46	4,28	0,81		
D-Lisansüstü	30	4,41	0,59		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.29 ‘da duygusal zekâ alt boyutu olan duyguların pozitif kullanımı alt boyutu ile katılımcıların eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, eğitim düzeyi ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0,05). Böylece H16 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.30. Statü Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H17 Hipotez )**

Statü	N	Ort.	Ss	F	P
A-Şef	76	4,23	0,92	,834	,437
B-Müdür yardımcısı	5	4,31	0,73		
C-Müdür	20	4,53	0,67		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.30 ‘da duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal değerlendirme alt boyutu ile katılımcıların statüsü arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, statü ile duygusal değerlendirme

arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H17 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.31. Statü Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Yönetimi Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H18 Hipotez)**

Statü	N	Ort.	Ss	F	P
A-Şef	76	4,01	0,82	1,166	,316
B-Müdür yardımcısı	5	4,11	0,63		
C-Müdür	20	4,27	0,71		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\* $p<0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.31'de duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal yönetim alt boyutu ile katılımcıların statüsü arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, statü ile duygusal yönetim arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H18 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.32. Statü Değişkenine Göre Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H19 Hipotez)**

Statü	N	Ort.	Ss	F	P
A-Şef	76	4,01	0,82	,716	,491
B-Müdür yardımcısı	5	4,11	0,63		
C-Müdür	20	4,27	0,71		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\* $p<0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.32'de duygusal zekâ alt boyutu olan empatik değerlendirme alt boyutu ile katılımcıların statüsü arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, statü ile empatik duyarlılık

arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H19 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.33. Statü Değişkenine Göre Katılımcıların Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H20 Hipotez)**

Statü	N	Ort.	Ss	F	P
A-Şef	76	4,01	0,82	,000	1,000
B-Müdür yardımcısı	5	4,11	0,63		
C-Müdür	20	4,27	0,71		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\* $p<0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.33'de duygusal zekâ alt boyutu olan duyguların pozitif kullanımı alt boyutu ile katılımcıların statüsü arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, statü ile duyguların pozitif kullanımını arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H20 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.34. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H21 Hipotez)**

Çalışma Süresi	N	Ort.	Ss	Fark Çıkan Gruplar	F	P
A-1-4 yıl	3	5,00	0,84	A-B	3,982	,010*
B-5-8 yıl	13	4,07	0,87	A-B		
C-9-12 yıl	19	4,42	0,67			
D-13 yıl üstü	66	4,21	0,59	A-D		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\* $p<0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.34 'de duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal değerlendirme alt boyutu ile katılımcıların çalışma süresi arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma süresi ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $p<0,05$ ). Böylece H21 hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan post hoc Tukey testi sonucunda anlamlı farklılığın nedeninin 1-4 yıl arası çalışan katılımcıların 13 yıl üstü ve 5-8 yıl arası çalışanlardan daha yüksek duygusal değerlendirme puanına sahip olmalarıdır.

**Tablo 2.35. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Duygusal Yönetimi Kullanımı Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H22 Hipotez)**

Çalışma Süresi	N	Ort.	Ss	F	P
A-1-4 yıl	3	3,97	0,89	1,530	,211
B-5-8 yıl	13	4,16	0,65		
C-9-12 yıl	19	4,16	0,72		
D-13 yıl üstü	66	4,40	0,59		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\* $p<0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.35'de duygusal zekâ alt boyutu olan duygusal yönetim alt boyutu ile katılımcıların çalışma süresi arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma süresi ile duygusal yönetim arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H22 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.36. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Katılımcıların Empatik Duyarlılık Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H23 Hipotez)**

Çalışma Süresi	N	Ort.	Ss	F	P
A-1-4 yıl	3	3,97	0,65	,928	,430
B-5-8 yıl	13	4,17	0,69		
C-9-12 yıl	19	4,19	0,78		
D-13 yıl üstü	66	4,58	0,81		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.36'da duygusal zekâ alt boyutu olan empatik duyarlılık alt boyutu ile katılımcıların çalışma süresi arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, statü ile empatik duyarlılık arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0,05). Böylece H23 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.37. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Duyguların Pozitif Kullanımı Alt Boyutu Anlamlı Farklılık Analizi (H24 Hipotez)**

Çalışma Süresi	N	Ort.	Ss	F	P
A-1-4 yıl	3	4,20	0,66	1,666	,179
B-5-8 yıl	13	4,29	0,74		
C-9-12 yıl	19	4,34	0,69		
D-13 yıl üstü	66	4,75	0,71		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.37 'de duygusal zekâ alt boyutu olan duyguların pozitif kullanımı alt boyutu ile katılımcıların çalışma süresi arasında anlamlı farklılığı bulmaya yönelik ANOVA

testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, statü ile duyguların pozitif kullanımını arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H24 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.38. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Zekâ Farklılık Analizi (H25 Hipotezi)**

Cinsiyet	N	Ort.	Ss	Sd	t	P
Erkek	57	4,15	0,43	100	-2,484	0,012*
Kadın	45	4,34	0,32			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\* $p<0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.38 ‘de cinsiyet ile duygusal zekâ arasındaki anlamlı farklılığı ölçmeye yönelik t-testi analiz sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, cinsiyet ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $p<0,05$ ). Böylece H25 hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda kadın katılımcıların duygusal zekâ düzeyinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 2.39. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Zekâ Farklılık Analizi (H26 Hipotezi)**

Medeni Durum	N	Ort.	Ss	Sd	t	P
Bekâr	57	4,21	0,52	52	-,453	,651
Evli	45	4,25	0,53			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\* $p<0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.39‘ da medeni durumu ile duygusal zekâ arasındaki anlamlı farklılığı ölçmeye yönelik t-testi analiz sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, cinsiyet ile

duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Böylece H26 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.40. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Zekâ Farklılık Analizi (H27 Hipotezi)**

Yaş Grupları	N	Ort.	Ss	Fark Çıkan Gruplar	F	P
A-21-25	4	4,47	0,56		3,157	,011*
B-26-30	7	3,85	0,59			
C-31-35	26	4,37	0,62	C-B		
D-36-40	17	4,08	0,58			
E-41-46	21	4,21	0,45			
F-46 yaş üstü	27	4,29	0,52			
<b>Toplam</b>	<b>102</b>					

\* $p<0,05$  ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.40'da katılımcıların yaşı ile duygusal zekâ düzeyi arasındaki anlamlı farklılığı ölçmeye yönelik ANOVA analiz sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların yaşı ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $p<0,05$ ). Böylece H27 hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan post hoc Tukey testi sonucunda anlamlı farklılığın nedeninin 31-35 yaş katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin 26-30 yaş katılımcılara göre yüksek olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2.41. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Zekâ Farklılık Analizi (H28 Hipotezi)**

Eğitim Durumu	N	Ort.	Ss	F	P
A-Lise	6	4,06	0,54	,822	,485
B-Ön lisans	20	4,17	0,69		
C-Lisans	46	4,29	0,78		
D-Lisansüstü	30	4,23	0,55		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.41 'de katılımcıların eğitim düzeyi ile duygusal zekâ düzeyi arasındaki anlamlı farklılığı ölçmeye yönelik ANOVA analiz sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların eğitim düzeyi ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p<0,05). Böylece H28 hipotezi ret edilmiştir.

**Tablo 2.42. Statü Değişkenine Göre Katılımcıların Duygusal Zekâ Farklılık Analizi (H29 Hipotezi)**

Statü Düzeyi	N	Ort.	Ss	F	P
A-Şef	76	4,24	0,89	,600	,551
B-Müdür yardımcısı	5	4,40	0,69		
C-Müdür	20	4,18	0,67		
<b>Toplam</b>	<b>102</b>				

\*p<0,05 ve anlamlı farklılık var.

Tablo 2.42 'de katılımcıların statü düzeyi ile duygusal zekâ düzeyi arasındaki anlamlı farklılığı ölçmeye yönelik ANOVA analiz sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların statü düzeyi ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0,05). Böylece H29 hipotezi ret edilmiştir.

## BÖLÜM III

### SONUÇ VE ÖNERİLER

19. yüzyılların sonlarına doğru ortaya çıkan, sanayi devrimiyle başlayıp sonrasında hızla ilerleyen ve dünyayı sarmalayan teknolojik gelişmeler, küresel boyuttaki değişimler, iletişimin güçlenmesi ve değişime ayak uydurma gerekliliği sebebiyle kendini yenilemek zorunda kalan araştırmacılar duygu ve zekâ ilişkisini incelemeye başlamıştır (Yan, 2008:78).

Araştırmacıların çoğu duygularımızın iş hayatındaki başarıyı etkilediği konusunda fikir birliği içindedir. Duygular gidilmesi gereken yolda yön belirleyici olmaktadır. Ulaşılmak istenen amaç ve anlamı da dahil ettiğimizde ortaya çıkan sorunları empati ve yaratıcı düşünceyle çözüme odaklı bir yönelim ortaya çıkarmaktadır. Bu beceriler gerek özel hayatımızda gerekse iş hayatımızda başarıyı bilişsel zekâ kapasitesi kadar etkilemektedir.

Günümüzde küresel rekabet edebilirlik için işletmelerin tüm gelişmeleri ve hızla ilerleyen değişimleri takip ederek daha iyinin arayışı içerisinde olma çabasını gerekli hale getirmektedir. Bu sebeple duyguları iş yaşamına dâhil etmek rekabet avantajı sağlamakta önemli olduğu ifade edilmektedir. Kişinin mutlu, kızgın, endişeli ve üzgün olması iş ve dış çevresel koşullardan etkilenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu duygusal faktörler kişinin iş yaşamına, odaklanması gereken işine, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticilerle kurduğu ilişkilere yansımakta ve kişinin performansını belirlemektedir (Akın, 2004:206). Birçok işyerinde duyguların yazılı kuralları yoktur. Hangi duyguları fark etmek sorun yaratır hangisi yaratmaz, hangi duyguların ifade edilmesi gerekir. Bu sebeple farklı duygusal farkındalıklara ve ilerleme aşamalarında çeşitli yollara ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejiler, içinde duygu barındırmayan ya da duygulara kadar uzanan seviyelere uzanabilmektedir. Bu sebeple ilk olarak dizginlenebilen koruma altına alınabilen duygu stratejilerine başvurmakta fayda vardır. Duyguları karar vermede ve

düşünme biçimine yön vermede kullanmanın gerekliliği ifade edilmektedir (Caruso & Salovey, 2007:218).

İş yaşamındaki başarıyı artıran duyguları yönlendirme, duygulara yön verebilmek, işletmenin amaçları doğrultusunda duygulara yol haritası göstermek konusunda en önemli görevi yöneticiler üstlenmektedir. İşletme içerisindeki yöneticilerin deneyimleri ve uzmanlıkları pratik zekâ seviyesini ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte sorunlara hızlı çözümler bulabilme çevresinde olup biten değişimlere ayak uydurabilme yaratıcı zekâyı da gerektirmektedir (Altay, 2011:135). Bu sayede yönetici ortaya çıkan sorunlara karşı farklı bakış açısı sunabilmektedir. Çalışanlarla ilişkilerinde empati kurarak onları anlamaya çalışması, etkileyici konuşmalar yapması, kendi duygularının bilincinde olduğunu ve duygularını en etkili biçimde kullanabildiğinin göstergesidir. Buradan yola çıkarak duygularını kontrol edebilen ve özbilinç farkındalığı olan yöneticiler yüksek duygusal zekâyâ sahip liderlik davranışı göstermeye yatkın olmaktadır.

Günümüzde varlığını sürdüren işletmelerin örgüt içindeki yapısı klasik yöneticiden çok liderlik vasıflarını taşıyan yöneticilerden oluşturması gerekliliği araştırmalar neticesinde de vurgulanmaktadır. Yönetici atama süreçlerinde duygusal zekâsı yüksek kişileri seçmek ya da bu doğrultuda eğitimler vererek liderlik davranışlarının geliştirilmesinde örgüt içinde birçok konuda avantaj sağlamaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında duygusal zekânın özellikle de yöneticiler için bulunması gereken temel yetkinlik olduğundan hareketle bu çalışma yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerini ve onların demografik farklılıklarının duygusal zekâ düzeylerine ne derece de farklılık yarattığını tespit etmek için gerçekleştirilmiştir.

### **3.1. Sonuç**

Araştırmayı gerçekleştirmek için 102 yöneticiyle gerçekleştirilen anket formları analiz edilerek sonuçlar ve bulgular paylaşılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, araştırmamıza dâhil olan katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise katılımcıların bazı

demografik özellikleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki bulunan bazı anlamlı farklılıklardır.

Katılımcıların cinsiyeti ile duygusal zekâ alt boyutları ile yapılan anlamlı farklılık incelemesi sonucunda. Alt boyutlardan empatik değerlendirme ile cinsiyet arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Kadın yöneticilerin empatik değerlendirme puanlarının erkek yöneticilere göre yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Yine duygusal zekâ genel ölçek ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olduğu, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka çalışmalar değerlendirildiğinde bu sonuçla örtüşen çalışmaların varlığı mevcutken (İşmen, 2001; Atilla, 2012; Tiryaki vd., 2013; Taşlıyan vd., 2014; Akıncı, 2016; Büyükşalvarcı & Gündoğan, 2018) bazı çalışmalarda ise cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir (Çankaya & Eriş, 2020; Serter & Biçer, 2019; Adsız, 2016; Şen vd., 2013; Babaoğlu, 2010). Bu nedenle cinsiyetin duygusal zeka düzeyi için tam bir belirleyici olduğunu söylemek mümkün değilken, bu çalışmadaki örneklem için kadınların daha yüksek duygusal zekaya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Elbette çalışma sonuçları sadece bu araştırma evrenini kapsamaktadır. Yine empatik değerlendirme alt boyutu ile yöneticilerin yaşı arasında bazı anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılığın temel nedeni ise 26-30 yaş katılımcıların 21-25 yaş, 31-35 yaş ve 46 yaş üstü katılımcılara göre empatik değerlendirme puanlarının düşük olmasıdır. Duygusal zekâ genel ölçek ile yaş arasındaki farkta da anlamlılıklar bulunmuştur. 31-35 yaş grubu yöneticilerin puanı 21-26 yaş grubu yöneticilere göre yüksek çıkmıştır. Yine bazı araştırmalarda yaş arasında anlamlı farklılıklara rastlanırken (Tuna, 2008; Uzuner, 2012; Kuluapl & Erol, 2014; Taşlıyan vd., 2014; Çankaya & Eriş, 2020), bazı araştırmalarda herhangi bir farklılığa ulaşamadığı görülmüştür (Pamukoğlu 2004; Babaoğlu, 2010; Adsız, 2016). Bu araştırmalar ele alındığında yaşın kesin olarak duygusal zeka üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılamasa da bu çalışma için yaşın duygusal zeka üzerinde bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcı yöneticilerin eğitim düzeyi ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki anlamlı farklılık incelendiğinde, lise düzeyinde eğitime sahip olan yöneticilerin duygusal zekâ alt boyutlarından empatik değerlendirmenin daha düşük olması dikkat çekicidir. Bu sonucu destekleyen araştırmalar mevcut olsa da (Tatar vd., 2011) aksi sonuca ulaşan

araştırmaların çoğunlukta olduğu görölmektedir (Babaoğlan, 2010; Altay, 2011; Adsız, 2016; Serter & Biçer, 2019; Çankaya & Eriş, 2020).

Katılımcı yöneticilerin kurumda çalışma süreleri ile duygusal zekâ düzeyi incelendiğinde anlamlı farklılığın nedeninin 1-4 yıl arası çalışan katılımcıların 13 yıl üstü ve 5-8 yıl arası çalışanlardan daha yüksek duygusal değerlendirme puanına sahip olmaları da elde edilen sonuçlar arasındadır. Çalışmada aksi bir sonuç beklenmesine rağmen kurumda çalışma süresi daha az olanların duygusal zekâ düzeylerinin yüksek çıkmasının bir nedeninin kurumda uzun süre çalışan yöneticilerin ölüm katılığına sahip olabilecekleri, kurum içinde uzun yıllar çalışınca bazı aksaklıklarında fark edilebilmesinin zorlaşmasından kaynaklandığı düşünölmektedir. Diğer bir çalışma Tuna'nın (2008) ve Akıncı'nın (2012) çalışmasında bu çalışma sonuçlarının aksine çalışma süresinin arttıkça duygusal zekâ düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada genel duygusal zekâ düzeyi ile medeni durum, statü, çalışma süresi, eğitim arasında ise anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Duygusal zekâyâ ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle iş yaşamında, eğitim ve sağlık sektöründe yoğunlaştığını görmekle beraber, duygusal zekâ ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin farklılıklar içerdiği görölmektedir. Tüm bu çalışmalar ışığında bireylerin demografik özelliklerinin duygusal zekâ üzerinde farklılık gösterdiği çoğu çalışmalarda görölmektedir fakat bu farklılıklar yapılan çalışmalara göre birbirini destekler biçimde sonuçlandığı gibi aksi sonuçların varlığı da mümkündür. Bu nedenle alan yazında demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalışma süresi, statü gibi değişkenlerin duygusal zekâ düzeyini artırıcı mı veya azaltıcı mı bir etki yaptığına ilişkin tam bir bilimsel kanıt ulaşılmadığını söylemek mümkündür. Elbette örgütlerin yapısına, kültürüne, iklimine ve bireylerin genetik ve yaşamsal süreçlerinin bu araştırmalarda farklı sonuç elde edilmesine etki yapabileceği ihtimalini bulundurmak gerekir.

Yapılan bu çalışma için sonuçlar değerlendirildiğinde özellikle Belediye yöneticilerin halkla iç içe olduğunu düşündüğümüzde duygusal zekânın önemi daha da bir artmaktadır. Nitekim yapılan çalışmada Belediye'de görev yapan yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğu (Ort=4 ve üstü) görölmektedir. Bu sonucun

hizmet kalitesini artırmada artıcı bir güç yaratacağı düşünölmekle beraber ileriki çalışmalar için incelenmesi gereken bir konu olarak önerilmektedir.

Bireyler yaşamları sürece gelişim gösterdikleri bilinmektedir. Duygusal zekâ düzeyi de yaşamımız sürece geliştirilecek bir yetkinlik ve yetenektir. Yöneticiler ve yönetici adayları düşünöldüğünde, iş hayatında iyi bir başarı grafiğı yakalamada duygusal zekânın varlığı oldukça önem kazanmaktadır. Özellikle günden güne belirsizlik kazanan çevre düşünöldüğünde, bu çevreye ayak uydurmak isteyen örgütlerin çevredeki durumları, değışiklikleri ve gelişmeleri kavrayacak kıvrak zekâyaya sahip olmaları gerekir. Yine bu değışimi ekip halinde yakalamak ve iyi bir örgüt kültürü, takım ruhu oluşturmak çalışanların duygularına hitap etme ve onların duygularını anlayarak yönetmekten geçer bu açıdan da ele alındığında yine duygusal zekânın ne kadar gerekli bir yetkinlik olduğı ortaya koymaktadır.

### 3.2. Öneriler

Çalışmanın sonunda öneri olarak yöneticilere gerek kendi duygusal zekâ düzeylerini artırmaları adına ve gerekse çalışanlarının bu yetkinliğı kazanmaları adına şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Bireyler kendilerini tanımak adına kendi güçlü ve zayıf yönlerinin içsel bir analizi yapmaları gerekir,
- Empati yeteneğini artırmak adına insanları dinlemeye ve anlamaya yönelik iletişim becerilerini geliştirmelidir,
- Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikirlerine açık olmalı, gerektiğinde çalışanlar bu konuda desteklenmelidir,
- Çalışanlara belli oranlarda yetki ve sorumluluk verilip onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunulmalıdır,
- Çalışanlarla sosyal ve kültürel aktivitelere zaman ayırmalı, bireylerin birbirlerini anlama ve tanıma konusunda sağlıklı ortamlar geliştirilmelidir,
- Eleştirel bakış açısı geliştirmeli, bunu gerçekleştirmek içinde farklı görüş ve fikirler dikkatle dinlenilmelidir,

- Çalışanların duygularını anlama konusunda hassas olunmalı, olumsuz duyguların yaratılmasına ve gelişmesine engel olunmalıdır,
- En yakın çevredeki insanlardan kendi olumsuz veya zayıf yönleriniz hakkında geri dönüş alınmalıdır,
- Ruhsal gelişimi sağlayacak, zevk alınan bir hobi edinilmelidir,
- Çalışanların kararlara katılımı desteklenmelidir,
- Çalışanların performans değerlendirilmeli titizlikle yapılmalı, eksiklik olunan konularda hizmet içi eğitim desteği sağlanmalıdır.



## REFERANSLAR

Anahtar Kelimeler Project (2011-2016) “Empati” *Üniversite Kütüphane Sistemi, Pittsburgh Üniversitesi, (1-2).*

Abul, A. (2015). “Sosyal Zekâ Düzeyi ve Algılanan İş Yaşam Kalitesi Etkileşimine Yönelik Bir Araştırma” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.*

Adsız, E. (2016). “Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi” *Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (72-100).*

Akgemci, T., & Bekiş, T. (2013). “Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Bir Alan Araştırması” *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 26, (286-294).*

Akfırat, Ö., F. (2006). “Sosyal Yeterlilik, Sosyal Beceriler ve Yaratıcı Drama” *Milli Eğitim Bakanlığı, Yaratıcı Drama Dergisi, Sayı 1, (40-50).*

Akıncı, H. (2016). “İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Otantik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki” *Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksel Lisans Tezi, (77-107).*

Akın, M. (2004). “İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler ile Astlar Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri” *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, (206-216).*

Altay, Ü. (2011). “Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar verme Stilllerine Etkisi” *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksel Lisans Tezi (135-144).*

- Alkan, C. (2019). “İnsan Kaynakları Çalışanlarında Duygusal Zekânın İşyeri Davranışlarına Etkisi” *Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Yüksek Lisans*.
- Arseven, A. (2016). “Öz Yeterlilik: Bir Kavram Analizi” *Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Ankara, Volume 11/19, (67-69)*.
- Alkal, A., & Akça, M.,Ş., & Korkmaz, O. (2019). “Özbilinç Psiko-Eğitim Programının Üniversite Öğrencilerinin Özbilinç Düzeylerine Etkisi” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 70, (570-572)*.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2008). “Duygusal Zekâ Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 30, (77-97)*
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2008). “Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zeka Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması” *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, (199-200)*.
- Avunduk, Y. (2016). “Duygusal Zekânın İş Performansı Üzerindeki Etkisi” *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, (65-81)*.
- Aydemir, G. (2019). “Einführung: Estetiğin Zengin ve Muammalı Kavramı” *Dokuz Eylül Üniversitesi, İdil Dergisi, sayı 66, Şubat, (180)*.
- Babaoğlan, E. (2010). “Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ” *Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, Nisan (126-132)*.
- Balcı, A. (2014). “Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (6-14)*.

- Ballı, A., İ., K. (2015). “Duygusal Zekâ Stresle Başa Çıkma Yöntemleri, Liderlik Davranışları ve İşletme Performansı Arasındaki ilişkinin Analizi” *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*,
- Barling, J., & Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study”. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), (157–161).
- Başaran, B., I. (2004). “Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı” *Ege Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ege Eğitim Dergisi, Sayı 5, (8-12)*.
- Bozdağ, M. (2008). “Ruhsal Zeka (SQ): Başarının Gizli Boyutu ” *Nesil Yayınları, 55. Baskı, Eylül 2004*.
- Büte, M. (2011). “Etik iklim, Örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki” *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, sayı 1, (171-172)*.
- Büyükaşvarcı, A. & Gündoğan, H. (2018). Duygusal Zekâ Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkiler: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi 11(61), 782-792*.
- Caruso, D.R., & Salovey, P. (2007) “Duygusal Zeka Yöneticisi” Crea Yayıncılık, Çev: Süheyla Kaymak, Yayın:10, Ekim 2007, İstanbul.
- Coşkun, S. (2018). “Stres Kaynakları, Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Arasındaki İlişki” *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Genel Psikoloji Bilim Dalı, Yüksel Lisans Tezi, (37-48)*.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zeka” *İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 3, (26-44)*.

- Çankaya, M. & Eriş, H. (2020). Hemşire Ve Ebelerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (74),656-664.
- Çeçen, A.,R. (2002). “ Duygular İnsan Yaşamında Neden Önemlidir” *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Türkiye Bilimler Akademisi doktora tezi destekli*, (165-168).
- Çelebi, G., & Balat, G., & Yılmaz, H., & Gümüştekin, T. (2014). “Duygusal Zeka ve Empatik Eğilim: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma” *Marmara Üniversitesi, International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Ankara* (894-895).
- Çiftçi, G. E. (2018). “Kültürel Zekâ: Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar içinde” *Edt. Enver Aydoğan, s.465*.
- Çiftçi, G.,E., & Çankaya, M. (2018). “Hemşirelerin Stresle Başa Çıkma Tarzlarında Duygusal Zekânın Etkisi” *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 2*, (395-397).
- Çoruk, A. (2012). “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları” *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi*, (75-77).
- Demirbolat, A., O. (1999). “Yönetici ve Empatik Yaklaşım” *Gazi Üniversitesi, Eğitim ve Bilim Dergisi, Sayı 114, Ekim*, (82-85).
- Dinçsoy, Z. (2015). “Hegel’de Ben, Tarih, Özbilinç, Tanınma Kavramları ve Toplumsal/Tarihsel Yüzleşme Üzerine” *İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Felsefe Bölümü*, (3-8).
- Dökmen, Ü. (2019). “Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi” *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, (155-169).

- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış” *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 1, (233)*.
- Doğan, T. & etin, B. (2008). “Üniversite öğrencilerinin sosyal zekâ düzeylerinin depresyon ve bazı değişkenlerle iliŐkisinin incelenmesi” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(2), 1-19*.
- Edizler,G. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri” *Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Journal Of YaŐar University, Sayı 5, (2965-2966)*.
- Er, N. (2006). “Duygu durum sıfat çiftleri (DDSC) Listesi”. *İstanbul alıŐmaları Dergisi, 26, (21-43)*.
- Ersoy, E. G., & Köşger, F. (2016) “Empati: Tanımı ve Önemi” *EskiŐehir Osmangazi Üniversitesi, Osmangazi Tıp Dergisi, Sayı 2, (9-13)*.
- Erdoğdu, M., Y. (2008). “Duygusal Zekânın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” *Fatih Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 23, (63-66)*.
- Gardner, H. (1983). “Frames Of Mint: The Theory of Multiple Intelligences” *oklu Zekâ Kuramı, Newyork. Basic Books. Basım 2011*.
- Gecikli, F. (2012) “Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal Atatürk Örneği” *Erzurum Atatürk Üniversitesi, İletişim Dergisi, Sayı 3, (20-33)*.
- George, J. M. (2000). “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”. *Human Relations, 53(8), (1027–1055)*.
- Goleman, D. (1996). “Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan daha Önemlidir” *İstanbul Varlık Yayınları, Çev: Banu Seçkin Yüksel, 49. Basım, Temmuz 2018, Sayı:1495*.

Goleman, D., & Boyatzıs, R., & McKee, A. (2008), “Yeni Liderler” (Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul.

Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi” *Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı 2, (176-178)*.

Gürer, A. & Çiftçi, G. E. (2018). “Kültürel Zekânın Bireysel Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi” *AL-FARABI 2. International Congress on Social Sciences April 6-8, 490-508, Gaziantep*.

Hançer, M., & Tanrısevdi, A. (2003) “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme” *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, (214-219)*.

Hırlak, B., & Taşlıyan, M., Fidan, E., Gül, H. (2017) “Duygusal Zekânın İş Performansı ve Demografik Özelliklerle İlişkisi: Kahramanmaraş’ta Üretim Sektöründe Bir Uygulama” *Kesit Akademi Dergisi, Sayı 9, (110-112)*.

İlgin, B. (2010). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü” *Hacettepe Üniversitesi Doktora Tezi, (59-62)*.

İbiş, T. (2018). “Çok Kültürlülük ve Kültürel Zekâ” *Ege Üniversitesi, Yeni Düşünceler Dergisi, Sayı 10, (21-33)*

İşmen, A., E. (2001). “Duygusal Zekâ ve Problem Çözme” *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 13, (111-124)*.

İşmen, A.,E., & Köksal, A. (2007). “Ergenlerde Duygusal Zekâ ve Karar Verme Stratejileri arasındaki İlişki” *İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 7, (134-137)*.

- İşmen, A. E. (2001). Duygusal Zekâ ve Problem Çözme, M.Ü. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, sayı 13, (111-124).
- Karabulut, A. (2012). “Duygusal Zekâ: Baron Ölçeği Uyarlaması” *İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Aile Eğitimi ve Danışmanlığı Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, (19-36).
- Kavcar, B., (2011). “Duygusal Zekâ ve Akademik Başarı ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri” *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*, (50).
- Kaya, F. M. (2013). “Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması” *Marmara Coğrafya Dergisi*, Sayı 28, (175-193).
- Kaygın, B., & Çetinkaya, Ç. (2015). “Yaratıcılığın Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar” *Erzincan Üniversitesi, Azerbaycan Uluslararası Yetenekli Çocuklar Eğitim Programı, Üstün Zekâlılar Eğitimi ve Yaratıcılık Dergisi*.
- Keleş, E. & Çepni, S.(2006). “Beyin ve öğrenme”. *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, 3(2), (66-82).
- Konakay, G. (2012). “Akademisyenlerde Duygusal Zekâ Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), (121-144).
- Kurtdaş, M., Ç. (2012). “Üstün Yetenekliler ve Üstün Yeteneklilerin Eğitiminde Bilim ve Sanat Merkezleri: Malatya Bilim ve Sanat Merkezi Örneği” *Malatya Fırat Üniversitesi, Düşünce-Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, sayı 10, (152-154).
- Kulualp, H.,G., & Erol,S.. (2017). “Mikro Açıdan Turizm Sektörü Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerini Etkileyen Demografik Değişkenler” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Özel Sayı*, (121-128).

- Maboçoğlu, F. (2006). “Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etmenler” *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.*
- Nöro Psikiyatri (2018). “Zekanın Kaynağı Genetik mi?” (<https://npistanbul.com/noroloji/zekanin-kaynagi-genetik-mi>).
- Onat, O., & Otrar, M. (2010). “Bilişsel Duygu Düzenleme Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışmaları” *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Yıl: 2010, Sayı 31, (123 – 143).*
- Önder, Ö. (2017). “Stres ve Davranış, Stresle Başetme, Stres Yönetimi” *Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Davranış Bilimleri Dergisi, sunum.*
- Öztürk, C. (2016). “Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları” *Bitlis Eren Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, Sayı 5, (3089).*
- Özgüngör, S. (2006). “Özbilinç, Olumsuz Değerlendirme Korkusu, Performans odaklı Sınıf Algısı ve Not Yönelimi” *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 19, (2-3).*
- Özüren, E. (2018). “Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Örgütsel Stres İlişkisi Tekstil Sektörü Üzerinde Bir Araştırma” *İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (43-45).*
- Özyazıcı, M. (2018). “İş Yaşamında Duygular” *Maltepe Üniversitesi, Literatür Taraması, kısım; Önsöz.*
- Pala, A. (2008). “Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı 23, (14-16).*
- Pastor, I. (2014). “Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude” *Procedia Economics and Finance 15, (985-992).*

- Pamukoğlu, E. (2004). “Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi” *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (112-140)*.
- Polat, M., & Yavaş, T. (2012). “Yabancılaşma, Kurumsal Değerler ve Duygu Yönetim Denklemi” *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Sayı 2, (220-222)*.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). “Emotional Intelligence” *Imagination, Cognition and Personality, 9(3), (185-211)*.
- Sarp, N. & Tosun, A. (2011). “Duygu ve Otobiyografik Bellek, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar” *Current Approaches in Psychiatry 2011; 3(3) (446-465)*.
- Seyfi, Y., Ü., & Köse, S. (2016). “Ruhsal Zekâ ve Çalışma Algısı Üzerine Bir Analiz” *Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 3, (769-771)*.
- Sığrı, Ü., & Gürbüz, S. Vd. (2015) “Örgütsel Davranış” *İstanbul Beta Yayınları, 4. Basım, Şubat 2017*.
- Sudak, M., K., & Zehir, C. (2013). “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma” *İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 22, (146-147)*.
- Şimşek, Ö.,C. (2018). “Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nde Çalışan Antrenörlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Belirlenmesi” *Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksel Lisans Tezi, (10-12)*.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2012). “Using multivariate statistics, Sixth Edition” *Copyright By Pearson Education, Inc, All Rights Reserved, Manufactured in the United States of America*.
- Talu, N. (1999). “Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 15, (164-168)*.

- Taşlıyan, M., & Hırlak, B., & Çiftçi, G. E. (2014). “Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), (63-80).
- Tatar, A., Tok, S. & Saltukoğlu, G. (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi, *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni-Bulletin of Clinical Psychopharmacology*, 21 (4), 325-338.
- Tektaş, M. (2010). “Web Tabanlı Yapay Zekâ Teknikleri Eğitim Simülasyonlarının Hazırlanması” *Marmara Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Komisyonu Başkanlığı Proje Raporu*” (35-37).
- Topçu, Ç., & Baker, Ö.,E. & Aydın, Y.,Ç. (2010). “Temel Empati Ölçeği Türkçe Uyarlaması” *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Sayı 4(34)*, (174-176).
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi” *Fırat üniversitesi, Dicle Üniversitesi, Kurumsal Eğitim Bilim Dergisi, Sayı 1*, (33-40).
- Tuna, Y. (2008). “Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, (90-179).
- Ulus, T. N. (2019). “Duygusal Zekâ ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki” *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- Ural, A. (2001). “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu” *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 2*, (213-217).

- Uzuner, A. (2012). Yönetici hemşirelerde duygusal zekâ ve boyun eğici davranışların incelenmesi. *Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Yan, İ. (2008). “Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekânın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (77-79).*
- Yaman, B. (2018). “Duygusal Zekâ ve Eğitimdeki Yeri” *Social Sciences Studies Journal, Vol 4, Issue 28, (6369-6378).*
- Yerli, S. (2009). “İlk ve Orta Öğretim Okullarındaki Yöneticilerin Duygusal Zekâ ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (2-28).*
- Yeşil, S. (2010). “21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zekâ” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, (147-165)*
- Yeva, M. (2018). “Duygusal Zekânın İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi” *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*
- Yurtkoru, S., & Taştan, S.,B. (2018). “Özbilinç ve Olumlu Gelecek Beklentisi” *Sakarya Üniversitesi, İşletme Bilimi Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, (1-11)*

## EKLER

### EK-A. ANKET FORMU

#### **Değerli Katılımcı,**

Bu anketin amacı “Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demografik farklılıklara göre incelenmesidir”. Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, akademik amaçlar için kullanılacak ve verilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmaya katkılarınız gelecekteki araştırmalara ve uygulamalara ışık tutması bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu konuda göstereceğiniz ilgi ve ayırdığınız vakit için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Gaye ZORLU  
İbn Haldun Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa BÜTE  
Danışman

#### **Bölüm A : Sosyo-Demografik Özellikleriniz**

1. **Cinsiyetiniz:**             Erkek             Kadın
2. **Medeni durumunuz:**    Bekâr             Evli
3. **Yaşınız:**                 20 yaş ve altı    21-25    26-30    31-35    36-40  
    41-45             46 yaş ve üstü
4. **Eğitim Durumunuz:**     İlköğretim    Lise             Ön lisans             Lisans  
    Lisansüstü
5. **Bu kurumdaki pozisyonunuz:**  ...             ...             ...             ...  
    Şef             Şube müdürü    Daire başkanı
6. **Bu kurumdaki çalışma süreniz:**  1 yıldan az    1-4 yıl             5-8 yıl             9-12 yıl  
    13 yıl ve üstü
7. **Bu sektördeki toplam çalışma süreniz:**  1 yıldan az    1-4 yıl             5-8 yıl  
    9-12 yıl             13 yıl ve üstü
8. **Aylık geliriniz:**             2,501-3,000 TL    3,001-3,500 TL    3,501- 4,000 TL  
    4,001- 4,500 TL    4,501-5,000 TL    5,001 TL ve üzeri

**Bölüm B: Aşağıda “Duygusal Zekâ” ile ilgili yarguları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.**

**1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum**

	1	2	3	4	5
1. İçinde yaşadığım duygu halinin/duygularımın farkındayım.	1	2	3	4	5
2. Duygularımın değişme nedenlerini bilirim.	1	2	3	4	5
3. Bir engelle/sorunla karşılaştığımda, üstesinden geldiğim benzerlerini hatırlarım.	1	2	3	4	5
4. Üstlendiğim bir işin iyi sonucunu hayal ederek kendi kendimi motive ederim.	1	2	3	4	5
5. İyi şeylerin olacağını umut ederim.	1	2	3	4	5
6. Engellerle karşılaştığımda, kendimi korumada iyi ruh halimi kullanırım.	1	2	3	4	5
7. İnsanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim.	1	2	3	4	5
8. Başkalarının gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.	1	2	3	4	5
9. Başkalarının ses tonlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
10. Olumlu ruh halindeyken yeni fikirler üretebilirim.	1	2	3	4	5
11. Olumlu ruh halindeyken, daha iyi problem çözebilirim.	1	2	3	4	5
12. İnsanlar üzerinde iyi etki bırakabilirim.	1	2	3	4	5

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR. TEŞEKKÜR EDERİZ

## EK-B. Araştırma Hipotez Sonuçları

Araştırma Hipotezleri	Sonuç
H1:Yöneticilerin cinsiyeti ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H2: Yöneticilerin cinsiyeti ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H3: Yöneticilerin cinsiyeti ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H4: Yöneticilerin cinsiyeti ile duyguların pozitif kullanımını arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H5:Yöneticilerin medeni durumu ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H6: Yöneticilerin medeni durumu ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H7: Yöneticilerin medeni durumu ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H8: Yöneticilerin medeni durumu ile duyguların pozitif kullanımını arasında anlamlı farklılık vardır	RET
H9: Yöneticilerin yaşı ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H10: Yöneticilerin yaşı ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H11: Yöneticilerin yaşı ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H12: Yöneticilerin yaşı ile duyguların pozitif kullanımını arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H13: Yöneticilerin eğitim durumu ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H14: Yöneticilerin eğitim durumu ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.	RET

H15: Yöneticilerin eğitim durumu ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H16: Yöneticilerin eğitim durumu ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H17: Yöneticilerin statüsü ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H18: Yöneticilerin statüsü ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H19: Yöneticilerin statüsü ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H20: Yöneticilerin statüsü ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H21: Yöneticilerin kurumdaki çalışma süreleri ile duygusal değerlendirme arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H22: Yöneticilerin kurumdaki çalışma süreleri ile pozitif duygusal yönetim arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H23: Yöneticilerin kurumdaki çalışma süreleri ile empatik duyarlılık arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H24: Yöneticilerin kurumdaki çalışma süreleri ile duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H25: Yöneticilerin cinsiyeti ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H26: Yöneticilerin medeni durum ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H27: Yöneticilerin yaşı ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H28: Yöneticilerin eğitim düzeyi ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H29: Yöneticilerin statü ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H30: Yöneticilerin çalışma süresi ile duygusal zekâ arasında anlamlı farklılık vardır.	RET

## ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyadı:

Gaye ZORLU

İletişim Bilgileri:

0554 504 1970 E-posta: gaye.zorlu@gmail.com

Eğitim:

- |             |   |
|-------------|---|
| 2004 - 2006 | Muhasebe Ön Lisans, Ankara Üniversitesi, Türkiye                    |
| 2007 - 2012 | İktisat Lisans, Anadolu Üniversitesi, Türkiye                       |
| 2015 - 2017 | Bilgisayar Programcılığı Ön Lisans, Kırıkkale Üniversitesi, Türkiye |
| 2018- ...   | İşletme Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye             |

Akademik Çalışmalar:

- |        |  |
|--------|--|
| 2019 - | Nişantaşı Üniversitesi, Uluslararası İşletme Emi Kongresi<br>“Çalışanların Kitap Okuma Alışkanlıklarına Göre Duygusal Zekâ<br>Düzeyleri Arasındaki İlişki” Tam Bildiri Metni |
|--------|--|

İş Deneyimi:

- |            |  |
|------------|--|
| 2011 - ... | İstanbul Büyükşehir Belediyesi – Kültür Daire Başkanlığı |
|------------|--|