

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

Murad YÜKSEL

**DUYGUSAL ZEKA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ  
(BİR UYGULAMA)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ

Doç. Dr. FATİH KARCIOĞLU

Erzurum – 2006

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET .....	V
ABSTRACT .....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VII
TABLolar LİSTESİ .....	VIII
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>1. DUYGUSAL ZEKA</b> .....	3
1.1. Zekanın Tanımı .....	3
1.1.1. Zeka modelleri.....	5
1.1.1.1. Sosyal zeka modeli.....	6
1.1.1.2. Çoklu zeka modeli.....	7
1.2. Duygunun Tanımı .....	8
1.3. Duygusal Zekanın Tanımı.....	12
1.3.1. Duygusal zekanın tarihi.....	15
1.3.2. Duygusal zeka (EQ) ve zeka katsayısı (IQ) karşılaştırılması..	17
1.3.3. Duygusal zeka modelleri .....	20
1.3.3.1. John D. Mayer and Peter Salovey modeli .....	20
1.3.3.2. Reuven Bar-On modeli.....	24
1.3.3.3. Daniel Goleman modeli.....	29
1.4. Duygusal zeka hakkındaki bazı yanlış inanışlar .....	36
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>2. İŞ PERFORMANSI VE DUYGUSAL ZEKA</b> .....	38
2.1. İşletmelerde Performansın Tanımı .....	38
2.2. Performans Yönetim Sistemi .....	39
2.2.1. Performans yönetim sisteminin tanımı .....	40
2.2.2. Performans yönetim sisteminin amacı .....	40
2.2.3. Bölgelere göre performans yönetim sistemi .....	41

2.2.4. Performans yönetim sisteminin yararları .....	43
2.3. Performans Değerlendirme Sistemi .....	43
2.3.1. Performans değerlendirme sisteminin tanımı.....	43
2.3.2. Performans değerlendirme sisteminin amaçları ve faydaları..	44
2.3.3. Performans değerlendirme yöntemleri .....	48
2.3.3.1. Sıralama yöntemi .....	49
2.3.3.2. İkili karşılaştırma yöntemi .....	50
2.3.3.3. Grafik değerlendirme yöntemi.....	50
2.3.3.4. Zorunlu dağılım modeli .....	51
2.3.3.5. Zorunlu seçim modeli .....	52
2.3.3.6. Kritik olay yöntemi .....	52
2.3.3.7. Kontrol listesi yöntemi.....	53
2.3.3.8. Amaçlara göre yönetim.....	54
2.3.3.9. 360 derece değerlendirme.....	54
2.3.3.10. Performans değerlendirme tablosu (Balanced Scorecards).....	55
2.3.4. Performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar.....	59
2.3.4.1. Hale etkisi (Hale Error).....	59
2.3.4.2. Belirli derecelere / puanlara yönelme .....	59
2.3.4.3. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme .....	61
2.3.4.4. Kontrast hatalar .....	61
2.3.4.5. Kişisel önyargılar .....	62
2.3.4.6. Yapılan diğer hatalar .....	62
2.4. Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi .....	64
2.4.1 Günümüz işletmelerinin işgörenlerden beklentileri.....	64
2.4.2. Duygusal zekanın iş yaşamındaki önemi .....	65
2.4.3. Duygusal zeka ve performans ilişkisi .....	68
2.4.3.1. Kişisel farkındalık ve iş performansı.....	69
2.4.3.2. Kişiler arası ilişkiler ve iş performansı.....	70
2.4.3.3. Şartlara ve çevreye uyum ve iş performansı.....	71
2.4.3.4. Stres yönetimi ve iş performansı.....	71
2.4.3.5. Genel ruh hali ve iş performansı.....	72

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. UYGULAMA.....</b>	<b>75</b>
3.1. Problem .....	75
3.2. Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	77
3.2.1. Konu ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar .....	77
3.2.2. Konu ile ilgili ülkemizde yapılan araştırmalar .....	80
3.3. Araştırmanın Amacı .....	82
3.4. Araştırmanın Önemi .....	82
3.5. Varsayımlar .....	83
3.6. Sınırlılıklar .....	84
3.7. Tanımlar .....	84
3.8. Araştırma Modeli .....	85
3.9. Hipotezler .....	86
3.10 Yöntem.....	87
3.10.1. Veri toplama yöntemi.....	87
3.10.2. Veri analiz yöntemi .....	88
3.10.3. Araştırma evreni ve örnekleme.....	88
3.10.4. Çalışmada kullanılan envanterler .....	89
3.10.5. Güvenilirlik çalışmaları.....	92
3.10.6 Deneklerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve yorum.....	93
3.10.6.1. Araştırmaya katılan deneklerin işletmelere göre dağılımlarına ilişkin bulgular ve yorum.....	93
3.10.6.2. Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular ve yorum.....	94
3.10.6.3. Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumlarına ilişkin bulgular ve yorum.....	95
3.10.6.4. Araştırmaya katılan deneklerin çocuk sahibi olup olmamalarına ilişkin bulgular ve yorum.....	96

3.10.6.5. Araştırmaya katılan deneklerin yaşlarına ilişkin bulgular ve yorum.....	96
3.10.6.6. Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumlarına ilişkin bulgular ve yorum.....	97
3.10.6.7. Araştırmaya katılan deneklerin kıdem durumlarına ilişkin bulgular ve yorum.....	98
3.10.7. Deneklerin demografik özellikleri ile duygusal zeka ve performans ilişkilerine ait bulgular ve yorum.....	99
3.10.7.1. Deneklerin, <i>buldukları işletmelere göre</i> duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum...	99
3.10.7.2. Deneklerin, <i>cinsiyetlerine göre</i> duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum.....	107
3.10.7.3. Deneklerin, <i>yaşlarına göre</i> duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum.....	109
3.10.7.4. Deneklerin <i>eğitim durumlarına göre</i> duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum.....	109
3.10.7.5. Deneklerin <i>medeni durumlarına göre</i> duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum.....	113
3.10.7.6. Deneklerin <i>çocuk sahibi olup olmamalarına göre</i> duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum	113
3.10.7.7. Deneklerin <i>kıdem durumlarına göre</i> duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum .....	113
3.10.7.8. Deneklerin, <i>duygusal zeka düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkiye</i> ait bulgular ve yorum.....	114
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	115
KAYNAKLAR.....	121
EK- 1 : Bar – On Duygusal Zeka Testi.....	125
EK- 2 : Performans Ölçüm Anketi.....	130
ÖZGEÇMİŞ .....	133

**ÖZET****DUYGUSAL ZEKA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ****(BİR UYGULAMA)****Murad YÜKSEL****Danışman: Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2006- SAYFA: 133****Jüri: Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

.....  
.....

Bu çalışmanın amacı, duygusal zeka ile performans ilişkisini incelemek ve bu doğrultuda uygulamalı bir araştırma yapmaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal zeka konusu genel olarak ele alınmıştır. Duygusal zekanın tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde, performans ve duygusal zeka ilişkisi teorik olarak incelenmiştir. Performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme sistemlerinin önemi, amacı ve performans değerlendirme yöntemleri ile performans değerlendirmede yapılan yaygın hatalar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde bu konuda yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalar ele alınmıştır. Daha sonra araştırmanın yapıldığı YKM, CCS SARAR, TEMA, İncekara Holding, Albayrak Turizm AŞ., Ereğli Tekstil AŞ., TEB ve Toys'r'us firmalarında çalışan işgörenlerin duygusal zeka seviyeleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için mülakat, gözlem ve anket çalışmasıyla elde edilen veriler değerlendirilmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda, ülkemizde performans değerlendirmede büyük sorunlar yaşandığı, yöneticilerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bundan dolayı duygusal zeka ile performans arasındaki ilişkiyi test etmenin ülkemiz için henüz erken olduğu tespit edilmiştir.

**ABSTRACT**  
**MASTER THESIS**  
**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND**  
**PERFORMANCE**  
**(AN APPLICATION)**

**Murad YUKSEL**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

**2006- PAGE: 133**

**Jury: Assoc. Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

.....  
.....

The aim of this study is to examine the relationship between emotional intelligence and performance, and to make an applied research in this direction.

Our study consists of three chapters. In the first chapter, emotional intelligence has been generally mentioned. Definition, historical improvement and dimensions of Emotional intelligence have have been examined in detail.

In the second chapter, performance and the relationship with emotional intelligence have been theoretically studied. The importance, aim of the system of performance management and the system of evaluating the performance have been examined. The methods of evaluating the performance and the general mistakes in it have been examined.

In the third chapter, the studies that have done on this subject at homeland and abroad have been mentioned. Then, the relationship between emotional intelligence and performance of the employees who work in YKM, CCS SARAR, TEMA, İncekara Holding Company, Albayrak Tourism Inc., Ereğli Textile Inc., TEB and Toys 'r'us has been studied. For this purpose, the data obtained by interviews, observations and survey studies have been evaluated and the hypothesis have been tested.

It has been established as a result of this study that there are serious problems about evaluating the performance in our country. Managers have no enough acknowledgement so testing the relationship between the emotional intelligence and performance is early for our country.

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 2.1. Performans Sonuçlarını Etkileyen Faktörler.....	47
Şekil 2.2. Performans Değerlendirme Tablosu .....	57
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	85
Şekil 3.2. Deneklerin İşletmelere Göre Dağılımı .....	94
Şekil 3.3 Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	95
Şekil 3.4 Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	95
Şekil 3.5. Deneklerin Çocuk Durumlarına Göre Dağılımı.....	96
Şekil 3.6. Deneklerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı.....	97
Şekil 3.7 Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	98
Şekil 3.8. Deneklerin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı.....	99
Şekil 3.9 İşgörenlerin Eğitim Durumlarının Duygusal Zeka Seviyesine Etkisi.....	112



## TABLOLAR LİSTESİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Tablo 1.1. Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	17
Tablo 1.2. Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler .....	25
Tablo 2.1. Sıralama Listesi .....	50
Tablo 2.2. Grafik Dereceleme Yöntemi .....	51
Tablo 2.3. Zorunlu Dağılım Modeli .....	51
Tablo 2.4. Zorunlu Seçim Yöntemi .....	52
Tablo 2.5. Kontrol Listesi Yöntemi .....	53
Tablo 3.1. Bar-On EQ Anketinin Boyutları ve Alt Boyutlarına İlişkin Maddeler .....	91
Tablo 3.2. Performans Değerleme Anketinin Boyutlarına İlişkin Maddeler .....	92
Tablo 3.3. Deneklerin İşletmelere Göre Dağılımı .....	93
Tablo 3.4. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	94
Tablo 3.5. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	95
Tablo 3.6. Deneklerin Çocuk Durumlarına Göre Dağılımı .....	96
Tablo 3.7. Deneklerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı .....	96
Tablo 3.8. Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	97
Tablo 3.9. Deneklerin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı .....	98
Tablo 3.10. Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Genel Ruh Hali”, “Stres Yönetimi”, “Şartlara ve Çevreye Uyum”, “Kişiler Arası İlişkiler” ve “Kişisel Farkındalık” Alt Boyutları İle İlgili Varyans Analizleri .....	100
Tablo 3.11. Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Genel Ruh Hali”, “Stres Yönetimi”, “Şartlara ve Çevreye Uyum”, “Kişiler Arası İlişkiler” ve “Kişisel Farkındalık” Alt Boyutları İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri .....	101

Tablo 3.12. Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “İş Performansı”, “İş Tatmini” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” Alt Boyutları İle İlgili Varyans Analizleri.....	103
Tablo 3.13. Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “İş Performansı” , “İş Tatmini” Ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri.....	104
Tablo 3.14. Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Toplam Duygusal Zeka” Seviyeleri İle İlgili Varyans Analizleri.....	105
Tablo 3.15. Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Toplam Duygusal Zeka” Seviyeleri İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri.....	105
Tablo 3.16. Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Toplam Performans” Düzeyleri İle İlgili Varyans Analizleri.....	106
Tablo 3.17. Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Toplam Performans” Seviyeleri İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri.....	106
Tablo 3.18. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre “Stres Yönetimi”, “Şartlara ve Çevreye Uyum” ve “Kişiler Arası İlişkiler” Alt Boyutları İle İlgili t Testi.....	107
Tablo 3.19. Deneklerin, Cinsiyetlerine Göre “Toplam Duygusal Zeka” Seviyeleri İle İlgili t Testi.....	108
Tablo 3.20. Deneklerin, Eğitim Durumlarına Göre “Genel Ruh Hali”, “Stres Yönetimi” Ve “Kişisel Farkındalık” Alt Boyutları İle İlgili Varyans Analizleri.....	110
Tablo 3.21. Deneklerin, Eğitim Durumlarına Göre “Genel Ruh Hali” , “Stres Yönetimi” Ve “Kişisel Farkındalık” Alt Boyutları İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri.....	110
Tablo 3.22. Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Toplam Duygusal Zeka” Seviyeleri İle İlgili Varyans Analizi.....	111
Tablo 3.23. Deneklerin, Eğitim Durumlarına Göre “Toplam Duygusal Zeka” Seviyeleri İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri.....	112
Tablo 3.24. İşgörenlerin Duygusal Zeka Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanları İle İş Performansları Arasındaki Korelasyon Analizi .....	114

## GİRİŞ

Çalışmanın konusu Bar-On'un duygusal zeka modelini temel alarak, duygusal zeka ile iş performansı arasındaki bağdaşım düzeyini saptamaktır. Başka bir deyişle, çalışmanın temel sorusu, yüksek duygusal zeka seviyesine sahip kişilerin, işlerinde duygusal zeka seviyesi düşük kişilere nazaran daha üstün performansa sahip olup olmadıklarıdır.

Günümüzde iş tanımları yerini rol tanımına bırakmıştır. Matriks yönetim tarzında çalışanlar, idari açıdan bir yöneticiye, fonksiyonel açıdan bir başka yöneticiye bağlı olur ve aynı anda farklı ekiplerin üyesi olabilirler. Sadece aynı ekipteki üyelerin birbiriyle uyumu değil, diğer bölümlerle uyumlu ilişkiler şirket içinde yaratılacak sinerjinin temel şartı olmuştur. Yöneticilerden beklenen, yönettikleri bölümlerin çatışan çıkarlarını, şirketin esas hedefleri doğrultusunda resmin bütününe görerek uzlaştırmalarıdır. Böylece yöneticiler kendi astlarına da bir problemin nasıl çözülmesi gerektiği konusunda örnek olurlar. Bütün bunlar duygusal zeka altında toplanan özellikler sayesinde gerçekleşir.

Çalışmanın genel çerçevesi içerisinde, günümüz işletmeleri için büyük önem arz eden duygusal zeka kavramı, performans ve performans değerlendirme yöntemleri ve duygusal zeka ile performans ilişkisinin incelenmesi çalışmamızın teorik çerçevesini oluşturmaktadır.

Ortaya konan varsayımların test edilmesine yönelik olarak İstanbul'da faaliyet gösteren Türkiye Ekonomi Bankası (TEB), İncekara Holding ve Albayrak Turizm A.Ş.'de; Erzurum'da faaliyet gösteren YKM Turhan Kıvılcım İş Merkezi ve TEMA Mağazası'nda; Eskişehir'de faaliyet gösteren C.C.S. Sarar' da ve Konya'da faaliyet gösteren Toys'r'us ve Ereğli Tekstil A.Ş.'de çeşitli kademe çalışan işgörenlerden örnekleme olarak seçilen bir grubun Bar – On Duygusal Zeka Testi ile duygusal zeka seviyeleri ölçülmüştür. Performansları ise aynı işgörenlerin birinci kademe amirleri tarafından doldurulan Performans Ölçüm Testi ile ortaya çıkartılmış ve bu iki test çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak karşılaştırılmıştır. Çıkan sonucun değerlendirilmesi, yorumu ve önerilerde bulunulması, uygulama bölümünün kapsamını oluşturmaktadır.

Çalışmada duygusal zeka modellerinden Bar-On Duygusal Zeka modelini oluşturan R. Bar-On un Bar-On Duygusal Zeka Testi ile Chi – Sum Wong , Kenneth S. Law in oluşturduğu Performans Değerlendirme Anketi kullanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal zeka kavramı, ikinci bölümde performans ve duygusal zeka ile ilişkisi, üçüncü ve son bölümünde örnekleme olarak seçilen işgörenler üzerinde yapılan değerlendirme testleri incelenmiş ve çıkan sonuçlar neticesinde önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. DUYGUSAL ZEKA

Duygusal zeka, 1995’ ten bu yana işletme literatürüne girmiş ve önemi giderek artan bir olgu olmuştur. Başlangıçta “duygusallık” la karıştırılan ve biraz da küçümsenen duygusal zeka, bugün iş yaşamında yükselmenin vazgeçilmez bir parçası olarak görülmektedir.

Toplumsal düzendeki değişimler, ekonomik şartların farklılaşması, iş çevrelerinde ve ortamlarındaki gelişmeler, artan rekabet, aile yapısındaki değişiklikler, içinde bulunduğumuz çağın getirdiği zorluklardır. Yöneticilerin ve işgörenlerin tüm bu zorluklarla baş edebilmesi için duygusal zekalarını kullanmaları ve duygularını yönetmeleri gerekmektedir. Çünkü, duygusal zekası yüksek olan işgörenler firmaların en önemli rekabet avantajlarıdır.

Günümüzde her şey taklit edilebilir ancak işletmelerin beşeri sermayesi olarak adlandırılan insan kaynakları taklit edilemez. Dolayısıyla yüksek duygusal zekaya sahip işgörenlerin oluşturduğu firmalar, değişen çevre koşullarında rekabet avantajını ele geçirir ve bu rekabet avantajını devam ettirirler.

Duygusal zeka kavramını incelemeyen önce zekanın tanımını yapmak konunun daha iyi anlaşılabilmesi için faydalı olacaktır.

#### 1.1. Zekanın Tanımı

Zeka ile ilgili yazılı metinler ilk defa Eski Yunan ve Hindistan’ da bulunmuştur. O günden bu güne kadar zekanın tanımına ilişkin psikologlar ve akademisyenler, zekayı oluşturan yeteneklerden yola çıkarak pek çok farklı tanım yapmışlardır. Zekanın en popüler tanımı, öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneğidir. Zeki insanı nitelendiren kıvrak zekalı, sivri zekalı, cin gibi, keskin zekalı, gibi sözcükler hemen hemen her dilde bulunmaktadır. Bun tersi olarak zeki olmayan insanı tasvir etmeye yarayan budala, yavaş düşünen, kalın kafalı, ahmak gibi sözcüklerde her dilde yerini almıştır. İlk kez psikolog Bertrand Russell tüm bu karakteristik özellikleri basitleştirerek en aptaldan en zekiye doğru sıralamıştır.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Paul Kline; Intelligence: The Psychometric View, Routledge, NY, 1991, s.1.

Brown 1976'da zekanın verilen görevlerdeki performans derecesi olduğunu yazmıştır. Wechsler zekayı, kişinin dünyayı ve karşılaştığı olayları anlayabilme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Humphreys 1975' de zekanın kişinin zihinsel yeteneklerinin bir repertuarı olduğunu ileri sürmüştür. Stanford – Binet zeka testinin kurucusu olan Terman, zekayı soyut olarak düşünebilme gücü olarak tanımlamıştır.<sup>2</sup>

Başka bir tanıma göre zeka, basit bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir.<sup>3</sup> Mayer ve Salovey, her durumda zekanın, sembollerin kullanabilme, anlayabilme ve algılama kapasitesiyle doğru orantılı olduğunu belirtmişlerdir.<sup>4</sup> Yine aynı yazarlar zekayı, objeler arasında benzerlikleri ve farklılıkları görebilme ve ayrı ayrı parçaların birbirleriyle olan ilişkilerini analiz edebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır.<sup>5</sup>

Zekanın başka bir tanımı, basit bilgiyi elde edip onu yeni durumlarda kullanma yeteneğidir.<sup>6</sup> Zeka tanımlarının arkasında, insanların potansiyel bir zekayla doğması ve zekanın hesaplanabilirliği ile ilgili bazı basit varsayımlar da bulunmaktadır.<sup>7</sup>

Tüm bu örnek tanımlardan da anlaşılacağı gibi ortada net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Böylece psikoloji sözlüğü açık ve basit bir tanım yapamamaktadır.<sup>8</sup>

Psikoloji sözlüğü zekayı; “Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. de dahil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı” olarak tanımlamaktadır.<sup>9</sup>

Zeka teriminin değişik anlamlarının olduğu kabul edilmesine rağmen, diğer bir yandan da zekanın, bilimlerin içerisinde çekirdek bir anlam ifade ettiğine inanılmaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi bir çok zeka çeşidi bulunmaktadır. (Yapay zeka, insan zekası, gibi) Tüm bu zeka çeşitlerinin esas işlevi bilgiyi toplama, bu bilgiden bir şeyler öğrenme ve bunlardan bir sebep-sonuç ilişkisi çıkartmaktır. Bu süreç içinde zihinsel yetenek ve idrak etme işlemi arasında büyük bir bağlantı gizlidir.

<sup>2</sup> Kline, Age., s.1.

<sup>3</sup> Laura Thi LAM, Susan L. KIRBY, “Is Emotional Intelligence an Advantage?” “An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance”, *The Journal of Social Psychology*, (Mayıs 2002) ss.142, 134.

<sup>4</sup> John D. MAYER; A Field Guide To Emotional Intelligence, *Cambridge University Press*, (Aralık,1999) Chapter 1 (ss.1-24).

<sup>5</sup> John D. MAYER, Peter SALOVEY, Davit R. CAURDO, Gill SITARENIOS, “Emotional Intelligence as a Standart Intelligence”, *Emotion*, (Sayı:1 2001), s. 235.

<sup>6</sup> Susan L. KIRBY, “Last Version of Mind”, *The Journal of Social Psychology* (Nisan 2002), s.134.

<sup>7</sup> Kirby, Age., s.136.

<sup>8</sup> Kline, Age., s.1.

<sup>9</sup> Selçuk Budak; Psikoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yay., Ank., 2000. (s.848)

Zihinsel yetenek modeli en saf halinde Terman tarafından tanımlanmıştır. Terman 'na göre, bir birey taşıyabileceğiyle soyut düşünce ile doğru orantılı olarak zekasını geliştirebilir. Sternberg' e göre zekanın en önemli noktalarından biri yüksek seviyedeki zihinsel yetenektir. Buna örnek olarak soyut düşünme ve karar verme yeteneği verilebilir.<sup>10</sup>

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi, zeka bir çok zihinsel işlevi içermektedir. Dolayısıyla aynı zeka düzeyinde olan kişilerde bu işlevlerin değişik olması sonucu değişik kişilik yapıları, davranış biçimleri, uyum ve çözümler görülebilir. Kimi insanda el becerileri daha iyi gelişir, kimisi de soyut konularda daha başarılı olur. Sözlü ve yazılı anlatımı kolayca kavrama, sözcükleri ve bunların oluşturduğu kavramları tanıma ve anlama, basit hesap işlemlerini kolayca ve çabuk yapabilme, düşünce kurallarına uygun davranıp sağlıklı çıkarımlara ulaşabilme gibi zekanın günlük yaşama yansıyan, bu yaşamı etkileyen ilişkilerin kurulup sürdürülmesinde önemli rol oynayan özellikleri de vardır. Bireyler bu özelliklerden birinde, birkaçında ya da hepsinde üstünlük gösterebilir. Bu özellikler arasında anlamlı bağlantılar vardır. Başka bir deyişle, birinde ya da bir kaçında görülen üstünlük genel olarak diğerlerini olumlu biçimde etkiler. Bu özelliklerin gelişmesi insanın içinde yaşadığı çevrenin toplumsal yapısı ve koşullarıyla yakından ilgilidir. Zeka kültürel değerlerden etkilenmekte ve farklılaşmaktadır. Örneğin batı kültüründe zekanın temel ögesi olarak hız düşünülürken Çin kültüründe zekanın temel ögesi kişinin kendini tam olarak bilebilmesidir.

Zekanın tanımını etkileyen bu unsurlar dikkate alındığında günümüzün gerekleri açısından belki de en uygun Wechsler' in tanımıdır. Wechsler' e göre zeka dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklarla karşılaştığında kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme becerisidir.<sup>11</sup>

### 1.1.1. Zeka modelleri

Zeka kavramının tanımı ve bu konudaki görüş ayrılıkları, zekanın pek çok değişik şekilde tanımlanan tartışmalı bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu sorunlardan dolayı uzmanlar bilimsel yanın baskın olmasını sağlayacak objektif bir ölçüm geliştirmek için çalışmalar yapmış ve zeka testlerini geliştirmişlerdir.

<sup>10</sup>John D. Mayer, Peter Salovey, David Caruso; Models of Emotional Intelligence, Chapter 18, In R. Sternberg, Handbook Of Intelligence. Cambridge University Press , Cambridge, UK, 2000, (s.397).

<sup>11</sup> Kline, Age., s.1.

“Zeka testleri bir kişinin zeka seviyesini ölçmek için kullanılan bir dizi ölçüm aracından oluşmaktadır. Bu testlerin en çok bilinenlerinden birisi olan Zeka Katsayısı (IQ) testi kişinin zihinsel ve kronolojik yaşını inceleyerek zekayı bilimsel olarak tanımlayabilmektedir.”<sup>12</sup>

“Zekanın ölçülmesinde kullanılan zeka katsayısı ( Intelligence Quotient-IQ), zeka yaşı (zeka testleri sonucu bulunan değer), doğum yaşı ve bunların birbirine bölünmesinden elde edilen sayının yüz ile çarpılması sonucu ortaya çıkan değerdir. Zeka yaşı tüm yaş yeteneklerini, IQ da bu yeteneklerin işlevsel yanını ölçer.”<sup>13</sup>

Zeka katsayısı (IQ) 20. yüz yılın ilk zamanlarında zekanın ölçülmesiyle bulunmuş ve kullanılmıştır. Fransız psikolog Alfred Binet, çocukların zihinsel yaşlarının ölçülmesi için ve performans düzeyi ile uyumlu olan yaşın kronolojik seviyesinin ölçülmesi için geliştirilen modern zeka testinin hareketlerine öncülük etmiştir. Bir çok modern çalışma, kişinin liderlikteki başarısı gibi konularda ve hayattaki başarısı ve sahip olduğu IQ seviyesi ile bağlantı kurmuştur. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda çıkan sonuçlarda sadece zeka katsayısının hayattaki başarıya etki etmediği ortaya çıkmıştır.<sup>14</sup>

Öğrenme, eğitim ve zeka alanlarında etkili psikologlardan biri olan E.L. Thorndike, insanlarda birden fazla zeka türünün olduğunu belirtmiştir. Genç Zeka Ölçütü (WAIS) ‘nü ortaya çıkartan David Wechsler ise, zekanın akılsal ve akılsal olmayan iki çeşidi olduğundan söz etmiştir. Akılsal olmayan zeka çeşidi; çekiciliği, kişisel ve sosyal faktörleri içermekte olup daha sonra kişinin hayattaki başarısı için gerekli olduğunu ifade eden zeka türüdür. Yine aynı yüzyılın ilerleyen zamanlarında, Howard Gardner, yapmış olduğu çalışmaların ışığında çoklu zeka fikrini ileri sürmüştür.<sup>15</sup>

#### **1.1.1.1. Sosyal zeka modeli**

“Sosyal zeka modeli, zekayı bilişsel boyutları dışında değerlendiren ilk modeldir. İlk kez 1920’de Thorndike tarafından ortaya konulan bu zeka modelinde IQ’ nun başlı başına bir bileşen olduğu ifade edilmiş olup, soyut ve mekanik zekadan ayrı olduğu

<sup>12</sup> U. ÇAKAR, “Duygusal Zeka Kuramının Ortaya Çıkışı”, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, (2002), s.3.

<sup>13</sup> Ş. SARAĞLU, “ İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama”, Doktora Tezi, (2001), s.96.

<sup>14</sup> Yvonne Stys SHELLEY, L. BROWN, “A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections”, *Research Branch Correctional Service of Canada*, (Mart 2004), s.8.

<sup>15</sup> Brown, Age., s.8.



belirtilmiştir. Thorndike sosyal zekayı “...erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme ve yönetebilme becerisi - insan ilişkilerinde bilgece davranma” olarak tanımlamıştır.”<sup>16</sup>

Thorndike sosyal zeka adı altında duygusal zekanın tanımına yakın bir yapı oluşturmuştur. Thorndike zekanın mekanik, soyut ve sosyal olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür. Mekanik zekayı, mekanizmaları anlama ve yönetme yeteneği, soyut zekayı, fikirleri ve sembolleri anlama ve yönetme yeteneği, sosyal zekayı ise insanları anlamak ve yönetme yeteneği olarak tanımlamıştır.<sup>17</sup>

Thorndike’ın kategorisi bu üç tip zekanın her birinin ayrı ayrı değerlendirilmesini sağlamıştır. Mekanik ve soyut zeka hakkındaki dikkatlerin fazla olmasına rağmen, sosyal zeka ile ilgili kanı ön plana çıkmıştır. Thorndike ve Stein 1937’de sosyal zekayı ölçen bir test geliştirmişlerdir. 20 yıl sonra Cronbach 1960’da 50 yıllık bir araştırmanın sonucu olarak sosyal zekayı tanımlayarak bir ölçüm aracı geliştirmiştir.<sup>18</sup> Mayer ve Salovey, sosyal zekayı, anlama ve sosyal bilgiyi kullanma kapasitesini olarak ifade etmişlerdir.<sup>19</sup>

Cronbach’ın yapmış olduğu çalışmanın yeterli olduğunu düşünmesine rağmen, diğer araştırmacılar sosyal zekanın uygulanabilirliğini ve yapısını araştırmaya devam etmişlerdir. Mesela Gardner 1983’de çoklu zeka teorisini geliştirmiştir.<sup>20</sup>

### 1.1.1.2. Çoklu zeka modeli

Harvard Üniversitesinden psikolog olarak mezunu olan Gardner, 1983’de sosyal zeka konusunu yeniden inceleyerek çoklu zeka kuramını ortaya çıkarmıştır. Gardner’ın araştırması, kişisel ve kişiler arası zekanın en az standart zeka kadar önemli olduğu fikri üzerine odaklanmıştır. Gardner ve Hatch bu alanı daha da ileriye götürmüşler ve çoklu zeka modelinin ortaya çıkmasından sonra zeka katsayısı ölçümünün önemli olmadığını ifade etmişlerdir.<sup>21</sup>

Gardner’ e göre sosyal zeka, kişilerin, kişiler arası ve kişisel zekasından oluşmaktadır. Kişiler arası zeka, bir başkasıyla ilgilenen kişinin zekası ve duygu

<sup>16</sup> Daniel Goleman; Duygusal Zeka Neden IQ’ dan Neden Önemlidir?, Varlık Yayınları, 2005, (s.62), Shelley, Brown, Age., s.8

<sup>17</sup> Shaun NEWSOME, Arla L. DAY, Victor M. CATANO, “Assessing The Predictive Validity of Emotional Intelligence”, *Personality And Individual Difference*, (Sayı: 29 2000), s.1006.

<sup>18</sup> Newsome, Day, Catano, Age., s.1006.

<sup>19</sup> Mayer, 1999, Age., s.4.

<sup>20</sup> Newsome, Day, Catano, Age., s.1006.

<sup>21</sup> E. A. CUMMING, “An Investigation into the Relationship between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study”, Lincoln University, (2005), s. 2.

gruplarının karışık ve yüksek farklılıklarını sembolize edebilme yeteneği olarak tanımlanırken, bunun zıttı olarak kişisel zeka , başkalarıyla olan ilişkide kişinin kendi zekasını ve öteki kişisel, (hisleri, huyları, motivasyonu ve niyetleri) yeteneklerinin farkında olması ve bunları birbirinden ayırması olarak tanımlanmaktadır.<sup>22</sup>

Çoklu zeka teorisinde sözel, matematiksel, müziksel, soyutsal, müzikal, çevresel, kişisel (kişinin kendi hislerini bilmesi) ve kişiler arası (kişinin başka insanların hislerini bilmesi) gibi alanları incelemiştir.<sup>23</sup>

Bu zeka boyutları pek çok alt grupları içermekte ve de hepsi birbiriyle etkileşim içinde bulunmaktadır. Gardner böylelikle zekanın pek çok değişik parçadan oluşan bir bütün olduğunu vurgulamak istemiştir.

Özet olarak ifade edersek, zekayı ölçmek için bilişsel yetenekleri ölçü alan IQ ve benzeri zeka testleri, insan zekasını tam olarak ölçmekte yetersiz kalmışlardır. Bu doğrultuda oluşturulan alternatif zeka modellerinin ortak özellikleri, her birinin çeşitli duygusal yetenekler içermeleridir. Bu alternatif modeller zaman içinde duygusal zeka modelinin oluşmasına öncülük etmişlerdir.

## 1.2. Duygunun Tanımı

Duygusal Zeka kavramının diğer bir bileşeni ise duygu kavramıdır. Günümüzde insanı tanımaya dönük çalışmaların başında yer alan duygu ve duygusal zekaya ilişkin araştırmalar, geniş çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir.

Günümüz insanı bireysel ve toplumsal bilinç arasında birleşme ve bütünleşme yapabilen insan olarak kabul edilmiş, bu birleşme ve bütünleşme için yaratıcı düşüncenin gerekli olduğu vurgulanmıştır. Bu durum bireyin bir yandan toplum içindeki görev ve sorumluluklarını sürdürürken, diğer yandan da kendini aşma, geliştirme, kişiliğin tüm beceri, yeti ve yeteneklerini kullanabilmesini sağlar. Bu yaklaşım duyguları ön plana çıkararak, duyguların farkında olunması, ifade edilmesi ve başkalarının duygularının farkında olunması, bireysel başarıda olduğu gibi yönetsel başarıda da etkili bir araç durumuna getirmiştir.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Chi-Sum WONG, Kenneth S. LAW, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *The Leadership Quarterly* , (Sayı:13, 2002), s.245.

<sup>23</sup> Shelley, Brown, Age., s.9.

<sup>24</sup> Ayhan, Age., s.210.

Duyguları tanımlamak zor olmuştur ve bu zorluk hala devam etmektedir. Duygu hakkındaki en modern tanım, Frijda'nın (1986) duygular hakkında yazılan psikolojik araştırma kitabında bulunmaktadır. Frijda'ya göre;<sup>25</sup>

1. Duygular, kişinin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde olayları değerlendirmesidir. Mesela kişinin olumlu ya da olumsuz düşünmesi hedeflediği amaçlara ulaşmasını etkilemektedir.

2. Duyguların merkezi, hareketleri okuyabilmesinde ve oluşan durumlara karşı öncelik vermesindedir. Verilen önceliklere göre yapılan olaylar yarıda kesilebilir ya da alternatif bir şekilde tamamlanabilir.

3. Duygular genellikle vücuttaki değişikliklerle, olan olaylarla zihninde tecrübe edilerek yer almaktadır.

Frijda'nın kitabında tanımlarını açıklayabilmek için şu örnek verilmiştir ; arkadaşınızla konuşarak yolda yürüyorsunuz. Tam karşıdan karşıya geçmeye başladığınızda acı bir fren sesi duydunuz. Konuşmanızı durdurdunuz ve hemen kaldırıma sıçradınız. Kalbiniz hızlı hızlı atıyor ve yaralanabileceğinizi düşünüyorsunuz ve daha dikkatli olmayı , konuşmaya fazla dalmamayı düşünüyorsunuz. Bu olay önemli bir olay olarak değerlendirilmektedir. Öncelikler değişmiş ve bir önceki yaptığınız konuşma eylemi yarıda kesilmiştir. Titreyen vücudunuz daha sonra ne yapacağınızı planlamaktadır.<sup>26</sup>

Duygu kavramı hakkında başka yaklaşımlar da vardır. Mandler (1984) bir çok psikologun aynı fikirde olduğu konu olarak duyguların psikolojik tanımında fikir birliğine varılmadığını ifade etmiştir. Van Brakel 1994' de duygunun 22 tanımın bulunduğu bir tablo yayınlamıştır.<sup>27</sup>

William James, 1984'de o ünlü "duygu nedir?" sorusunu sorarken, cevabın açık olmadığını ima etmiştir. İnsanlar genellikle duygunun tanımıyla pek ilgilenmemekte, ancak anne ve babalar çocuklarına duyguları nasıl tanımlayacağını bilmekte ya da sevgililer, aralarındaki duygusal değişimlerin farkına varmaktadırlar. Fehr ve Russell 1984' de insanların bu konuyla ilgili çok kolay örnekler verebildiğini göstermiştir. Kanada Vancouver' deki henüz mezun olmamış 200 öğrenciye bir dakikalarını harcayarak, "duygu" terimi ile ilgili akıllarına gelen kategorileri yazmaları istenmiştir.

<sup>25</sup> Keith Oatley, Jennifer M. Jenkins; Understanding Emotions, Blackwell Publishers, Cambridge, 1996, s.96.

<sup>26</sup> Oatley, Jenkins, Age., s.96.

<sup>27</sup> Oatley, Jenkins, Age., s.96.

Araştırmacılar 383 değişik tipte duygu örneğine ulaşmışlardır. Araştırmaya katılan katılımcılardan 196 sı en az iki kategori yazmıştır. En çok rastlanan “mutluluk” kategorisi 152 katılımcıda, daha sonra en çok rastlanan “kızgınlık”, “üzüntü” ve “sevgi” katılımcıların yarısından fazlasında görülmüştür. Bu örnekler duygunun tanımının yapılmasının ne derece zor olduğunu basitçe göstermektedir.<sup>28</sup>

Duygular geleneksel olarak psikolojide zihnin, algı, dil, düşünce, öğrenme gibi önemli fonksiyonlar gibi değil, ekstra gibi görünmektedir. Ancak duygular zihnin ekstraları değildir. Onlar insanın zihni yaşantısının merkezidir. Campos 1994’ de duyguların, kişi ile çevresi arasındaki ilişkileri kuran, devam ettiren, değiştiren ya da bitiren olgu olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle duygular; bizim için insanların mı , nesnelerin mi yoksa olayların mı önemli olduğunun bağlantısını kurarlar.<sup>29</sup>

Konunun daha iyi anlaşılması için Keith Oatley ve Jennifer M. Jenkins’ in kitabında verdiği örneği incelemek yerinde olacaktır. Kitapta demir yolunda işçi olan Phieas Gage adlı kişinin, kafasına demir bir borunun çarpması sonucu beyninin ön kısmından yaralandığı ve hayatını bir daha düzene sokamadığından bahsetmektedir. Hanna Damasio ve meslektaşları 1994’de Gage’ in kafa tasını bilgisayar metotlarını kullanarak incelemiş ve beyninin ön loplarda hasar olduğunu tespit etmişlerdir. Antonio Damasio ve meslektaşları da Gage gibi beynin ön loplardan hasar almış insanlar üzerinde çalışmalar yapmış ve bu hastaların duygusal bir çöküntüde olduklarını tespit etmişlerdir. Duygusal çöküntü yüzünden hastalar normal hayatlarını yaşayamamakta, hayatlarını planlarken ve ciddi kararlar alırken hatalar yapmaktadırlar.<sup>30</sup>

Antonio Damasio, beynin ön loplardan darbe alan hastaların, duygusal olarak yetersiz olduklarını ve bu hastalar için planlamanın genel bir sorun olduğunu varsaymıştır. Duygular hayatımızı planlarken, her seçeneği incelerken gereklidir. Damasio bunun bir sosyoduygusal bir rehber sistemi olduğunu iddia etmektedir. Bu rehber sistem vücudun kendisi olup, vücutsal reaksiyonlarla elde edilen tecrübelerden oluşan duygusal olaylardır. Bu sistem olan olaylardan tecrübe edilerek gelişebilir.

---

<sup>28</sup> Oatley, Jenkins, Age., s.96.

<sup>29</sup> Oatley, Jenkins, Age., s.96.

<sup>30</sup> Oatley, Jenkins, Age., s.96.

Öyleyse duygu, yaşantımıza ve özellikle başkalarıyla ilişkilerimize rehberlik eden yapılardır.<sup>31</sup>

**Dökmen, duyguların genel işlevini, bireyin topluma ve doğaya uyum sağlamak olduğunu ifade etmiştir.<sup>32</sup> Mayer ve Salovey duyguları, psikolojik yanıtları, algıyı ve bilinçli farkındalığı içeren bir çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlamışlardır.<sup>33</sup> Mayer ve Salovey, duyguların memeli hayvanlar aracılığıyla evrim geçirmiş olduğunu savunmuşlardır. Örnek olarak da kızgınlığın bir tehdit ya da adaletsizlik belirdiğinde ortaya çıktığını, korkunun ise tehlikeye paralel olarak yer aldığını vermişlerdir.<sup>34</sup> Yine aynı yazarlar başka bir makalelerinde duyguların, ilişkilerdeki sinyallerinin ve ilişkilerdeki değişikliklerin, gerçek ya da hayalin, insan ve çevresi arasındaki ilişkinin fonksiyonel amaçları olduklarını yazmışlardır.<sup>35</sup>**

**Daniel Goleman duyguyu, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyi aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlanmaktadır.<sup>36</sup>**

**Cooper ve Sawaf' a göre ise duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışı şekillendiren enerji akımları olup , dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir.<sup>37</sup>**

Gross duyguları “geçmişten gelen önemli durumların günümüzde etkisini sürdürmesi olarak adlandırılan, uyarlanabilen davranışsal ve psikolojik eğilim“ olarak tanımlamıştır.<sup>38</sup>

**Tüm bu duygu tanımlarına rağmen araştırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil duygu olarak nitelendirilebileceği, hatta birincil duyguların var olup olmadığını tartışmaktadırlar.**

<sup>31</sup> Oatley, Jenkins, Age., s.97.

<sup>32</sup> Dökmen Üstün; İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yay., 7. bs., İst., 1998, (s.27).

<sup>33</sup> John D. MAYER, David R. CARUSO, Peter SALOVEY, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence” , *Intelligence* ,(Nisan 2000), s.27, 268.

<sup>34</sup> Mayer, Salovey, Caruso, Age., 2000, s.405.

<sup>35</sup> John D. MAYER, Peter SALOVEY, David R. CARUSO, “A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence”, *Psychological Inquiry* , (Sayı: 15, 2004), s.251.

<sup>36</sup> Goleman, 2005, Age., s.45.

<sup>37</sup> Robert Cooper; Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yay., İstanbul, 1999, s.77.

<sup>38</sup> Chi-Sum WONG, Kenneth S. LAW, “The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study” , *The Leadership Quarterly* , (Sayı:13, 2002), s.252.

### 1.3. Duygusal Zekanın Tanımı

Duygusal zeka kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan genel ölçüm testlerinden (üniversite seçme sınavları, IQ testleri vs.) başarılı olanlar kişilerin bir çoğunun, gerçek hayatta başarısız olduklarının tespit edilmesiyle ortaya çıkmıştır.<sup>39</sup> Daniel Goleman'ın "Duygusal Zeka Neden IQ 'dan Önemlidir?" adlı kitabında vermiş olduğu örnekte bu konu daha iyi anlaşılmaktadır. Örneğe göre; New York Times Gazetesinin 23 HAZİRAN 1992 tarihli "Warning by a Valedictorian Who Faced Prison" (Sınıfın En Yüksek Not Ortalaması İle Mezun Olan Lise Öğrencisi, Öğretmenini Bıçaklayarak Hapse Atıldı) başlıklı haberinde Florida'nın Coral Springs kentindeki bir lisenin sürekli tam not alan 3. sınıf öğrencilerinden biri olan H. Jonson'ın, fizik öğretmeni kendisine 80 verdiği için okula bir et bıçağı getirerek, fizik laboratuvarında, fizik öğretmenini köprücük kemiğinden bıçaklayarak etkisiz hale getirdiği belirtilmiştir. Derslerindeki üstün başarılarından dolayı Harvard Üniversitesi'nin tıp fakültesini hedefleyen bu genç, fizik öğretmenin sınavda kendisine 80 vermesi ile bu hayallerini tehlikeye attığı düşüncesiyle, dört psikolog ve psikiyatrdan oluşan bir heyetin verdiği yeminli ifadede ile, ruhsal açıdan dengesiz ve kendisini kaybetmiş bir durumda bulunmuş ve bu suçu işlediği kanaatine varılmıştır.<sup>40</sup>

**Perki nasıl oluyor da bu kadar zeki ve çalışkan bir öğrenci bu kadar aptalca ve düşüncesizce bir davranışta bulunur. Cevap olarak kişinin kendi duygularını kontrol edebilmesi her insanda farklı farklıdır ve bunun sahip olunan IQ değeri ile bir alakası yoktur.**

**Duygusal zeka, Goleman'ın en çok satan kitabıyla ve Time dergisinde çıkan bir makalesi ile birlikte önem kazanmıştır. Bundan sonra duygusal zeka ile ilgili makaleler birbiri ardına yazılmaya başlandı<sup>41</sup>. Aynı zamanda, kişinin duygusal zekasını yükseltmek için üniversitelerde ve ilk okullarda bir çok kurs açılmıştır. Fakat duygusal zeka gerçekten ne demektir?<sup>42</sup> Yapılan ve yapılmakta olan**

<sup>39</sup> Cumming, 2005, Age., s.3.

<sup>40</sup> Goleman, 2002, Age., s.45.

<sup>41</sup> K.V. Petrides, Norah Frederickson, Adrian Furnham; The Role Of Trait Emotional Intelligence in Academic Performance And Deviant Behavior At School", *Personality and Individual Differences*, 2004, (s.277); K. V. PETRIDES , Adrian FURNHAM,, "Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction", *European Journal of Personality*, (Ocak 2003), ss.39-57.

<sup>42</sup> Shelley, Brown, Age., s.7.

**araştırmalar neticesinde bir çok araştırmacı duygusal zekayı tanımlamaya çalışmışlardır.<sup>43</sup>**

Duygusal zeka terimini ilk defa John D. Mayer ve Peter Salovey kullanmıştır. Yazarlar duygusal zekayı bir insanın kendi duygularıyla başa çıkma becerisi olarak tarif etmişlerdir.<sup>44</sup> Mayer ve Salovey, duygusal zekanın sadece tek bir yetenek ya da doğal bir özellik olmadığını, fakat onun yerine duygusal muhakeme yeteneklerinin, duyguları anlama ve kontrol etme özelliklerinin, düzenlenmiş bir şekli olduğuna inanmışlardır.<sup>45</sup>

Goleman 2003 yılında duygusal zeka terimini, kişinin kendisi ile çevresindeki insanlara arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır. Martinez' e göre duygusal zeka; “kişinin kavranamayan becerilerini, yeteneklerini, çevresel isteklere ve baskılara karşı başa çıkma özelliklerini düzenlemesidir.”<sup>46</sup>

Duygusal zeka kavramına katkıda bulunan bir başka bilim adamı da Davies'tir. Davies, bütün duygusal zeka literatürünü taradıktan sonra, duygusal zekanın dört boyutlu bir tanımını geliştirmiştir. Davies bütün ölçekleri araştırdıktan sonra duygusal zekanın anlaşılması zor bir kavram olduğuna karar vermiştir. Davies tarafından geliştirilen dört duygusal zeka boyutu; duygunun anlaşılması ve ifade edilmesini, başkalarının duygularının anlaşılmasını ve fark edilmesini, kişinin kendi duygularını düzenlemesini ve kişinin duygularını performansını geliştirmek için kullanılmasını içermektedir.<sup>47</sup>

Başka bir tanıma göre duygusal zeka; duyguları doğru anlatıp ifade etme, duyguları bilişsel süreçlerle entegre etme, duyguları anlama ve duyguların çeşitli

---

<sup>43</sup> Cumming, Age., s.3.

<sup>44</sup> Kenneth S. LAW , Chi-Sum WONG, Lynda J. SONG, “The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies”, *Journal of Applied Psychology* (Sayı: 89, 2004) , s.485; Marc A. Brackett, John D. Mayer, Rebecca M. Warner; *Emotional Intelligence and its Relation to Everyday Behaviour, Personality and Individual Differences*, Cambridge University Press, UK , 2004, (s.1388); John D. MAYER, Peter SALOVEY, David R. CARUSO, “A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence”, *Psychological Inquiry* (Sayı: 15, 2004), s. 250; Shelley, Brown, Age., s.9 ; K. V. PETRIDES , Adrian FURNHAM, “Estimates of Emotional and Psychometric Intelligence: Evidence for Gender – Based Stereotypes”, *The Journal of Social Psychology*, (Ağustos, 2004), s.144, 149; Laura Thi LAM, Susan L. KIRBY, “Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance” , *The Journal of Social Psychology*, (Mart, 2002), ss.142, 135.

<sup>45</sup> Cumming, Age., s.3.

<sup>46</sup> Cumming, Age., s.3.

<sup>47</sup> Law , Wong, Song, Age., s.484.

durumlar üzerinde etkisini anlama gibi duygusal yetenekler ve duyguları yönetmeyi ifade eder.<sup>48</sup>

Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneğidir.<sup>49</sup>

Duygusal zeka, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir.<sup>50</sup> Sonuç olarak en çok kabul gören tanıma göre duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma ve kontrol etme yeteneğidir.<sup>51</sup>

IQ' nun kişinin gelecekteki başarısını belirlediğine ilişkin kuralın çok sayıda istisnası vardır. Hatta istisnaların sayısı kurala uyanlardan daha fazla da olabilir. Goleman' a göre başarının %80'i duygusal zekadan kaynaklanmaktadır. Bireysel başarı ve performansın duygusal zeka ile direkt ilgisinin olduğunu gösteren birçok akademik çalışmada bu ispatlanmıştır.<sup>52</sup> Yine yapılan araştırmalarda duygusal zekanın mutluluğun %50 sinden fazlasında etkili olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>53</sup>

**Zararlı sosyal yargılar, iş kayıpları, tatmin etmeyen duygusal ilişkiler, fiziksel ve davranışsal rahatsızlıklar gibi bir çok sorun küreselleşen yapıya paralel olarak yaygınlaşmaktadır. Bu olumsuz gelişmelere karşılık da olumlu yapı, duygusal zekanın ortak bir payda olarak artmasını sağlamaktır.**<sup>54</sup>

**Bu çalışmada anlatılmak istenen konu, kişinin gerek sosyal hayatta gerekse iş yaşamında başarısını etkileyen ve kişinin iş performansını arttırmasında en büyük etken olan duygusal zekadır. Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme... Neredeyse yüzyıldır, yüz binlerce**

<sup>48</sup> Joseph B. LYONS, Tamera R. SCHNEIDER , "The Influence of Emotional Intelligence on Performance" , *Personality and Individual Differences*, Basım (12 Mayıs 2004); Düzeltilmiş Basım (9 Şubat 2005); Kabul (22 Şubat 2005).

<sup>49</sup> Cumming, Age., s.3.

<sup>50</sup> Law , Wong, Song, Age., s.485.

<sup>51</sup> Shelley, Brown, Age., s.7.

<sup>52</sup> Atilla ARICIOĞLU, "Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı", *Akdeniz İktisad ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (Nisan 2002), s.27; Cumming, Age., s.3; Goleman, 1998, Age., s.45.

<sup>53</sup> Adrian FURNHAM, K. V. PETRIDES, "Trait Emotional Intelligence And Happiness" , *Social Behavior And Personality*, (Kasım 2003), s.31, 815.

<sup>54</sup> Arıcıoğlu, Age., s.27



kişi üzerinde yapılmış araştırmalara dayanan IQ' nun aksine, duygusal zeka yeni bir kavramdır. Hayat yolunda, kişiler arası farklılığın ne ölçüde bundan kaynaklandığı hakkında kesin bir şey söylemek henüz zordur. Ancak eldeki veriler, oldukça güçlü hatta zaman zaman IQ' dan da güçlü bir belirleyici olduğunu göstermektedir. IQ' nun eğitim ve yaşam deneyimleriyle değişmeyeceği kesinlik kazanmışken, hayati duygusal yetilerin çocukken öğrenilip geliştirilebileceği aşikardır.

### 1.3.1. Duygusal zekanın tarihi

Düşünce ve duygu arasındaki felsefi düşünce ilişkisi batı kültüründe 2000 yıllık bir süreçten daha eskiye gider. Bu kapsamda duygusal zekanın tarihini 1900-1969 arası, 1970-1989 arası, 1990-1993 arası, 1994-1997 arası ve 1997'den günümüze kadar olan zaman aralığında incelemek mümkündür. Tablo 1.1'de bu 5 dönemin genel özetini görebiliriz.<sup>55</sup>

1900-1969 periyodu, araştırmaya zeka ve duygunun farklı alanlar açısından bakıldığı ve davranıldığı bir dönemdir. Zeka alanında ilk testlerin ortaya çıktığı, keşfedildiği ve anlaşıldığı bir zaman periyodudur. Bu dönemde zekanın biyolojik açıdan tanımları bulunmaya başlanmıştır.<sup>56</sup> Duygusal zekanın kökleri Thorndike tarafından 1920'lerde geliştirilen sosyal zeka kavramına dayanmaktadır. Sosyal zeka insanları anlama ve insanlarla olan ilişkilerde bilgece hareket etme yeteneğidir.<sup>57</sup>

İkinci dönemde ise (1970-1989), bazı duygusal zeka alametlerinin gündeme geldiği dönemdir. Önceden “zeka ve duygu” iki ayrı alan olarak görülmekte iken, şimdi ise “idrak ve etki” kavramında birleşmektedirler. Bu dönemde, araştırmacılar duyguların ne anlama geldiği ve ne zaman canlanacağına dair ilk felsefi yazılarını ortaya çıkarmış ve duygunun mantığıyla ilgilenmişlerdir. Duygunun düşünce üzerinde etkisi karamsar bireyler üzerinde gözlemlenmiştir. Yapay zeka üzerinde çalışma yapan araştırmacılar, bilgisayar programları gibi hikaye karakterlerinin duygularını

<sup>55</sup> Mayer, 1999, s.4.

<sup>56</sup> Mayer, 2000, Age., s.3.

<sup>57</sup> Law , Wong, Song, Age., s.484 ; K.V. PETRIDES, Norah FREDERICKSON, Adrian FURNHAM, “The Role Of Trait Emotional Intelligence In Academic Performance And Deviant Behavior At School”, *Personality and Individual Differences* , (Kasım, 2004), s.277; K. V. PETRIDES , Adrian FURNHAM, “Estimates of Emotional and Psychometric Intelligence: Evidence for Gender – Based Stereotypes”, *The Journal of Social Psychology*, (Ekim, 2004), s.150 ; Shelley, Brown, Age., s.7; Cumming, Age., s.3.

anlayabilen uzman sistemlerin yapılıp yapılamayacağı üzerinde kafa yormaya başlamışlardır.<sup>58</sup>

Duygusal zeka kavramı bu zamanda tek tük kullanılmasına rağmen hiçbir zaman tarif edilmemiş veya açıklanmamıştır. Çünkü kavramın kuruluşu halen gelişim aşamasındadır. Bunun gibi açıklamalar belirleyici etken olup açıkça duygusal zeka kavramını tam olarak yansıtmaktan uzak kalmıştır.

1980'in sonlarına doğru duygusal zeka alanı tam olarak ortaya çıkmadan önce geriye yapılacak birkaç şey kalmıştır. Bunlardan biri, araştırmanın değişken alanlarını çizmek, insanoğlunun göz yumulmuş kapasitesini geriye getirmek ve yeniden fark etmektir. Bir diğeryse duygusal zeka kavramını açık olarak izah etmek, gündemi yeniden yaratmak ve duygusal zeka kavramını, onu destekleyen yakın araştırma kanallarına bağlamaktır.

Daha sonralarda yazılan bir makalede (1993), duygusal zekanın, temel, göz yumulmuş bir zeka türü olup olmadığı tartışılmıştır. Bu tartışma, Duygusal Zeka konusunda yapılan sert çalışmalardan biri olarak anılmaktadır. Bu yüzden bu makale 1990'dan 1993'e kadar olan zamanda, genel olarak duygusal zekanın sınırlarının saptanması adına dikkate değer bir nokta olarak görülmüştür.<sup>59</sup>

Dördüncü dönem (1994-1997), duygusal zeka alanında bir popüler olma ve genişlemenin görüldüğü bir zaman dilimidir. Beklenmeyen bir olay olmuş ve Daniel Goleman'ın en çok satan kitabıyla "duygusal zeka" kavramı popüler hale gelmiştir.<sup>60</sup> Kitapta , Duygusal Zeka'nın hayattaki başarı için en iyi gösterge olduğu ve kişilik karakterleriyle en yakın ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Kitabın yaşıyormuşçasına yazılımı, sıra dışı iddiaları, zayıf konsept tanımları, duygusal zeka çalışmasında bir patlama yapmasına sebep olmuştur. Orijinal olarak tanımlanmamasına rağmen testler duygusal zekanın ölçümleri olarak satılmış, Duygusal Zeka eğitimi ve danışmanlığı için eğitimciler ve iş adamları çeşitli dernekler kurmuşlardır.<sup>61</sup>

Şimdiyse zorda olsa 1998'den günümüze yayılmaktadır. Bu periyot içerisinde, teorisel ve arttırılmış çalışmalar, sahada yer almaya başlamış, duygusal zeka üzerine yeni ölçümler geliştirilmiş ve ciddi araştırmalar bu alanda yapılmaya başlanmıştır.

<sup>58</sup> Mayer, Age., s.4

<sup>59</sup> Mayer, 1999, Age., s.7; Petrides , Furnham, Age., s.150.

<sup>60</sup> Shelley, Brown, Age., s.8.

<sup>61</sup> Mayer, 1999, Age., s.8; Shelley, Brown, Age.,7.

Duygusal zeka kavramı bilimsel ve popöler görüşlerin yaygınlaşmasıyla daha karışık bir hal almaya başlamıştır.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Mayer, 1999, Age., s.9.

**Tablo 1.1. Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi**

1900-1969	Sosyal zeka kuramı ilk kez ortaya çıkmıştır. Zeka için psikolojik test sahası bu periyot içerisinde geliştirilmiş ve zeka testleri teknolojisi ortaya çıkmaya başlamıştır.
1970-1989	Yapay zeka hakkında yapılan çalışmalarla bilgisayarların nasıl anlayabileceği ve duygusal görüş hakkında mantık yürütebilecekleri incelenmiştir. Sosyal zeka üzerinde deneysel çalışmalar yapılmış ve sosyal zeka yüzdeler bölümlere ayrılmıştır. Beyin gelişimi konusunda yapılan araştırmalar duygu ve mantık arasındaki bağlantıyı ayırmaya başlamış ve bu dönemde duygusal zeka terimi nadiren kullanılmaya başlanmıştır.
1990-1993	Duygusal Zeka hakkında ilk makalelerin yazıldığı dönemdir
1994-1997	Daniel Goleman' ın Duygusal Zeka adlı popüler kitabı yayımlanmıştır. Kitap, dünya çapında en çok satan ve en çok alanda kopyalanan yapıt olmuştur. Time Dergisi, "EQ" terimini kapağında kullanmış ve bir kaç kişilik ölçümünü de, yine duygusal zeka kavramı adı altında yayımlamıştır.
1998- .....	Yeni araştırmalar sonucunda değişik zeka modelleri oluşturulmaktadır.

Kaynak: John D. Mayer, Peter Salovey, David R. Caruso, "A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence", *Psychological Inquiry* (Sayı:15, 2004), s.250; Shelley, Brown, Age., s.10.

### 1.3.2. Duygusal zeka (EQ) ve zeka katsayısı (IQ) karşılaştırılması

Başarı için önemli olan tek şey sadece salt zeka değildir. Çünkü zeka katsayısı yüksek olan insanlar işlerinde başarılı olacak diye bir kural yoktur. IQ değeri düşük olan insanların da

işlerinde üstün performans sergiledikleri araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Bu insanların başarısında duygusal zekanın büyük rol oynadığı görülmektedir. Sıra dışı iş performansının belirlenmesinde IQ duygusal zekadan sonra gelmektedir.

IQ ve duygusal zeka birbirlerine karşıt değil birbirinden ayrı özelliklerdir. Herkeste akıl ve duygusal hassasiyet farklıdır; IQ değeri yüksek ancak duygusal zekası düşük veya IQ değeri düşük ancak duygusal zekası yüksek olan kişiler, kalıplaşmış inanışlara karşın nadirdir. Aslında IQ ve duygusal zekanın bazı yönleri arasında azda

olsa bir bağlantı vardır. Ancak bu o kadar küçüktür ki IQ ile duygusal zekanın birbirinden bağımsız olgular olduğu açıkça ortaya konulmaktadır.<sup>63</sup>

İnsanların duygusal zeka düzeyleri kalıtsal olarak tayin edilmediği gibi, gelişimi de ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşmez. Genetik olarak sabit olan IQ' nun aksine, duygusal zekanın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır.<sup>64</sup> İnsanlar yaşamayı sürdürerek deneyimlerinden ders aldıkça duygusal zeka gelişmeye devam eder. Aslında, insanların duygusal zeka düzeylerini yıllar boyunca takip eden incelemelerin gösterdiği gibi, kişiler kendi duygularıyla ve dürtüleriyle başa çıkmakta, kendi kendilerini motive etmekte, empatilerini ve sosyal yeteneklerini bilmekte ve bu yetenekleri de giderek geliştirmektedir.<sup>65</sup>

Okulların, şirketlerin ve üniversite giriş sınavlarının IQ' ya ne kadar önem verdiği ortadayken, IQ' nun tek başına, iş dünyasında ya da sosyal hayattaki başarı düzeyini açıklamakta bu denli yetersiz kalması şaşırtıcıdır. IQ testinden alınan puanlarla kişilerin kariyerlerindeki başarı oranları en yüksek payı yüzde 20 civarında tahmin edilmektedir. Demek oluyor ki, tek başına IQ çalışma hayatında kimin başarılı olup, kimin başarısız olacağını belirleyememektedir. Yüksek IQ değerine sahip olan kişilerin işlerinde kesinlikle başarılı olacaklarını düşünmek, büyük bir yanlış olacaktır.<sup>66</sup>

Ülkelerin ekonomik olarak sınırların kalktığı çağımız dünyasında rekabet avantajını ele geçirmek ve bu avantajı devam ettirmek isteyen şirketlerdeki bilgi işçilerinin başarılarını tahmin etmekte, IQ 'nun gücü asgari düzeyde kalmakta ve ihtiyaç olan zeka çıtası yükseldikçe, duygusal zekanın başarı açısından değeri daha da güçlenmektedir. Aynı şekilde kimin lider olarak ortaya çıkacağını belirlemede duygusal zekanın ağırlığı IQ' ya göre çok daha yüksektir.

Duygusal zeka becerileri, bilişsel becerilerle sinerji halindedir. Üstün performans gösterenler her ikisine de sahiptirler. İş ne kadar karmaşık ise duygusal zeka o kadar önem kazanmaktadır.<sup>67</sup>

Bildik IQ testlerinin aksine duygusal zeka puanını ortaya çıkaran tek bir kalem kağıt testi yoktur. Araştırmacılar, duygusal zekayı her zaman ve her yaşta geliştirip

<sup>63</sup> Goleman, Age., s.62.

<sup>64</sup> Shelley, Brown, Age., s.8.

<sup>65</sup> Aylin Bülbüloğlu, "Duygusal Zeka Kuramı" Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, (2001), s.53.

<sup>66</sup> Law, Wong, Song, Age., s.278.

<sup>67</sup> Rebecca Abraham; Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, N.Y., 2004, (s.130, 124).

ilerletebilen, öğrenilebilir bir zeka olarak görmektedir. Duygusal zeka, muhakeme ve IQ için yaşamsal öneme sahiptir.

**Saf yüksek IQ tipi (yani, duygusal zekadan ayrı tutulmuş olan), adeta, zihin dünyasında uzman, ancak kişisel dünyada yetersiz bir entelektüelin karikatürüdür. Profiller kadın ve erkeklerde hafif farklılık göstermektedir. Yüksek IQ' lu erkek, beklenacağı gibi, geniş bir entelektüel ilgi ve yetenekler dizisine sahiptir. Hırslı, üretken, istikrarlı, sebatkar ve kendi sorunlarını dert etmeyen birisidir. Ayrıca eleştirici, tepeden bakan, titiz, duygularına gem vuran, cinsellik ve duygusal deneyimler konusunda tutuk, kendini açmayan, mesafeli, duygusallık açısından ise kayıtsız ve soğuktur.<sup>68</sup>**

**Buna karşılık. Duygusal zekası yüksek erkekler, sosyal açıdan dengeli, dışa dönük ve neşeli, korkaklığa veya derin düşünmeye yatkınlığı olmayan kimselerdir. İnsanlara ve davalara bağlanma, sorumluluk alma, etik bir görüşe sahip olma özellikleri dikkat çeker. İlişkilerinde başkalarına karşı sevecen ve ilgilidirler. Zengin ama yerli yerinde bir duygusal yaşamları vardır. Kendileriyle, başkalarıyla ve yaşadıkları sosyal dünyayla barışıktırlar.<sup>69</sup>**

**Salt yüksek IQ' lu kadınlar kendilerinden beklenen entelektüel güvene sahiptir. Düşüncelerini akıcı bir şekilde ifade edebilir, entelektüel konulara değer verir ve geniş bir entelektüel ve estetik ilgi alanına sahiptirler. Bu tip kadınlar aynı zamanda kendi kendilerini tahlil edebilen, kaygıya, derin düşünmeye, suçluluk duymaya yatkın, ayrıca öfkelerini açıkça belli etmekten kaçınan (dolaylı yoldan bunu yapan) kişilerdir.**

**Duygusal zekası yüksek kadınlar ise, aksine kendini ortaya koyabilen, duygularını doğrudan dile getiren, kendi kendilerine olumlu bakan, hayatta bir anlam bulan insanlardır. Ayrıca, erkekler gibi onlar da dışa dönük, neşeli duygularını uygun bir biçimde ifade edebilen (örneğin sonradan pişmanlık duyulan patlamalar halinde değil) strese kolay uyarlanabilen kimselerdir. Sosyal tavırları, yeni insanlara kolayca ulaşmalarını sağlar. Kendileriyle barışık olmaları, oynak, içtenlikli ve duygusal deneyime açık olmalarına yol açar. Saf IQ değerine sahip kadınlarının aksine, ender olarak kaygı ya da suçluluk hisseder veya derin düşüncelere dalarlar.**

<sup>68</sup> Goleman, 2002, Age., ss. 63 – 64.

<sup>69</sup> Goleman, 2002, Age., ss. 63 – 64.

**Bu portreler tabii ki uç örneklerdir; hepimizde IQ ve duygusal zekanın farklı bir karışımı vardır. Ancak her bir boyutun kişiye ayrı ayrı ne gibi özellikler kattığını görmemizi sağlayan bir bakış açısı sunmaktadırlar. Bir kişide hem bilişsel hem duygusal zeka olduğu ölçüde, bu portreler örtüşür. Yine de insanı insan yapan niteliklerin çoğu, duygusal zekadan gelmektedir.<sup>70</sup>**

### **1.3.3. Duygusal zeka modelleri**

Thorndike ve Gardner gibi ilk kuramcılar, duygusal zeka alanı ile ilgili, günümüz araştırmacılarına yol göstermişlerdir. Duygusal zekanın kavramasal teorisi yetenek ve karışık model olmak üzere iki bakış açısıyla incelenmektedir. Yetenek modeli, duygusal zekayı zihni yeteneklerin yani zekanın merkezi gibi görmektedir. Yetenek modeli kendi içinde, duyguları algılama, duygulara uyum gösterme, duyguları anlama ve duyguları yönetme olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır. Bunun tersi olarak karışık model, zihni yeteneklerle iyimserlik, kendini geliştirme gibi kişisel karakteristik özelliklerini birlikte incelemektedir. Karışık model yetenek modelinin içerdiklerine ek olarak idrak, motivasyon ve sosyal ilişkileri kapsamaktadır.<sup>71</sup>

Bu çalışmada incelenecek üç ana modellerden (Mayer&Salovey, Bar-On, Goleman) ilki bir yetenek modeli olup, diğer iki model ise karma modellerdir.

#### **1.3.3.1. John D. Mayer ve Peter Salovey modeli**

John Mayer ve Peter Salovey, “duygusal zeka” terimini ilk defa 1990 kullanmış olup duygusal zekanın önemi üzerine hala çalışmalar yapmaktadırlar.<sup>72</sup>

1990’da Mayer ve Salovey, duygusal zekanın, sosyal zekanın bir tipi olduğunu ve kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneği olarak tarif etmişlerdir.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Goleman, 2002, Age., s.65

<sup>71</sup> David L. Van ROOY, Alexander ALONSO, Chockalingam VISWESVARAN, “Group Differences in Emotional Intelligence Scores: Theoretical And Practical Implications”, *Personality and Individual Differences* (Sayı:38 2005) s. 689; Shelley, Brown, Age., s.10; Lyons, Schneider, Age., s.12; Mayer, Salovey, Caruso, Age., 2000, s..412.

<sup>72</sup> Shelley, Brown, Age., s.10.

<sup>73</sup> Cumming, Age., s.3; Peter J. JORDAN, Neal M. ASHKANASY, Charmine E.J. HARTEL, Gregory S. HOOPER, “Workgroup Emotional Intelligence Scale Development And Relationship To Team Process Effectiveness And Goal Focus”, *Human Resource Management Review* (Sayı:12 2002) s.195.

Mayer ve Salovey 1997' de bu tanımı daha da geliştirerek mevcut modelinin duyguların algılanışı, asimile edilmesi, anlaşılması ve yönetimiyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir.<sup>74</sup>

1999 yılında Mayer ve Salovey yaptıkları çalışmaları daha da ileriye götürerek duygusal zekanın, duyguların anlamını fark edebilme kabiliyetine dayandığını ve problem çözmenin temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir.<sup>75</sup> Yani Mayer ve Salovey, duygusal zekayı, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamışlardır.<sup>76</sup>

Mayer, Salovey ve Caruso 2000 yılında, duygusal zeka'nın bazı tanımlarının zekadan çok kişilikle alakalı olduğunu iddia etmişlerdir.<sup>77</sup>

Daha sonra yapılan değişikliklerle yazarlar duygusal zekanın en çok bilinen tanımını yapmıştır. Bu tanıma göre duygusal zeka; duyguları algılama, birbirinden ayırma, duyguları anlama ve duyguları kişisel gelişim için kontrol edebilme yeteneğidir.<sup>78</sup>

Mayer ve Salovey' in duygusal zeka konsepti bir zeka modeline dayanmaktadır. Dolayısıyla yazarlar, duygusal zekayı tanımlamaya çalışırken, bu yeni zeka tipinin sınırlarını çizmeye çalışmışlardır. Böylece Mayer ve Salovey, duygusal zekayı iki bölüme ayırmıştır; uzmanlık ( duyguları anlamadan onları algılama, yanıtlama ve ustalıkla kullanabilme yeteneği), stratejik (duyguları ve hisleri algılamadan, ya da tecrübe etmeden onları anlama ve yönetme yeteneği). Yazarlar daha sonra bu iki bölümü de kendi içerisinde iki alt bölüme ayırmıştır.<sup>79</sup>

Birinci bölüm (*duyguları algılama*); kişinin kendi duygularının farkında olabilme ve bu duygularını ve duygusal ihtiyaçlarını başkalarına anlatabilme yeteneğidir. Duyguları algılama aynı zamanda duyguların dürüst ve dürüst olmadığını ayırt etmeyi içermektedir.

İkinci bölüm (*duyguları özümseme*); kişinin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer bir çok insana nazaran kendi duygularını hisseder ve onları tanımlar.<sup>80</sup> Bu bölümün amacı, temel duygusal deneyimleri hayata uydurmaktan geçmektedir.

<sup>74</sup> Jordan , Ashkanasy, Hartel, Hooper, Age., s.195.

<sup>75</sup> Mayer, Age., s.5..

<sup>76</sup> John D. Mayer, Peter Salovey; "Models of Emotional Intelligence", Baywood Publishing, UK, 1990, (s. 189); Marc A. , John D. Mayer, Rebecca M. Warner, "Emotional Intelligence and its Relation to Everyday Behaviour", *Personality and Individual Differences*, Cambridge University Press, UK, 2004, (s.1388).

<sup>77</sup> Jordan , Ashkanasy, Hartel, Hooper, Age., s.195.

<sup>78</sup> Shelley, Brown, Age., s.11.

<sup>79</sup> Shelley, Brown, Age., s.12.

<sup>80</sup> Wong, Law, Age., s.277.



Örneğin; duygusal bir durumu bilincimizdeki benzer bir başka hisle karşılaştırabiliriz (ses, renk ya da tat gibi). Zihin bunu daha sonra karşılaşacağı durumlar arasında bağlantı kurmayı kolaylaştırmak için yapar. Bu yolla neden-sonuç ilişkisini hızlı bir şekilde kurarak olayları ya da durumları daha çabuk çözebilir.<sup>81</sup>

Üçüncü bölüm (*duyguları anlama*); tıpkı iki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Mesela, çok kızgın durumda olan fakat bir saat sonra utanmış bir vaziyette duran bir kadın düşünün. Bu kadın iki duyguyu aynı anda hissetmektedir. Buradan, belli olmayan zamanlarda bazı olayların diğer bir olaya karışıp ruh halimizi etkileyebileceğini açıkça anlayabiliriz. Örneğin; biraz önce bahsi geçen kadın kızgınlığını uygun olmayan bir şekilde dışa vurmuş ya da zihninde bir arkadaşının onu aldattığını düşünmüş ve bunun aslında bir yanlışlık olduğunu fark etmiş olabilir. Duygusal zeka, duygularımızın farkına varmayı ve nasıl çöktüğünü bilmeyi, ayrıca bunlara bağlı olarak nasıl bir sonuca varacağımızı da içerir.<sup>82</sup> Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar. diğer insanlara nazaran başkalarının duygularını hissetmekte ve empati kurmakta daha başarılıdırlar.

Son olarak dördüncü bölüm (*duyguları yönetebilme*); verilen durumlardan faydalı olmayan duygular ile bağlantı kurma ve kurmama yeteneğidir.<sup>83</sup>

Kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanıması, ifade edebilmesi ve bunun yanı sıra diğer insanlardaki, sanat eserlerindeki, dildeki, vb... duyguları tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Bu yetenek alanı duygular açısından bir tür hissedebilme ve tanımlayabilme becerisidir. Kişi eğer duyguları analiz edebilmek ve düzenleyebilmek istiyorsa öncelikle onların adını koyabilmelidir. Yalnızca kendi duygularını tanımlayabilmesi yetersiz olup, diğer kişilerdeki duyguları da tanımlayabilmelidir.

Yazarlar duygusal zekanın bu dört alt bölümünü 2000 yılında yazdıkları “Duygusal Zekanın El Kitabı” adlı kitaplarında bir örnekle açıklamaktadır. Örneğe göre yeni doğmuş küçük bir çocuk ilk önce duygunun yüzsel ifadelerini öğrenmektedir. Daha sonraları da ailesinin yüzündeki üzüntü ya da neşe ifadelerini fark etmektedir. Küçük çocuk büyüdükçe samimi veya sadece nazik gülümsemeyi ve bunlar gibi ifadelerin basamaklarını ayırt etmeye başlamaktadır. İlerleyen zamanlarda çocuk büyüyecek ve oluşacak durumlara karşı duygularını kontrol edebilecektir.<sup>84</sup>

Mayer ve Salovey modelinin başlıca beceri alanları ile ilgili şu örnekleri verebiliriz;<sup>85</sup>

*Duyguların Algılanması ve İfadesi:*

- Birinin fiziksel durumundan duygu ve düşüncelerini belirlemek ve bunları açığa vurmaktır.
- Diğer insanlarda, dilde, sanatsal işlerde vb.. duyguları sınıflandırmak ve açığa vurmaktır.

*Duyguyu Düşüncenin İçinde Özümsemek:*

<sup>81</sup> Mayer, Salovey, Caruso, 2000, Age., s.412.

<sup>82</sup> Mayer, Salovey, Caruso, 2000, Age., s.403.

<sup>83</sup> Shelley, Brown, Age., s.11; Lam, Kirby, Age., s.135; Newsome, Day, Catano, Age., s.1006.

<sup>84</sup> Mayer, Salovey, Caruso, Age., s.405.

<sup>85</sup> Peter Salovey, David Caruso; Beyond Intelligence, Cambridge University Press, UK, 2000, (s.401).

- Duygular, düşüncüyü üretken yönde çalıştırabilmek için öncelik tanımaktadır.
- Duygular muhakeme yeteneği ve hafızamız için yardımcı olmaktadır.

*Duyguyu Anlama ve Analiz Etmek:*

- Kompleks, kompleks olmayan duygular ve eş zamanlı duyguları nitelendirme yeteneği.
- Duygu kaymalarıyla ilişkilendirilen ilişkileri anlama yeteneği.

*Duygunun Yanstıyan Düzenlenmesi:*

- Hislere karşı açık olma yeteneği
- Duygusal ve akıl gelişimini ilerletmek için duyguları düşünceli şekilde gözlemleyip kontrol etmek, düzenlemek.

Mayer ve Salovey yaklaşık on altı yıllık süreç içerisinde duygusal zeka kavramını ortaya çıkarmakla yetinmemiş, bu konuda pek çok çalışma yapmış ve ölçekler geliştirmişlerdir. Diğer duygusal zeka modelleri onların temel varsayımlarından ortaya çıktığı için kurdukları model duygusal zeka modellerinin temelini teşkil etmektedirler.

### 1.3.3.2. Reuven Bar-On modeli

Duygusal zekanın yapısı hakkında araştırmalar yapan ünlü kişilerden biri de “duygusal bölüm” (EQ) terimini ilk kez kullanan Reuven Bar – On’ dur. Farklı bir bakış açısına sahip olan Bar –On , duygusal zekayı; kişinin kendisini ve başkasını anlama, insanlarla ilişki kurabilme ve ani oluşan olaylara karşı çok çabuk olarak adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlamıştır.<sup>86</sup>

Danimarka’daki Uygulamalı Zeka Enstitüsün’ nün başkanı ve İsrail’ deki çok çeşitli enstitülerin danışmanı olan Reuven Bar – On, “duygusal bölüm” (EQ) adı altındaki duygusal zekayı ölçen ilk kişidir. Bar – On ‘un duygusal zeka modeli, performans ve başarının kendisinden ziyade, performans ve başarıyı bir potansiyel olarak göstermektedir ve gidiş yolundan ziyade sonuç ile ilgilenmektedir. Bu model, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını kontrol edebilme, kendisinin ve başkalarının duygularını açıklayabilme , güçlü duygularla baş edebilme ve oluşan problemlere adapte olarak onları çözebilme yeteneklerini içeren duygusal ve sosyal yeteneklerin düzenlenmesine odaklanmaktadır.<sup>87</sup>

Bar-On’un duygusal zeka modeli, “Neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahipler?” sorusuna cevap vermek niyetindedir. Bar-On,

<sup>86</sup> Shelley, Brown, Age., s.10; Newsome, Day, Catano, Age., s.1006.

<sup>87</sup> Shelley, Brown, Age., s.11.

hayattaki başarıyla ilgili olan bir çok kişilik karakterini, psikoloji literatüründen araştırmıştır. Bunun sonundaysa başarıya dair beş ayrı işlev belirlemiştir.<sup>88</sup>

Bar – On ‘un modelinde Bar – On duygusal zekayı kişisel, kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş parçaya incelemektedir. Bu beş parçada kendi arasında bölümlere ayrılmaktadır.<sup>89</sup>

Bar – On’un hipotezine göre bu kişisel duygusal zeka yetenekleri ortalamanın üzerinde ise kişi çevresel etkilerle ve baskılarla karşılaştığında daha başarılıdır. Kendisi özellikle duygusal zeka eksikliğinin başarıya engel olacağını ve duygusal problemlere sebep olacağını ifade etmiştir.<sup>90</sup>

**Tablo 1.2. Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler**

BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR
Kişisel Farkındalık	Bağımsızlık, Kendini Gerçekleme, Kararlılık, Kendine Saygı, Duygusal Benlik Bilinci,
Kişiler Arası İlişkiler	Sosyal Sorumluluk, Kişiler Arası İlişkiler, Empati
Şartlara ve Çevreye Uyum	Esneklik, Gerçekçilik , Problem Çözme
Stres Yönetimi	Strese Dayanıklılık, Dürtü Kontrolü
Genel Ruh Hali	Mutluluk, İyimserlik

**Kişisel Farkındalık Boyutu:** Kişinin kendi iç dünyasını tanıması, tercihlerini yapabilmesi, sahip olduğu kaynakların ve gücün farkında olması anlamına gelmektedir.<sup>91</sup> Başka bir tanıma göre duygusal farkındalık, duyguları ayırt etme, belirleme, kişinin ne hissettiğini ve neden öyle hissettiğini anlama becerisidir.<sup>92</sup> “Kişinin kendine saygısı, kendini duygusal olarak bilebilme, ısrarcı bir şekilde kendini ifade edebilme, bağımsız olabilme ve kendi potansiyelini hayata geçirebilme becerileri bu boyutun kapsamındadır. Bu boyut beş alt boyutu içermektedir”<sup>93</sup>;

**Duygusal Benlik Bilinci:** Kişinin kendi duygularını ve bunların doğurduğu sonuçları fark etmesi, bunları dile getirmesi anlamına gelmektedir.<sup>94</sup> Sadece duyguların farkında olmak değil, bu duyguların nedenlerini de anlayabilme, bunlar arasındaki

<sup>88</sup> Mayer, Salovey, Caruso, Age., s.403.

<sup>89</sup> Mayer, Salovey, Caruso, Age., s.404; Shelley, Brown, Age. s.11; Özlem Mumcuoğlu, “Bar-On Duygusal Zeka Testi’nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, (Ekim 2002), s.49.

<sup>90</sup> Shelley, Brown, Age., s.11.

<sup>91</sup> Acar Batlaş, Hürriyet İK, (06 Haziran 1999), s.5.

<sup>92</sup> Steven J. Stein, Howard E. Book; Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı , Özgür Yayınları, 2003, (s. 73).

<sup>93</sup> Mumcuoğlu, Age., s.49.

<sup>94</sup> Batlaş, Age., s.5.

farkları anlayabilme yeteneğidir. Bu alandaki eksiklikler, aleksitmia hastalığındaki eksikliklere benzemektedir. (Aleksitmia düşünceleri sözle ifade edememe hastalığıdır.)<sup>95</sup>

*Kararlılık:* Duygularını , inançlarını ve düşüncelerini ifade edebilme ve haklarını yıkıcı olmayacak şekilde savunabilme yeteneğidir. Girişken insanlar ne çok kontrollü, ne de utangaçtırlar. Genelde direkt olarak duygularını çekinmeden ifade ederler.

*Kendine Saygı:* “Kişinin kendisini özünde iyi hissetmesi, saygı duyması ve olduğu gibi kabul etmesidir.”<sup>96</sup> Yani kişinin kendisine saygı duyması ve temelde kendini iyi olarak kabul etmesidir. Kendini kabul etmek, pozitif ve negatif tarafları kadar limitlerini ve kapasitesini kabul etmek yeteneğidir. Duygusal zekanın bu boyutu güvenlik duygusu ile de ilişkilidir. “Özsaygısı yüksek kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz hissetmez, nesnel bir durum değerlendirmesi yapar, sonuçlardan ders çıkarır, durumu bir gelişme fırsatı olarak ele alır ve geleceğe daha güçlü hazırlanır”<sup>97</sup>.

*Kendini Gerçekleştirme:* “Potansiyel kapasitesini belirleme becerisidir. Duygusal zekanın bu ögesi anlamlı, ve dolu bir hayat yaşama şeklinde kendisini gösterir.”<sup>98</sup> Yani kendini gerçekleştirme Kişinin kendi gücünü ve zayıflıklarını bilmesi, sınırlarının nereden geçtiğini fark etmesi ve bunu kabullenmesi anlamına gelmektedir.<sup>99</sup> Bu insanlar potansiyellerini anlamlı ve hoş uğraşlarla ve uzun vadeli hedefler koyarak gerçekleştirirler. Kapasitesini ve yeteneklerini sürekli geliştirmek üzere hiç bitmeyen, dinamik bir procestir. Yapabileceğinin en iyisini yapmak ve kendini genelde geliştirmeye çalışmakla yakından ilişkilidir.

*Bağımsızlık :* “Kişinin düşünce ve eylemlerinde kendini kontrol etme ve yönlendirme becerisidir.”<sup>100</sup> Bağımsız insan tipleri planlama ve önemli karar almada kendilerine güvenirlir. Zor kararlar aşamasında rahatırlar. Buna rağmen doğru karar almadan önce başkalarının fikirlerini de sorar ve dikkate alırlar. Başkalarından danışmanlık almak bu anlamda bağımlılık işareti sayılmaz. Bağımsız olma becerisi, kendine güven, içsel güç ve beklentileri onlara esir olmadan karşılayabilme becerisine dayanır.

**Kişiler Arası İlişkiler Boyutu:** “Kişinin kişiler arası ilişkilerdeki kapasitesi ve faaliyetlerini içermektedir. Kişinin olaylara empatiyle yaklaşabilme (Baskalarının düşünce ve duygularının ve bunların muhtemel anlamlarının objektif bir şekilde farkında olma; karşısındakinin duygu ve düşüncelerini temsili olarak yaşama), sosyal sorumluluk sahip olabilme, ve kişiler arası iyi ilişkiler kurabilme becerisi bu boyutu oluşturmaktadır.”<sup>101</sup>

*Empati:* “Empati, kişin diyalog sırasında karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayarak, duyarlı bir yaklaşım içerisinde olmak demektir.”<sup>102</sup> Yani empati, başkalarının duygularının farkında olmak ve anlamak, insanların bazı duyguları nasıl ve ne sebeple hissettiğini anlamaktır.

*Kişiler Arası İlişki:* “Paylaşım üzerine kurulu, tarafların memnun olduğu, yakınlık içeren ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirme becerisidir.”<sup>103</sup> Sempatik ilişkiler olarak da kullanılan pozitif bir kişiler arası ilişki, sevgi ve sıcaklığı hem alma hem verme yeteneği ve bu muhabbeti başka bir insana iletme becerisi ile karakterize edilir.

*Sosyal Sorumluluk:* “Sosyal bir grup içerisinde işbirliği, birlik ve beraberlik duygusuyla etkili bir üye olabilme becerisidir.”<sup>104</sup> Yani sosyal bir grubun içinde, kendini yapıcı, paylaşımcı, işbirlikçi gösterme yeteneğidir. Kişisel bir çıkarı olmadan da sorumlu davranabilme becerisini içerir. Sosyal sorumluluğu olan insanlar, sosyal bilince sahiptirler. Bu boyut, bir şeyleri başkaları için ve başkaları ile yapabileme, sosyal kuralları desteklemek yeteneği ile de ilgilidir. Yeteneklerin sadece kendileri için değil kolektif amaçlar için kullanırlar.

<sup>95</sup> Stein, Book, A.g.e. s. 73 ; Goleman A.g.e. s.71.

<sup>96</sup> Stein, Book, A.g.e. s.113.

<sup>97</sup> Acar Batlaş, [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m\\_2.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m_2.htm) 16.07.2006.

<sup>98</sup> Stein, Book, A.g.e. s.123.

<sup>99</sup> Batlaş, Age., s.5.

<sup>100</sup> Stein, Book, A.g.e. s.104.

<sup>101</sup> Mumcuoğlu, Age., s.48.

<sup>102</sup> Stein, Book, Age. s.137.

<sup>103</sup> Stein, Book, Age. s.166.

<sup>104</sup> Stein, Book, Age. s.155.

**Şartlara ve Çevreye Uyum Boyutu:** “Kişinin çevrenin talepleriyle başa çıkma becerilerini içermektedir. Kişinin gerçekliği test edebilme (öznel olan ile gerçek olan arasındaki farkı ayırt edebilme), esnek olabilme ve problemleri çözebilme becerileri bu boyutu oluşturmaktadır”.<sup>105</sup>

*Problem Çözme:* Problem çözme yeteneği, “sorunları belirleme ve etkili çözümler üretme becerisidir.”<sup>106</sup> Bu boyut vicdanlı olma, disiplinli ve sistematik olma ve problemlere metodik yaklaşımla ile de yakından ilgilidir.

*Gerçeklik:* “Gerçek gibi görünen ile asıl gerçek arasındaki farkı tespit etme ve tanımlama becerisidir.”<sup>107</sup> Ani durumlara çabuk uyum sağlayabilme, olaylara doğru pencereden bakabilme, hayal kurup abartmadan olayları oldukları gibi yaşayabilme becerilerini kapsar.

*Esnelik:* Duygu, düşünce ve davranışlarını değişen durumlara uydurabilme becerisidir. Bu insanlar, göstergeler onların yanlış yaptıklarını gösterdikleri zaman, fikirlerini değiştirebilme yetisine sahiptirler. Farklı görüş, durum ve uygulamalara genelde açıktırlar.

**Stres Yönetimi Boyutu:** “Kişinin stresle başa çıkma becerilerini içermektedir. Kişinin strese tolerans ve tepki kontrolü (bir şeye tepki duyduğu halde bu tepkisini kontrol ederek bu tepkiye direnmek ya da ertelemek) becerileri bu boyutu oluşturmaktadır”.<sup>108</sup>

*Strese Dayanıklılık:* Stresli durumlarda ve üzücü durumlara başa çıkabilme yeteneğidir. Strese dayanıklılık yetisi yüksek olan kişiler, zor durumlardan çok fazla ezilmeden problemlerin üstesinden gelebilirler.

*Dürtü Kontrolü:* Dürtülere direnç gösterebilme veya erteleyebilme, onları kontrol edebilme becerisidir. Bu agresif dürtülerini, hoş olmayan davranışları kabul ederek bunu kontrol edebilmeyi sağlar. Dürtülerini kontrol edemeyenler, gerilimlerle başa çıkamama, kızgınlığını kontrol edememe, kendini kontrol edememe, taşkın hareket etme gibi durumlar yaşarlar.

**Genel Ruh Hali Boyutu:** “Kişinin yaşam hakkındaki memnuniyeti ve yaşama genel bakışını içermektedir. Kişinin iyimser olabilme becerisi ve yaşamdan duyduğu mutluluk bu boyutu oluşturmaktadır.”<sup>109</sup>

*Mutluluk:* Kendi hayatından tatminkar olma, kendinden ve başkalarından memnun olma ve eğlenebilme becerisidir. Mutlu insanlar sık sık kendilerini iyi hissederler ve çalışırken ve boş zamanlarında içleri rahattır. Eğlenmenin getirdiği fırsatları kullanırlar. Bu yetiden yoksun olan kişiler gelecek konusunda umutsuz, sosyal geri çekilme, isteksizlik, suçluluk duygusu, yaşamda başarısız hissetme, hatta daha ileri safhalarda intihara meyil gibi belirtiler gösterebilirler.

*İyimserlik:* “yaşamın aydınlık yönünü görebilmek ve zorlayıcı zamanlarda dahi, olumlu bir yaklaşım içerisinde olmak becerisidir.”<sup>110</sup> Yani, sıkıntılı durumlarda bile hayatın daha parlak tarafından bakma ve pozitif düşüncüyü devam ettirebilme yeteneğidir. Günlük hayata pozitif bir yaklaşımdır. Depresyonun en bilinen semptomu kötümserliğin tersidir.

“Bar-On duygusal zeka modeli; duygusal zeka ve sosyal zeka modellerini kapsayan bir modeldir. Çünkü Bar-On’un temel olarak yoğunlaştığı konu bilişsel olmayan zeka faktörleridir. Bu faktörler; zekanın kişisel, duygusal, sosyal, hayatta kalma boyutlarını içermektedir. Bu faktörlerin ortak paydası; kişinin gündelik hayatla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekadan daha etkin olmalarıdır.”<sup>111</sup>

“Bar-On bu unsurları ölçebilmek için Duygusal Katsayı Envanter’ini (EQ-i) geliştirmiştir. Bu envanterle kişilerin başarı potansiyelini ölçmeyi ve IQ ölçümlerinin eksik bıraktığı yanları tamamlamayı hedeflemiştir.”<sup>112</sup>

Tablo 1.2’ de görüldüğü üzere Bar-On’un modelinde bulunan öznel/nesnel farkındalığı , stres yönetimi gibi unsurlar özellikleri itibariyle duygu ve zekanın genel anlamının ötesine geçmektedir. Bar-On’un modeli sahip olduğu bu karma yapıyla

<sup>105</sup> Mumcuoğlu, Age., s.49.

<sup>106</sup> Stein, Book, Age., s.179.

<sup>107</sup> Stein, Book, Age., s.190.

<sup>108</sup> Mumcuoğlu, Age., s.50.

<sup>109</sup> Mumcuoğlu, Age., s.53.

<sup>110</sup> Stein, Book, Age., s.255.

<sup>111</sup> Çakar, Age., s.21.

<sup>112</sup> Mumcuoğlu, Age., s.38.

araştırmacılara alternatif bir duygusal zeka modeli sunmaktadır. Biz de tezimizin uygulama bölümünde Bar – On’ un geliştirmiş olduğu duygusal zeka ölçüm anketini kullanacağız.

### 1.3.3.3. Daniel Goleman modeli

New York Times gazetesinde beyin ve davranış üzerine yazılar yazan psikolog ve bilim yazarı Daniel Goleman , Salovey ve Mayer’ in 1990 yılındaki çalışmalarını fark etmiştir. Salovey ve Mayer’ in bulgularından etkilenen Goleman, bu alanda kendi çalışmasını yönetmeye başlamış ve 1995 yılında “duygusal zeka” adlı, duygusal zeka fikrinin özel sektörde ve halk tarafından tanınmasını sağlayan ve en çok satan kitabını yazmıştır.<sup>113</sup> Çalışmalarında sadece kendisinin yapmış olduğu, beyin ve davranış ile ilgili çalışmaların dışında Harvard Üniversitesi’nde psikolog olan ve bu konuyla sayısız araştırması olan McClelland’ ın araştırmalarına da yer vermiştir.<sup>114</sup>

Goleman 1995’de başarılı bir hayatın, standart zekadan (IQ’ dan) çok, duygusal zekaya ihtiyaç duyduğunu ileri sürmüştür. Goleman, duygusal zeka ile ilgili, kendini kontrol, heves ve sebat, kendi kendini motive edebilme gibi yetenekleri içeren ve baskıları kontrol edebilme, kendini kontrol edebilme ve stresten uzaklaşarak düşünebilme yeteneği gibi konuları içeren bir çok tanım ileri sürmüştür.<sup>115</sup>

Daniel Goleman “İşbaşında Duygusal Zeka” adlı kitabında duygusal zekayı “Kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme yetisi” olarak tanımlamaktadır.<sup>116</sup>

Goleman “İş Başında Duygusal Zeka” adlı kitabında verdiği bir örnekte, 65 milyon dolar sermayeli bir aile şirketini yönetmekle yeni görevlendirilmiş aile dışından gelen bir üst düzey yöneticiyi ele almaktadır.

Bilişsel karmaşıklıkla başa çıkma yeteneğini değerlendirmek için mülakat yöntemine başvuran bir araştırmacı, bu yöneticinin en yüksek kapasite düzeyinde yani altıncı düzeyde olduğunu belirlemiştir. Kişi kuramsal olarak, global bir firmanın yürütme kurulu başkanı ya da bir ülkenin başbakanı olabilecek kadar zeki biridir. Ancak mülakat sırasında konu dönüp dolaşp, bir önceki işinden ayrılmak zorunda kalmasına yol açan nedene gelindiğinde, yönetici astlarıyla yüzleşmeyi ve onları kötü performanslarından sorumlu tutmayı başaramadığı için kovulduğunu beyan etmiştir.

<sup>113</sup> Shelley, Brown, Age., s.11.

<sup>114</sup> Cumming, Age., s.3.

<sup>115</sup> Newsome, Day, Catano, Age., s.1006

<sup>116</sup> Daniel Goleman; İş Başında Duygusal Zeka, Varlık Yay., İst., 1998, s.33.

Araştırmacının gözlemlerine göre, bu konu yöneticide tekrar duygusal tepkiler başlatmış, yöneticinin yüzü kızarmış ve heyecanlanmış, ellerini ovuşturmaya başlamasına sebep olmuştur. Yöneticinin tedirgin olduğu açıkça bellidir. Daha sonradan anlaşıldığına göre yeni patronu (şirketin sahibi) daha o sabah aynı şey yüzünden onu eleştirmiştir. Yönetici özellikle şirkette uzun süredir çalışmakta olan elemanlar söz konusu olduğunda, düşük performans gösteren elemanlarla yüzleşmenin kendisi için çok zor bir iş olduğunu anlatıp durmaktadır. Yine araştırmacının gözlemlerine göre yönetici bu kadar tedirgin olduğunda, bilişsel karmaşıklıkla başa çıkma (akıl yürütme) becerisi zayıflamaktadır. Kısacası, kontrol edilemeyen duygular akıllı insanları aptallaştırmıştır.<sup>117</sup>

Goleman'ın "Duygusal Zeka, Neden IQ' dan Önemlidir?" ve "İşbaşında Duygusal Zeka" eserlerinde duygusal zekayı incelerken Mayer ve Salovey' in modelini temel olarak ele alıp oluşturduğu duygusal zeka modelini beş başlık altında toplamaktadır.<sup>118</sup>

- 1) Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi (Öz bilinç)
- 2) Kişinin kendi duygularını yönetebilmesi (Duyguları idare edebilmek)
- 3) Empati (Başkalarının duygularını anlamak)
- 4) Kişinin kendini motive edebilmesi (Kendini harekete geçirmek)
- 5) Sosyal beceriler (İlişkileri yürütebilmek)

**Öz bilinç - kendini tanıma:** Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi yani öz bilinç; kişinin duygularının neler olduğunu anlayabilmesidir. Duyguların farkında olunması bireyin kendini doğru bir şekilde değerlendirerek, kendi iç dünyasını, kaynaklarını, sezgilerini, tercihlerini, potansiyelini, güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmesine imkan sağlayarak öz güvenini geliştiren bir sonuç yaratmaktadır.<sup>119</sup> İnsanlar, doğru davranacakları konusunda kendilerine güven duymadıkça harekete geçmemektedirler.

Öz bilinç, yoğun duygularla abartılı bir tepki vermeye ya da algılanan durumu abartmaya yönelik bir dikkat hali değildir. Tam tersine fırtınalı duygular içinde bile kendi kendine yönelik olmayı sürdüren tarafsız bir haldir. Öz bilinç, kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesidir.

Öz bilinç içsel bir barometre işlevi görmektedir, insanın yapmakta olduğu şeyin yapmaya gerçekten değerli değmeyeceğini ölçer. Duyguların davranışı nasıl etkilediğinin farkında olunması, temel bir duygusal yeterliliktir. Her türlü işte yüksek performans gösterebilmek, başkaldıran hislerini yönetebilmek, motivasyonunu sürdürebilmek, etraftaki insanların hislerini doğru anlayabilmek ve ekip çalışması için önem taşıyan beceriler dahil, iş hayatıyla ilgili sosyal becerileri geliştirebilmek için insanlara yardımcı olan tek şey öz bilinçtir.<sup>120</sup>

<sup>117</sup> Goleman, Age., s.34.

<sup>118</sup> Goleman, Age., s.61; Mayer, Salovey, Caruso, Age., s.403.

<sup>119</sup> Daniel Goleman, "Duygusal Yeterlilik", *Executive Excellence Dergisi*, (Şubat 2002), s. 21.

<sup>120</sup> Daniel Goleman, "Duygusal Zeka Neden IQ' dan Neden Önemlidir?", Varlık Yayınları, İstanbul, 2005, s.42.

Özbilinç, duyguları idare etmekle kişiye kolaylık sağlar. Kötü bir ruh hali içinde olan bir insan özbilinci sayesinde bunu dert edip kendine sıkıntı etmez ve kendini kısa bir süre içinde bu durumdan kurtarabilir.

Kendini tanımak, kişinin kendi değerlerini ve hedeflerini anlamasını sağlar. Kendini iyi tanıyan bir kişi nereye doğru ve neden yol aldığını bilir; örneğin parasal açıdan cazip olan fakat prensiplerine ve uzun vadeli hedeflerine uymayan bir iş teklifini kişi geri çevirebilir. Kendini iyi tanımayan insandan ise “Para tatlı geldiği için imzayı attım, fakat bu iş bana pek bir şey ifade etmiyor ve çok sıkılıyorum” sözlerini işitmek mümkündür. Kendini iyi bilen insanların kararları değerlerine uygundur ve işleri onlara enerji katar.

Kendini tanıyan insanlar duygularını ve duygularının iş üzerindeki etkisini açık ve doğru bir şekilde ifade edebilirler. Bu insanlar güçlü ve zayıf yönlerinin de farkındadırlar. Başarısızlıkları kolayca anlatabilirler ve bundan hiçbir zaman rahatsızlık duymazlar. Çünkü o olaydan gerekli dersi çıkarmıştır ve eksiklerinin farkına varmışlardır.

**Duyguları kontrol etmek - kendini yönetmek - öz denetim:** Kişinin kendi duygularını yönetebilmesi, yani kişinin öfkeden aşırı sevince kadar her türlü duygusunu kontrol edebilmesini içermektedir.

Dürtüler, duyguları yönlendirir. İnsanlar duygularını bir tarafa atıp onları yok sayamazlar. Ancak duygularını yönetmek için yapabilecekleri bir sürü şey vardır. Kendini yönetme, insanın duygularının esiri olmasının önüne geçer. Kendi duygularını iyi yönetebilen insanlar, herkes gibi duygusal dürtülerin etkisi altında olmalarına rağmen, onları yönetmenin, hatta olumlu yöne kaydırmanın bir yolunu bulurlar.

Kendini iyi yönetebilen insanlar, çok zor anlarda, ortamın gerginleştiği durumlarda bile olumlu ve soğukkanlı davranabilirler. Kendine hakim bir yönetici, gergin bir ortamda hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederek, davranışlarını ve kullandığı kelimeleri özenle seçerek dile getirir. Sakin bir tarza sahip yöneticinin altında çalışan insanlarda bu olumlu görünümünden kendilerine ders çıkarabilmektedirler.<sup>121</sup>

Duygusal özdenetim, gerçek hislerin inkar etmek ya da bastırmak anlamına gelmez. Mesela kızgınlık, özellikle bir haksızlığa ya da eşitsizliği düzeltme arzusundan

<sup>121</sup> Daniel Goleman; İş Başında Duygusal Zeka, Varlık Yay., İst., 2000, (s.177).



kaynaklandığında, yoğun bir motivasyon kaynağı olabilir. Paylaşılan üzüntü insanları birbirine kenetleyebilir.<sup>122</sup>

Kendini yönetmek, rekabet açısından da önemlidir. İş dünyası hızlı bir değişim süreci içindedir. Teknoloji hızla değişmektedir. İş hayatının değişmez tek unsuru “değişim”dir. Bu değişime duygularını iyi yönetebilen insanlar daha çabuk uyum sağlamaktadır. Duygularını iyi yönetebilen insanlar değişikliklere daha kolay uyum sağlarlar. Yeni bir değişim programı gündeme geldiğinde paniğe kapılmazlar.

Sonuç olarak duygularını kontrol edebilme yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler.<sup>123</sup>

**Empati (başkalarının duygularını anlamak):** Goleman’ ın modelinin üçüncü boyutu olan empati, kişinin kendisini diğerlerinin yerine koyarak onları anlayabilmesidir.

**Başkalarının duygularının farkında olma, başkalarını mesleki olarak geliştirmenin en iyi yolu olmakla birlikte, onların duygularını ve bakış açılarını hissetmek ve gelişmeleri için nelere gereksinim duyduklarını anlamaktır. Bireyin toplumsallaşma yeteneği, başkalarının arzu edilir tepkiler vermelerini sağlama yeteneğinde ortaya çıkmaktadır.**<sup>124</sup>

Empati daha önce tanımlandığı gibi kişinin kendisinin, karşısındakinin yerine koyması, onu dinlemesi ve duygularını hissedebilmesidir. Kendilerinin ne hissettikleri konusunda kafaları karışık olan insanlar, başkaları hislerini onlarla paylaştıklarında da aynı şekilde karmaşa yaşarlar.

On dokuz ülkede yedi binden fazla kişiye uygulanan testlerde, sözsüz işaretlerden duyguları okuyabilme üstünlüğüne sahip olanların, duygusal bakımdan da daha dengeli, daha popüler, daha dışa dönük ve de daha duyarlı oldukları görülmüştür. Ayrıca genel olarak kadınlar bu tür empati konusunda erkeklerden daha başarılı olduğu saptanmıştır.<sup>125</sup>

Empati, insanlara odaklanmış, her işte üstün performans göstermek için son derece önemlidir. Özverili davranış için motivasyonu ve sosyal başarının desteğini empati sağlamaktadır.

<sup>122</sup> Bülbüloğlu, Age., s.57.

<sup>123</sup> Goleman, 2002, Age., s.61.

<sup>124</sup> Ayhan, Age., s.211.

<sup>125</sup> Goleman, 2005, Age., s.127.

İnsanları etkileme, onlara yardımcı olma açısından empati hayati önem taşımaktadır. Başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve buldukları konumu anlamadan, onlar üzerinde olumlu bir etki bırakmak zordur. Duygusal ipuçlarını okumakta başarısız, sosyal etkileşimlerde beceriksiz olan insanlar, etkileme açısından çok zayıftırlar.

Müşteri gereksinimlerini iyi okuyabilmek, ürün geliştirme ekiplerinin başındaki en iyi yöneticilerin doğal özelliğidir. Piyasanın isteklerini okuyabilmenin anlamı, müşterilere karşı empatili bir tavır almak, sonra da onların gereksinimlerini karşılayan bir ürün geliştirmektir.<sup>126</sup>

Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren belli belirsiz sosyal sinyallere karşı daha duyarlıdır. Bu da onları insan bakımıyla ilgili mesleklerde, öğretmenlik, satıcılık ve idarecilikte başarılı kılmaktadır.

**Kişinin kendini motive edebilmesi (kendini harekete geçirmek):** Kişinin kendi kendini motive edebilmesi yani kişinin kendini harekete geçirmesi; kişinin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen yılmamasıdır.<sup>127</sup>

Motivasyonun bir çok tanımı yapılmıştır. Motivasyonu, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlamak mümkündür.<sup>128</sup> Bir başka görüşe göre motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

İnsanlar, hedefe ulaşma sürecine etki eden duygusal eğilimleri ile motive olurlar. Başarı yada başarıya ulaşma süreci insanı, gelişmeye çaba göstermeye ve sıfır hataya ulaşmayla motive eder. Motivasyon kitlenin amacına yönelik taahhütlerin yerine getirilmesiyle gerçekleşir.

Duygular yükselir, insanları motive eder ve kendilerini adanmış hissetmelerini sağlar. Bu içten gelen dürtü, herhangi bir zekanın ya da stratejinin başarılı bir uygulaması konusunda her zaman esastır. Örneğin bazı insanlar, iş ve özel yaşamlarındaki problemlere çözüm bulma konusunda becerikli olmalarına karşın, bunları uygulamada, pratik ve etkin bir harekete dönüştürmekte başarısız kalırlar.

---

<sup>126</sup> Goleman, Age., 2000, s. 177.

<sup>127</sup> Çakar, Age., s.27.

<sup>128</sup> Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., İst., 2003, (s. 633).

Öncelikle başarmayı istemek gerekir ve daha sonra bu isteği, duygusal açıdan adanmışlık göstererek uygulamaya koymak gerekir.<sup>129</sup>

İşletmedeki çalışanların üstün performans gösterebilmeleri, başarıma dürtüsüyle kendilerini işe adanmaları ile mümkündür. İnsanlar işlerini kendisi için sevdiklerinde, organizasyonlarına da bağlanırlar. İşlerine bağlı çalışanlar, işlerini sevdikleri için daha iyi imkanları olan iş teklifleri gelse bile işlerinden ayrılmazlar.

**Sosyal beceriler (ilişkileri yürütebilmek):** Sosyal beceriler yani ilişkileri yürütebilmek kişinin diğer insanların duygularının farkında olmasını, diğer insanların duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğer insanlarla geçinebilmesini sağlar.<sup>130</sup> Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişiler arası etkililiğin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerini çok geliştirmiş kişiler, insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı her alanda başarılı olur ve parlak bir sosyal yaşam sürdürürler.<sup>131</sup>

Sosyal beceriler, insanın başkalarıyla ilişki kurabilme becerisiyle ilgilidir. Sosyal ilişkileri iyi olan kişiler, insanlarla rahat iletişim kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette çatışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir.

Başkaları üzerinde etkili olmak, ikna konusunda etkili taktikler kullanmaya bağlıdır. Başkaları ile olan ilişkileri yönetmede, bireyin grup halinde çalışma becerisi, başkaları ile çalışma konusundaki rahatlığı, sağlıklı ilişkiler kurabilme ve geliştirebilme yeteneğine bağlı olarak kendini gösterir. İşbirliği ve iş paylaşımı, ortak amaçlar için başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirir. Grubun yetenekleri, kolektif amaçlara ulaşma çabaları sırasında, grup sinerjisi yaratılmasında açığa çıkar. Günlük yaşamdaki kişisel iletişimlerde algısal, bilişsel ya da duygusal açıdan ben merkezci davranış, çevredeki insanlarla sıcak ilişkiler kurulmasını engellediği gibi bir takım iletişim çatışmalarına da yol açmaktadır.<sup>132</sup>

Sosyal beceri, duygusal zekanın diğer bileşenleri olan kendini tanıma, duyguları kontrol edebilmek ve empatinin bir bütünü gibidir. Sağlıklı bir iletişim kurabilmek için insanlar içinde buldukları duygu hali ne olursa olsun, sakin, soğukkanlı ve sabırlı bir tavır alma yeteneğine sahip olması gerekir. İnsanlar duygularını anladıklarında ve kontrol edebildiklerinde etkin ilişkiler kurabilir ve başkalarının da duygularını anlayabilirler.

---

<sup>129</sup> Bülbüloğlu, Age., s.63.

<sup>130</sup> Çakar, Age., s.27.

<sup>131</sup> Goleman, 2005, Age., s. 62.

<sup>132</sup> Ayhan, Age., s.114.

Goleman, kendi modellemesi için, gelecekte geçerliliği kanıtlanacak iddialarda bulunmuştur. O, duygusal zekanın, evde, okulda ve iş hayatında çok büyük önem arz edeceğini savunmuştur. Gençler arasında yaptığı konuşmalarda, duygusal zekanın, onlara hayatlarında çok daha az sinir hali ve terbiyesizlik vaat ettiğini, bunun yanıdaysa ilaç, sigara içme ve uyuşturucu madde konularında daha iyi karar verme yetisi kazandıracığını, ve bütün bunların yanında; gözde bir insan olmanın ve ilerlemiş öğrenme kabiliyetine sahip olunabileceğini vurgulamıştır. İş hayatındaysa duygusal zekanın takım çalışmasına, sinerjiye ve birlikte nasıl daha verimli çalışılması gerektiğine olan katkılarının altını çizmiştir. Daha da genele bakacak olursak, Goleman' a göre duygusal zeka, hayatın her alanında insana katkı sağlayan bir etmendir. Buna örnek olarak; ilişkileri düzenleyip belli bir seviyede sürdürebilmenin ya da organizasyonel çevrelerde yazılı olmayan kuralların, başarıyı ne derecede belirlediği verilebilir.<sup>133</sup>

Goleman' ın ilave ettiği bir diğer nokta da, IQ' nun hayattaki başarıyı sadece %20, diğer etmenlerin ise %80' etkilediğidir. Bu sözden de anlaşılacağı gibi Goleman, duygusal zekanın, hayattaki birçok görev ve sosyal sorumluluğumuzda çok büyük öneme haiz olduğunu söylemektedir.<sup>134</sup>

Sonuç olarak bütün bu boyutları Goleman' ın (2005) “Duygusal Zeka Neden IQ’ dan Daha Önemlidir” adlı kitabının önsözüne koyduğu Aristo'nun bir sözüyle özetleyebiliriz; “Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir”<sup>135</sup>

#### **1.4. Duygusal Zeka Hakkındaki Bazı Yanlış İnanışlar**

Goleman “İş Yaşamında Duygusal Zeka” adlı kitabında duygusal zekayı incelerken karşılaştığı yanlış inanışları şu şekilde belirtmiştir.<sup>136</sup>

İlk olarak ; duygusal zeka sadece “iyi davranmak” demek değildir. Duygusal zekası yüksek olan kişiler stresli ve kritik durumlarda doğru kararları vererek insanları ve bulunduğu şirketi bu zorlu durumdan kurtarabilirler. Goleman' ın kitabında verilen bir örnek bu konuyu daha iyi anlamamızı sağlayacağını düşünmekteyim. Amerikan futbol liginin şampiyonluk maçının oynanacağı bir Pazar günü Amerikalı erkeklerin

<sup>133</sup> Mayer, Salovey, Caruso, Age., s.403.

<sup>134</sup> Cumming, Age., s.4.

<sup>135</sup> Goleman, 2002, Age., s.77.

<sup>136</sup> Goleman, 1998, Age., s.13.

büyük bir kısmının televizyon karşısına geçeceği en kutsal günlerden biriymiş. New York' tan havalanıp Detroit' e gidecek olan uçak iki saat rötör yapmış. Hemen hemen tümü iş adamı olan yolcuların gerginliği gözle görülür bir şekilde artmış. En nihayetinde Detroit' e vardıklarında yolcu giriş – çıkış körüğünde esrarengiz bir biçimde ortaya çıkan küçük bir arıza, uçağın çıkış kapısının yaklaşık üç metre uzağında durmasına neden olmuş. Geç kalmaktan deli gibi korkan yolcular hemen ayağa fırlamışlar. Böyle bir durumda uçuş hosteslerinin görevi ciddi bir şekilde “ Federal yönetmeliğe göre, çıkış kapısına doğru ilerleyebilmemiz için önce hepinizin yerine oturması gerekmektedir.” şeklinde bir anons yapması gerekmektedir. Ama o sefer öyle bir anons yapılmamış ve hosteslerden birisi mikrofona yönelmiş ve ezgili bir ses tonuyla, sanki bağışlanabilir bir yaramazlık yapmış küçük ve sevimli bir çocuğu şakacıktan azarlıyormuş gibi yaparak “Olmadı ama, siz ayaktasınız!” diye seslenmiş. Bunun üzerine herkes bir ağızdan gülererek yerine oturmuş ve uçak çıkış kapısına yanaşmayı tamamlayana kadar kimse ayağa kalkmamış. Üstelik bütün bunlara rağmen uçaktan inerken içinde buldukları ruh halleri şaşırtıcı bir biçimde olumluymuş.<sup>137</sup> Hostes bu zor durumda yolculara bu şekilde davranmasıyla müşterilere sadece iyi davranmış değil aynı zamanda müşteri memnuniyetinin öne çıktığı günümüz koşullarında içinde bulunduğu firmanın prestijini korumuştur.

İkinci olarak; duygusal zeka hisleri başı boş bırakmak (içini boşaltmak) anlamına gelmez. Tersine, hisleri uygun ve etkili biçimde ifade edilecek şekilde yöneterek, insanların ortak amaçları doğrultusunda birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlamak demektir.

Üçüncü olarak; duygusal zeka söz konusu olduğunda ne kadınlar erkeklerden “daha akıllı” ne de erkekler kadınlardan üstündür. Her insan bu yetiler açısından güçlü ve zayıf noktalardan oluşan kişisel profile sahiptir. Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların ortalama olarak kendi duygularından daha haberdar olduğu , daha fazla empati gösterdiği ve kişiler arası ilişkilerde daha becerikli olduğu gözlenmiştir. Buna karşın erkeklerin kendinden daha emin ve iyimser, daha kolay uyum sağlayabilir ve stresle başa çıkmada daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Tabi ki bunlar genel durumlardır. Bazı istisnalar bulunmaktadır.

---

<sup>137</sup> Goleman, 2005, Age., s.34.

Dördüncü ve son olarak; duygusal zeka düzeyi kalıtsal olarak tayin edilmediği gibi gelişiminde sadece ilk çocukluk döneminde gerçekleşmez. IQ nun tersine duygusal zekanın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır ve biz yaşamayı sürdürerek deneyimlerimizden ders aldıkça gelişmeye devam eder.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞ PERFORMANSI VE DUYGUSAL ZEKA

#### 2.1. İşletmelerde Performansın Tanımı:

Yirmi birinci yüzyılın ekonomik çevresi, küreselleşme ve serbest piyasa tarafından karakterize edilmektedir. Organizasyonlar çok hızlı değişen çevresel faktörlerle ve hızla artan rekabetçi durumlarla yüz yüze gelmektedir.<sup>138</sup> “Organizasyonlar, belirli bir vizyon doğrultusunda, ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışan ortak inanç ve değerlere sahip insan topluluklarıdır.”<sup>139</sup> Organizasyonların bu çalkantılı çevrede rekabet avantajını ele geçirmek ve bu rekabet avantajını elinde tutabilmek için, öncelikli olarak organizasyonun performansını doğru olarak belirlemesi ve mevcut performansı daha da yükseltebilmek için alışması gerekmektedir.

Hemen hemen her organizasyon, beşeri sermaye ile bir çok önemli hedefin başarılmasını hedefleyen bir performans yönetim sistemine sahiptir. Bu hedefler, performansın motive edilmesini, kişilerin yeteneklerini geliştirebilmek için bireysel yardımı, bir performans kültürünün oluşturulmasını, kimin terfi edeceğinin karar vermesini, zayıf performans seviyese sahip olan işgörenlerin ayıklanmasını ve stratejilerin oluşturulmasını içermektedir.<sup>140</sup>

Performans ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Mesela bir tanıma göre performans işgörenin işini başarıyla tamamlaması olarak tanımlanırken başka bir tanıma göre performans günün sonunda yapılan iş miktarı olarak tanımlanmıştır.<sup>141</sup> Başka bir tanıma göre performans, “ belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi “ olarak tanımlanmıştır.<sup>142</sup>

<sup>138</sup> Chiang Kao, Hsi – Tai Hung, Management Performance : “An Emprical Study of the manufacturing companies in Taiwan”, Article in Press www.sciencedirect.com ,2005.

<sup>139</sup> İsmet Barutçugil; Performans Yönetimi, Kariyer Yay., İst., 2002, (s. 11).

<sup>140</sup> Edward E. LAWLER, “Reward Practices and Performance Management System Effectiveness”, *Organizational Dynamics*, (Sayı:32 2003), s.396.

<sup>141</sup> Jerry L. HARBOUR, “The Basic of Performance Measurement”,Doktora Tezi, USA,(1997), s.3-4.

<sup>142</sup> Dursun Bingöl; İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5. bs., İstanbul, 2003, (s. 273).

Barutçugil' e göre performans, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.” Yazara göre “bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman süreci içerisindeki çıktı ya da çalışmanın sonucunda belirlenmektedir. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.”<sup>143</sup>

Yapılan tanımlar farklı da olsa aynı anlama gelmektedir. Sonuç olarak performans, işgörenin işini tamamlayıp tamamlamadığını ya da doğru yapıp yapmadığını ölçmeye yarar. Mesela yazmış olduğu raporları, yazım hatalarından dolayı tekrar yazan bir sekreterin performans seviyesi düşüktür. Eğer sekreter raporları doğru, akla uygun, zamanında, hatasız bir şekilde yazarsa, sekreter için üstün performans seviyesinden bahsedilebilir. İşgörenlerin arzuları, yetenekleri ve işi anlama kapasiteleri performansı etkiler. Bir işgören işi ve kendisinden istenenleri yapabilme kapasitesine sahip olmalıdır.<sup>144</sup> “Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin temel koşulu, yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır.”<sup>145</sup>

Çevresel faktörlere rağmen, değişen dünyada rekabet avantajını ele geçirmeyi ve bu avantajı sürdürebilmeyi hedefleyen organizasyonlar, üstün performans seviyesine sahip olabilmek için stratejik bir performans yönetim sistemine ve gerçekçi performans değerlendirme yöntemlerine sahip olmaları gerekmektedir.

## 2.2. Performans Yönetim Sistemi

İş dünyasındaki firmaların strateji uygulamalarında performans yönetimi öteden beri önemini korumaktadır. Hatta performans yönetimi stratejilerin, firmaların operasyonlarının, takibinde kullanılan, finansal hedeflere çevrilmesine yarayan bir araç olmuştur.<sup>146</sup>

Organizasyonlar, artık performans (başarı) kriterlerinin tepede belirlendiği ve çalışanların gerçekleştirmesi için aşağıya bildirildiği yönetim anlayışını kaldıramamaktadırlar. Günümüz ortamı, uzun dönemli gelişmelere, sermaye yatırımlarına ve net gelirin artmasına odaklanan yukarıdan aşağıya doğru planlama

<sup>143</sup> Barutçugil, Age., s.11.

<sup>144</sup> Stephen E. Catt, Donald S. Miller; Supervision: Working with People , Richard D. Irwin, Inc., N.Y., 1991, (s.370).

<sup>145</sup> Barutçugil, Age., s.11.

<sup>146</sup> Frederik NILSSON, Magnus KALD, “Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case”, *European Management Journal* (Sayı:20 2002), s. 235.

anlayışına, uygun değildir. Üst yönetim, “Performans Odaklı Yönetim Sistemleri”nin başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle bu yeni ortamı anlamak ve kabul etmek zorundadır. “Performans Odaklı Yönetim Sistemi”, organizasyonun amaçlarıyla, potansiyel ve gerçekleşen performansın harekete geçirici güçlerini etkili bir şekilde bağdaştırmaktadır.

### **2.2.1. Performans yönetim sisteminin tanımı**

Performans yönetiminin kesin bir tanımını yapmak zordur; çok yönlü ve çok boyutludur. Ancak bu konuyla ilgili kapsamlı birkaç tanım verilebilir.

Akal, performans yönetimini “örgütü istenen amaçlara yöneltme ve belirlenen hedefleri gerçekleştirme amacıyla, örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci” olarak tanımlar.<sup>147</sup>

Canman’ın performans yönetimi tanımı ise şöyledir: “Gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterdiği ortak çabalarla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi sürecidir.”<sup>148</sup>

Bingöl, performans yönetimini, “üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracı” olarak tanımlamıştır.<sup>149</sup>

### **2.2.2. Performans yönetim sisteminin amacı**

Organizasyonlar performans yönetim sistemini çok çeşitli amaçlara hizmet etmesi amacıyla kullanmaktadırlar. Bunlar üç ana başlıkta toplanabilir; örgütsel etkinliği iyileştirmek, işgörenleri motive etmek, eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmektir.<sup>150</sup>

Bu üç amacı tek bir cümlede toplamak gerekirse performans yönetiminin genel amacı, “iş görenlerin, hem bireysel olarak hem de takım halinde, kendi bilgi ve

<sup>147</sup> Z. Akal; İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Produktivite Merkezi Yay., Ank., 1992, (s.3).

<sup>148</sup> D. Canman, Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ank., 1995, (s.27).

<sup>149</sup> Bingöl, Age., s.275.

<sup>150</sup> Bingöl, Age., s.275.



becerilerinin gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturarak, örgütün performansında süreklilik sağlamaktır.”<sup>151</sup>

---

<sup>151</sup> Barutçugil, Age., s.126.

### 2.2.3. Bölgelere göre performans yönetim sistemi

Rekabet avantajını elinde bulundurmak isteyen organizasyonların ortak hedefi, üstün performans seviyesine sahip olmak olmasına rağmen yapılan araştırmalarda organizasyonların performans yönetim sistemlerinin coğrafi bölgelere göre değişiklik gösterdiği saptanmıştır.<sup>152</sup>

***Kuzey Amerika performans yönetim sistemi;*** 1970'lerin başından beri ABD'de kısa dönem karlılığa ve finansal tabanlı performans yönetimine önem verilmektedir. Küreselleşmiş ve fırtınalı dünyada uzun dönem stratejik inisiyatiflerin eksikliği, birçok Amerikan firmasının daha az rekabetçi olmasına yol açmıştır. 1990'larda buna tepki olarak çok daha strateji odaklı kontrol modelleri geliştirilmiştir. Finansal ve finansal olmayan kriterleri harmanlayıp dengeleyerek inceleyen "Performans Değerlendirme Tablosu (Balanced Scorecard)" bu dönemde ortaya çıkmıştır. Finansal olmayan kriterler, müşteri ilişkileri, işlem verimliliği gibi stratejik önemi olan alanlardaki kontrollerle uygulanmaktadır.

"Performans Değerlendirme Tablosu" ABD'de ona benzeyen modellerde de olduğu gibi performans yönetiminin işyeri seviyesine adaptasyonuna ve finansal olmayan kriterlerin yükselen kullanımına katkıda bulunmuştur. Bu modellerin yayılmasında çok değişik açıklamalar ileri sürülmüştür; mesela Stivers ABD'deki yoğun rekabet ortamının performans yönetiminin tekrar gözden geçirilmesi ve yeni gereksinimlere adaptasyonu için bir faktör olduğunu söylemektedir. Buna rağmen ABD'deki performans yönetimi, yüksek seviye yöneticilerin bilgi ihtiyacının karşılanmasına odaklanmasının yanı sıra hala finansal tabanlı görünmektedir. Bununla birlikte işyerindeki operasyonların kontrolü ile diğer planlama ve iş takibi arasındaki bağlantı hala çok zayıftır.<sup>153</sup>

***Japonya performans yönetim sistemi ;*** özellikle Japonya iç pazarında, ABD pazarından bile daha sıkı bir rekabet ortamı söz konusudur. ABD'deki gibi bir sektörde birkaç büyük oyuncunun pazarı kontrol etmesi Japonya'da mümkün değildir. Her sektörde tahmin edilemeyecek kadar çok firma rekabet etmektedir. Bunun yanı sıra Japon sanayiciler Amerikalı meslektaşlarının aksine daha çok büyümeye önem verirler ve yatırım getirisi tabanlı düşünürler. Bu nedenle Japon performans yönetimi sıklıkla tipik Amerikan modelinin tersine odaklanmış olarak düşünülür. En büyük fark da

<sup>152</sup> Nilsson, Kald, Age., s. 236.

<sup>153</sup> Nilsson, Kald, Age., s. 236.

Japonların uzun zamandır üstüne basa basa sözünü ettikleri strateji gelişimiyle işyeri operasyonlarının birbirinden ayrılmaması gerektiğini düşünmeleridir. Finansal olmayan kriterler işyeri operasyonlarıyla direkt olarak bağlantılı olduğu için bu bağlamda kritik bir rol üstlenmekte; organizasyonun tüm seviyelerinde amaçların ve stratejilerin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bunun için Japon performans yönetiminin kesin muhasebe verileri oluşturmaktansa ilkönce çalışanların davranışına etki etmesi öngörülür. İş anlayışına uzun dönem yaklaşımı körüklerken, ürün ve üretim sürecinin geliştirilmesi yönündeki yatırımlar için pozitif yönde karar verir. Bir çok analizci için zaten Japon ekonomisinin başarısının arkasındaki ana nedenler bunlar olarak görülmektedir.<sup>154</sup>

***Avrupa performans yönetim sistemi;*** ABD ve Japonya ile karşılaştırsak Avrupa'daki ülkelerin performans yönetimi anlayışında bir düşüncede birleşmedikleri görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan deneysel çalışmalar Britanya'da finansal verilerin hala önemli bir yeri olduğunu fakat buna rağmen finansal olmayan ölçütlerin de gün geçtikçe önem kazandığını göstermektedir. Diğer bazı çalışmalar ise finansal olmayan ölçütler içeren yeni kontrol modellerinin Britanya'da büyük bir çoğunluk tarafından kabul gördüğünü belirtmektedir. Bu trend, strateji kaynaklı performans yönetimine olan ilginin 1990'larda büyük ölçüde arttığını bize ispatlamaktadır. Fransa'da ise finansal olmayan ölçütler Britanya'ya göre daha iyi anlaşılacakla beraber finansal verilerin bir tamamlayıcısı olarak görülmektedir. Strateji analizlerinin finansal ve finansal olmayan olarak ayrıldığı ve "Kontrol Paneli (Tableau de Bord)" adı verilen kontrol modeli Fransız firmalar arasında yaygınca kullanılmaktadır. İngiltere ve Almanya'da "Performans Değerlendirme Tablosu" kullanımının tercih edilmesine karşılık Fransa'daki model İtalya'da da yaygın olarak kullanılmaktadır.<sup>155</sup>

***İskandinav ülkeleri performans yönetim sistemi;*** İskandinav ülkelerinde lokal tabanlı hedeflerle yönetim anlayışının, performans yönetimine bir tamamlayıcı olarak katkıda bulunabileceği araştırmalarla gösterilmiştir. Operasyon kontrolünde her iki anlayış da, nedenleriyle birlikte belirtildiği için, çalışanlar finansal performansı ve hedefleri aktif olarak eleştirebilmekte ve tartışabilmektedirler. Bu amaca hizmet eden resmi kontrolleri içeren ve çok daha fazla lokalleşme öneren yönetim anlayışı literatürde "İskandinav Yönetim Anlayışı" ile örtüşmektedir. Yukarıdaki düşüncenin ışığı altında;

<sup>154</sup> Nilsson, Kald, Age., s. 236.

<sup>155</sup> Nilsson, Kald, Age., ss. 236-237.

100 İsveçli firma arasında yapılan araştırmaya göre, şaşırtıcı olmayan bir sonuçla: finansal olmayan ölçütlerin, organizasyonun yüksek seviyelerinde de önemini koruduğu ve böylece ortak bir çerçeve oluşturup, organizasyonun üst ve alt katmanları arasındaki iletişimi kolaylaştırdığı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak “Performans Değerlendirme Tablosu” gibi stratejik tabanlı kontrol modellerinin İskandinavya’da yaygın olarak kullanıldığı söylenebilir.<sup>156</sup>

#### **2.2.4. Performans yönetim sisteminin yararları**

Performans yönetim sistemi, uygulandığı örgütlerde, işgörelere, yönetime ve örgütün tamamına önemli yararlar sağlayabilir. Etkin bir performans yönetim sistemi çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantılar kurar. Böylece çalışanlar için katkı duygusu yaratır. Ayrıca hedef ve performans standartlarını belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive edip, ortak sahiplenme duygusunu geliştirir. Bunun dışında her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlar.

### **2.3. Performans Değerlendirme Sistemi**

İşletmelerin insan kaynaklarını yönetmede karşılaştığı en büyük darboğazlardan bir tanesi , çalışanların performanslarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği gerçeğidir. Performans değerlendirme sistemlerini analiz etmeden önce “Performans Değerlendirme Sistemi” kavramının tanımını yapmak, konunun daha iyi anlaşılması için yararlı olacaktır.

#### **2.3.1. Performans değerlendirme sisteminin tanımı**

Performans değerlendirmenin çok çeşitli tanımları mevcuttur. Bingöl, performans değerlemesini, “işgörelerin, görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü “ olarak tanımlamıştır.<sup>157</sup>

Başka bir tanıma göre performans değerlemesi; personelin işle ilgili özelliklerinin, davranışlarının ve üretimlerinin göz önüne alınarak, gelecekte verimliliğini artırıp artıramayacağı ve böylece kendine, organizasyona ve hatta topluma yararının

<sup>156</sup> Nilsson, Kald, Age., s.237.

<sup>157</sup> Bingöl, Age., s.274.

değerlendirilmesi için resmi ve yapılandırılmış ölçme sistemi olarak tanımlanmıştır.<sup>158</sup> Ölçemediğin bir şeyi geliştiremezsin diyen başka bir yazara göre performans değerlendirmesi; işin başarıyla tamamlanmasının ve sonucunun ölçülmesi olarak tanımlanmıştır.<sup>159</sup> Performans değerlendirme sistemleri, bir organizasyonda çalışan insanlara, işlerini daha iyi yapabilmeleri için planlamada ve kontrol etmede, hatalarını öğrenerek bunları başarılarında kullanabilmelerini ve diğer iş arkadaşları ile birlikte çalışabilmelerini sağlar.<sup>160</sup>

Fındıkçı ise performans değerlemeyi “kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak bireylerin tüm yönlerinin gözden geçirilmesi” olarak özetlemiştir.<sup>161</sup>

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en işlevsel boyutları arasındadır. Bu değerlendirme sonucunda yöneticiler gelecekle ilgili öngörülerini daha başarılı ve etkin biçimde yapabilirler. Böylece yönetici ve çalışan arasındaki iletişim kanalları da açık tutulmuş olunur. Ayrıca, performans değerlendirmesi organizasyon açısından olduğu kadar çalışan açısından da önem taşır. Bu yolla kişi kendisine güvenir, çalışmalarında değişiklikler yapar, kişisel eğitim ve gelişimine önem verir.

### 2.3.2. Performans değerlendirme sisteminin amaçları ve faydaları

Performans değerlendirme sisteminin amaçları çok çeşitlidir. Personeli eğitmenin ve değerlendirmenin ilk amacı; onlara sürekli ilerleme duygusunu aşılaktır.<sup>162</sup> Bir çok araştırmacıya göre performans değerlendirme sistemlerinin amaçları,<sup>163</sup>

1. Değerlemenin geri beslemesi
2. Hedeflere göre yönetim
3. Maaşların gözden geçirilmesi
4. Kariyer tavsiyesi
5. Sıralı planlama

<sup>158</sup> Adnan Shaout, Minwir Al-Shammari; Fuzzy Logic Modeling For Performance Appraisal Systems A Framework For Empirical Evaluation, Expert Systems With Applications , 1998, (s.323); Kevin R. Murphy, Jeanette N. Cleveland, Understanding Performance Appraisal, SAGE Publications, USA, 1995, (s.4).

<sup>159</sup> Harbour, Age., s.7.

<sup>160</sup> Stewart Valerie, Practical Performance Appraisal, Gower Publishing Company Limited, England, 1987, s.29.

<sup>161</sup> İlhami Fındıkçı; İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. bs., İst. 2000, (s. 297).

<sup>162</sup> Gary P. LATHAM, Joan ALMOST, Sara MANN, Celia MOORE, “New Developments in Performance” Management, *Organizational Dynamics*, (Sayı:34 2005), ss. 77-78.

<sup>163</sup> Valerie, Age., s.87.

6. Adaleti sürdürmek
7. Yöneticiler arasında yardımlaşma
8. Zorluklarla başa çıkma

olarak belirtilirken, Fortune 500 dergisinde performans değerlemenin faydaları şu şekilde belirtilmiştir;<sup>164</sup>

1. İşgören performansını artırır
2. İşgörelere performanslarını nasıl arttıracığı konusunda fikirler verir.
3. İşgörenlerin geri beslemesini cesaretlendirir (yönetici ile iletişimi artırır)
4. Yasal bir koruma sağlar. (işe son verme gibi uygulamalarda)
5. Maaş ödülleri düzenler.
6. Başarılı bir planlamaya yardımcı olur
7. Terfilerde adaletli olmayı sağlar.

Görüldüğü üzere araştırmacılar performans değerlendirmenin amaçları üzerinde farklılıkları olsa da genel olarak fikir birliğine varmışlardır. Konun daha iyi anlaşılabilmesi için performans değerlendirmenin ana amaçlarını kısaca şu şekilde özetleyebiliriz;

*Planlama ve hedef belirleme*; değerlemeler, yöneticilere, gelecekte yapılması gereken aktivitelerin planlanmasında ve hedeflerin belirlenmesinde yardımcı olur. İşçiler çoğu zaman işlerinin firmanın amaçlarına nasıl etki ettiğini bilmezler. Onlar daha çok açıklamaya ve bilgiye ihtiyaç duyarlar ve dahası işgörenler kullanışlı fikirlere ve ya düşüncelere sahip olabilirler.

*Eğitim ve geliştirme*; performans değerlemesi firmanın eğitime ihtiyacı olup olmadığını ortaya çıkartır. Yöneticiler, işgörenlerin daha üretken olabilmeleri için ihtiyaç duyulan konularda eğitimler verebilir.

*İşgörenlerin sorunları*; işgörenler, performansları ve gelecek dönemdeki beklentiler hakkında geri bildirim almak isterler. Değerlemeler onlara geri bildirim sağlar ve sorularına yanıt verir. Yöneticiler işgörenleri dinleyerek ve hareketlerini anlatarak bir çok problemin üstesinden gelebilir. Yöneticiler işgörenlerin ihtiyaç duyulan materyallerin eksikliğinden dolayı problemle karşılaştığının farkında olmalıdırlar. Böylece yöneticiler, daha iyi bir iş ortamını oluşturmak için gerekli değişiklikleri yapabilir.

<sup>164</sup> John D. DRAKE, "Performance Appraisal One More Time", Doktora Tezi, 1998, s.114.

*Belgeleme*; değerlemeler performans değerlerinin kaydedildiği resmi bir metottur. Bu bilgiler gelecekteki verilecek kararlarda, şikayetlere hareket tarzında ya da yapılacak herhangi bir işte yardımcı olabilir. Yöneticiler için önemli olan bu bilgilerin doğru ve uygun bir şekilde kayıt altına alınabilmesidir.

*Güçsüz yanların düzeltilmesi*; bazı işgörenlerin iş performansları yetersiz olabilir. bu durumu gözden kaçırmamak gerekmektedir. İşgörenler ne tür bir problemlerinin olduğu hakkında açık bir konuşmaya ihtiyaç duyarlar. Bu problemlerin teşhisi ve kötü performans düzeyine sahip olan işgörenlerin performanslarını yükseltebilmesi performans değerlemeler sayesinde olur.<sup>165</sup>

İyi bir performans değerlendirme sistemi işgörenin motivasyonunu ve yönetici ile işgörenler arasındaki iletişimi yükseltir. Şu anki performans düzeyinin tartışılması için, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyacının ortaya çıkması için ve isteklerle beklentilerin ne olduğunun ortaya çıkması için bir araç olabilir.<sup>166</sup>

Yakın geçmişte, personelin performans değerlemesinin yapılması kendi grup şefinden, performans yönetimi kurumuna geçmiştir. Mattel şirketinin CEO' sunun da söylediği gibi "Personel sizin onlardan beklentilerinizi, gelecek kaygılarınızı bilmeden sizin için çok bir şey yapmazlar, yapamazlar. Üç ayda bir personelle konuşmak yeterli değildir, onlara her gün hitap etmelisiniz." İş dünyasında atletizmde de olduğu gibi yıllık veya üç aylık performans değerlemelerinin yeterli olacağına inanmak saflıktır. Çocuğunuzun yüzme öğretmenin sezon ortasında ve sezon sonunda yaptığı yılda iki değerlemeye sesini çıkarmamak aynı şekilde işyerindeki grup şefinin yılda iki değerlemesini sesini çıkarmamaktan farksızdır.<sup>167</sup>

Nasıl teknik direktörler her oyuncuyu kişisel olarak sahada değerlendirmek zorundaysa, bunun aynısı yöneticiler için de geçerlidir. Performans değerlemesi kişinin kendi kendisine, astlarına, üstlerine ve arkadaşlarına da yapması gereken bir değerlendirmedir. Geleneksel hiyerarşik performans değerlemesi ile bu tip bir değerlemenin farkları; gelenekselde periyodik, isim verilmeden yönetime karşın, modern performans yönetiminde sürekli ve yapıcı geri-besleme ile personele kendi grup liderlerinden farklı biri tarafından yardımcı olunmasıdır.<sup>168</sup>

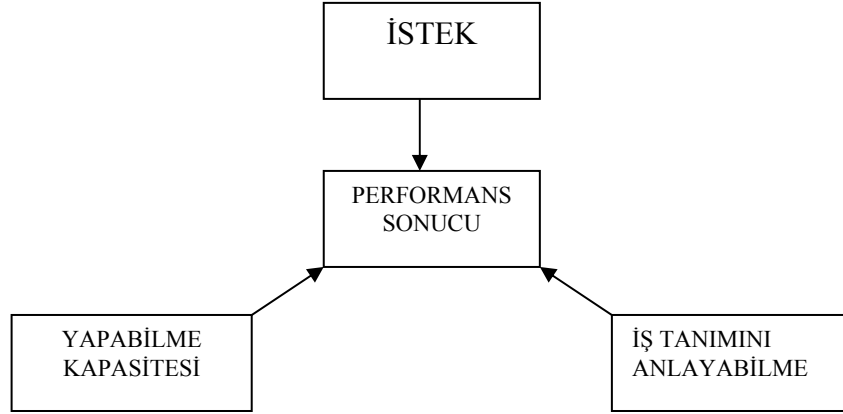
<sup>165</sup> Catt, Miller, Age., s.372.

<sup>166</sup> Catt, Miller, Age., s.372.

<sup>167</sup> Latham, Almost, Mann, Moore, Age., s.78.

<sup>168</sup> Latham, Almost, Mann, Moore, Age., s.78.

Değerleme, işgörenlerin işlerini iyi yapıp yapmadıklarını değerlendiren ve performansı yükseltmek için değişik yolları tartışan bir metot sunar. Sonuçlar terfileri, işten çıkarılmaları, tekrar kontrat yapmayı ve maaşların yükseltilmesini etkiler. Performans sonuçlarını etkileyen faktörler Şekil 2.1 'de görülmektedir.<sup>169</sup>



**Şekil 2.1. Performans Sonuçlarını Etkileyen Faktörler**

Kaynak: Stephen E. Catt, Donald S. Miller; Supervision: Working with People , Richard D. Irwin Inc.,N.Y.,1991, (s.78).

Gerçekçi bir performans değerlendirme sistemi; iş gerekleri ve vazifeler yerine getirilirken personelin yeteneklerini ve becerilerini göz önüne alır. Ancak iş gerekleri ve vazifeler belirlendikten sonra bir performans kriteri oluşturulabilir. Performans kriteri; personel davranışı veya performans ölçülerine karşı değerlendirme boyutlarıdır. Performans değerlemede bilinen sistemler özellik tabanlı, davranış tabanlı veya sonuç tabanlı kriterler olmak üzere kategorilere ayrılabilir. Özellik tabanlı kriterler; kişinin karakteristik özelliklerine, davranış tabanlı kriterler; başarılı bir kariyere götürecek davranışlara ve sonuç tabanlı kriterler de personelin sonuç olarak neyi başardığına odaklanır.<sup>170</sup>

Başarılı bir değerlendirme sistemi; hedefe odaklı, anlaşılabilir, adil (tarafsız) ve olumlu olmalıdır.<sup>171</sup> Başarılı bir değerlendirme sistemi dokuz adımdan oluşmaktadır.

<sup>169</sup> Catt, Miller, Age., s.372.

<sup>170</sup> Shaout, Al-Shammari, Age., s.325.

<sup>171</sup> Catt, Miller, Age., s.371.



Bunlar;

1. Firmanın misyonunun açıkça belirtilmesi
2. Firmanın stratejik hedeflerinin misyonuna göre belirlenmesi (karlılık, pazar payı, kalite, masraf, esneklik, güvenilirlik ve yenilik)
3. Değişik stratejik hedeflere ulaşmada bu fonksiyonel alanların tek, tek önemlerinin geliştirilmesi.
4. Her fonksiyonel alan için global performans ölçütlerinin belirlenmesi böylece firmanın global dünyada ne kadar rekabet edebileceğinin üst yönetime bildirilmesi
5. Düşük seviyedeki çalışanlara da stratejik hedeflerin ve performans kriterlerinin belirtilmesi ve her seviyede daha spesifik kriterlerin belirlenmesi.
6. Her seviyede kullanılan performans kriterlerinin stratejik hedeflere uygunluğunun sağlanması.
7. Her performans alanında kullanılan performans ölçütlerinin uygulanabilirliğinin sağlanması.
8. Performans Ölçüm Sisteminin kullanılması
9. Periyodik olarak performans değerlendirme sisteminin uygunluğunun çevresel faktörler dikkate alınarak değerlendirilmesi<sup>172</sup>.

### 2.3.3. Performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri, işgörenlerin iş performanslarının nasıl olduğunun özetini sunan bir tekniktir. Gelecekteki iş beklentileri için önerilerde bulunur, danışmanlık yapar ve profesyonel gelişmeyi cesaretlendirirler. Değerleme programları, şirketin uzun vade planlarını yaparken, geri bildirim verirken, iletişimi cesaretlendirirken yöneticilerin çok işine yarar. Uygun bir şekilde kullanıldığında, yöneticileri ve işgörenleri, daha yüksek üretim ve görevlerin anlaşılma seviyesinin yükseltilmesi için birlikte çalışmaya teşvik eder.<sup>173</sup>

Organizasyonlar, belirtilen ilkeler ışığında yapılarına ve amaçlarına uygun performans değerlendirme yöntemini kullanır ve geliştirirler. Konu ile ilgili çok çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler vardır.<sup>174</sup> Bunlardan bazıları performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan ve bugün klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan

<sup>172</sup> Clemens LOHMAN, Leonard FORTUIN, Marc WOUTERS, "Designing A Performance Measurement System: A Case Study", *European Journal Of Operational Research* (Sayı: 156 2004) s.274.

<sup>173</sup> Catt, Miller, Age., s.373.

<sup>174</sup> Catt, Miller, Age., s.373.

sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir. Burada en sık kullanılan ve en önemli yöntemlere değinilecektir.

### 2.3.3.1. Sıralama yöntemi

Sıralama yöntemi, işgörenlerin performanslarına göre numaralandırılarak sıralanmasını ihtiva eder. Eğer az çalışan varsa bu yöntem çok kolay bir şekilde uygulanır. İşgörenler en yukarıdan en aşağı doğru, en iyiden en kötüye doğru sıralandırılır. İşgören sayısı arttıkça sıralama zorlaşır. Mesela 10 tane çalışanın olduğu bir yerde yönetici önce kimin ortada olduğunu tespit eder. Sonra altıncı sırayı kimin alacağını düşünür. Böylece sıralamayı tamamlar. Alternatif sıralamada ise yönetici çalışanların hepsini listeler. En iyi performansı olanı birinci sıraya, en kötü performansa sahip olanı son sıraya yazar. Sonra geri kalan işgörenler arasından en iyi olanı ikiye en kötü olanı dokuza yazar. Böylelikle sıralamayı tamamlar.<sup>175</sup> Tablo 2.1 ‘de örnek bir sıralama görülmektedir.<sup>176</sup>

**Tablo 2.1. Sıralama Listesi**

1	Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	6	.....
2	.....	7	.....
3	.....	8	.....
4	.....	9	.....
5	.....	10	Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Sıralama yönteminde iş görenlerin pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirilme süresince “pozisyonlardan etkilenme” hatasını doğurabilir. Örneğin bir müdür yardımcısının memurdan daha başarılı olması gerekir görüşü ile, müdür yardımcılarını listenin başında, daha alt görev unvanlarındaki kişiler ise listenin sonunda yer alacaktır. Sıralama yönteminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmediğinden kişiler arası başarı farklılığının derecesi anlaşılmamaktadır.

<sup>175</sup> Catt, Miller, Age., ss.374-375.

<sup>176</sup> Bingöl, Age., s.292.

Bu nedenle aynı seviyede olan çalışanlar üzerinde bu yöntemin uygulanması daha doğru sonuçlar doğurur.

**Sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınır ve karşılaştırma buna göre yapılır..**

### 2.3.3.2. İkili karşılaştırma yöntemi

**Sıralama yöntemine göre daha gelişmiş bir yöntemdir. Yönetici işgörenleri birbiri ile karşılaştırarak en iyi performansa sahip olanı tespit eder. Sırayla tüm işgörelere bunu uygular ve sonucunda bir listeye ulaşır. Listenin en üst sırasında olan işgören en yüksek performans seviyesine sahipken en alt seviyedeki işgören ise en düşük performans seviyesine sahip olur.<sup>177</sup> Daha açık bir şekilde ifade edersek yönetici her işgörenin ismini ayrı ayrı kartlara yazar ve her bir işgöreni, sahip olduğu niteliklere ve toplam başarı derecesine göre diğer işgörenlerle teker teker karşılaştırır. Bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı, bir defada yalnız iki işgörenin karşılaştırılmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve daha doğrudur. Ancak değerlendirilecek grubun sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar.<sup>178</sup>**

### 2.3.3.3. Grafik değerlendirme yöntemi

Performans değerlemede en yaygın kullanılan yöntemler arasında olan grafik dereceleme yöntemi, işgörenin zayıftan mükemmel doğru beş ölçekli değerlendirilmesini içerir. Kontrol listesi yöntemindeki gibi grafik dereceleme yönteminin de kullanımı kolaydır ve çok az zaman alır.<sup>179</sup> Özetle yönetici, grafik dereceleme formları üzerinde yer alan ve uygun gördüğü rakamı işaretleyerek değerlendirmeyi yapar. Bu yöntemin yararı, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi esnasında yöneticilerin hakkında farklı düşümlerini engellemesi ve amirleri arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olmasıdır. Bu yöntemin faydası olduğu gibi bazı konularda mahsurları da vardır. Mesela formlarda kullanılan sıfatların etkisi, değerlendirmeyi yapanlara göre değişebilmektedir. Ayrıca bu yöntem

<sup>177</sup> Catt, Miller, Age., s.225.

<sup>178</sup> Bingöl, Age., ss.292 – 293.

<sup>179</sup> Catt, Miller, Age., s. 373.

kullanılırken amirlerin astlarını değerlendirirken uçlara gitmekten kaçınmakta ve orta bir yolu tercih etmektedirler. Bu da “merkezi eğilim” denilen bir durumu ortaya çıkartmaktadır. Kuşkusuz bu durum işgörenler arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir.<sup>180</sup> Tablo 2.2’ de örnek bir grafik değerlendirme çizelgesi görülmektedir.

**Tablo 2.2. Grafik Dereceleme Yöntemi**

	MÜKEMMEL	ORTALAMA ÜSTÜ	ORTALAMA	ORTALAMA ALTI	ZAYIF
<b>İŞ HAKKINDAKİ BİLGİ</b> Görevleri Ve Sorumlulukları Anlayabilme					
<b>GÜVENİLİRLİLİK</b> Görevlerini yerine getirirken tamamlayıcılık ve dakiklik					
<b>TAKIM ÇALIŞMASI</b> İş arkadaşları ve yöneticileri ile görevleri tamamlamada gönüllü olarak birlikte çalışma					

#### 2.3.3.4. Zorunlu dağılım modeli

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendiriciler işgörenleri zorunlu olarak en düşükten en yükseğe göre dağıtırlar. En yaygın dağılım kalıbı Tablo 2.3.’de görülmektedir.

**Tablo 2.3. Zorunlu Dağılım Modeli**

<u>En Düşük</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>Orta</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>En Yüksek</u>
%10	%20	%40	%20	%10

Bu dağılıma göre işgörenlerin %10’u zorunlu olarak çok yetersiz, %20’si yetersiz, %40’ı orta başarılı, %20’si iyi ve %10’u en iyi grubunda yer alacaktır.<sup>181</sup>

#### 2.3.3.5. Zorunlu seçim modeli

<sup>180</sup> Bingöl, Age., ss.290 – 291.

<sup>181</sup> Bingöl, Age., s.293.

Zorunlu seçim yöntemi ile, değerlendiriciler, işgörenin işini nasıl yaptıklarını tanımlayan “en çok” ve “en az” şıklarından birini seçmek zorundadırlar. Mesela insan kaynakları departmanı, iki favori seçeneği (görevleri tam olarak tamamlayan ve yönetmeliklere uygun) önceden belirler. İki adet de favori olmayan seçenek ( zaman kaybı ve işi anlaşmasında hataların bulunması ) bulunmaktadır. Değerlendirici bu dört maddeyi de zorunlu olarak seçmek zorundadır. Yüksek oran eğilimini azaltmak için yönetici hangi seçeneğin insan kaynakları departmanı için en iyi ya da en kötü olduğunu bilmez.<sup>182</sup>

Bu yöntemin mahzuru değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin varolduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin kullanılması mümkün olmayışıdır. Çünkü değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif olarak astına açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür. Tablo 2.4 ‘de örnek bir zorunlu seçim çizelgesi görülmektedir.

**Tablo 2.4. Zorunlu Seçim Yöntemi**

		OLASILIĞI YÜKSEK	OLASILIĞI DÜŞÜK
1	Yönetmeliklere ve Kurallara Uygun		
2	Görevler Zamanında Tamamlama		
3	Zaman Kaybı		
4	İş Anlaşmaları Hatalar İçermektedir		

### 2.3.3.6. Kritik olay yöntemi

Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışsal başarılarının kaydedilmesi amacıyla yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Kritik olay yöntemi, iş performansının kaydedilen güçlü ya da zayıf olaylarını içerir. Bu olayların kayıt edilmesi gereklidir. Günler, detaylar, kişiler, olaylar, ve konu ile ilgili yorumlar kaydedilir. Bu kayıtlar güvenli bir yerde (kesinlikle ulu orta yerde değil) tutulmalıdır.<sup>183</sup>

<sup>182</sup> Catt, Miller, Age., s. 373.

<sup>183</sup> Catt, Miller, Age., s.374.

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD ordusu tarafından ilginç olaylar yöntemi olarak geliştirilmiştir.<sup>184</sup> Hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konulmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesi konusunda kullanılmıştır. Burada değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen, işgörenin işindeki üstün veya düşük performans arasında ayırım yapan belirli kilit işleri ya da olayları ifade etmektedir

Kritik olay yöntemiyle işgörenin değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde işgören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin objektif olması gerekir. Ancak değerlendirilen kişiler devamlı gözlemlenmelerini bildikleri için tedirgin olabilirler. Ayrıca bu yöntemle kişiler arası performans farklılıklarını ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu yöntemle kişinin karakteri değil gerçek çalışması, eylem ve davranışları değerlendirilir.

### 2.3.3.7. Kontrol listesi yöntemi

Bu teknik, kişinin iş performansını tanımlayan bir seri ifade ve ya soruların bulunduğu listenin çek edilerek kişinin performansının ölçülmesi için kullanılır. Değerlendirici her madde için basitçe evet ya da hayır dan birisini işaretler. Yorum içermeyen bir yöntemdir. Gelecekte kullanabilmek için kaydı ve saklanması kolay bir yöntemdir.<sup>185</sup> Tablo 2.5 ‘de örnek bir kontrol listesi görülmektedir.

Tablo 2.5. Kontrol Listesi Yöntemi

		EVET	HAYIR
1	İşgören işini yaparken diğerleri ile birlikte ekip çalışmasına gönüllü olarak katılıyor mu?		
2	İşgören görevlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirebilmesi için işi ile ilgili yeterli bilgiye sahip mi?		
3	Kalite şartları içinde, işgörenin işi kabul edilebilir düzeyde mi?		
4	İşgören, iş görüşmelerinin tamamlanmasında son mühlet tarihi ile karşılaşılıyor mu?		
5	İşgören izinsiz yere mesaiye gemlemezlik yaptı mı?		
6	İşgören güvenlik kurallarına ve yönetmeliklere uyuyor mu?		

**Bu yöntemde değerlendirici her işgören için bir liste doldurur. İşgöreni değerlendirirken uygun sıfatın “evet “ ya da “hayır” bölümüne (√) işareti koyarak**

<sup>184</sup> Bingöl, Age., s.296.

<sup>185</sup> Catt, Miller, Age., s.373.

formu doldurur.daha sonra işaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır.<sup>186</sup>

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından bu yöntemin nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişilere geri-besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca değerlendiricilerin iş görenleri ile ilgili düşüncelerini kendilerine sunulan kalıp cümleler içerisinde işaretleme yaparak belirlemesi, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsan bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır.

#### 2.3.3.8. Amaçlara göre yönetim

Amaçlara göre yönetim, yöneticiler ile işgörenler arasında amaçlar konusunda karşılıklı fikir birliğini içermektedir. Bu sistem, performans ile iş hedeflerini karşılaştırır. Bu yöntemin en büyük faydası, işgörenlerin performanslarının hangi esaslar doğrultusunda değerlendirildiğini bilmesidir.<sup>187</sup>

**Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılması, işgörenin işine anlam kazandırarak motivasyonunu sağlaması ve kişinin başarıya inanmasında önemli rol oynaması, daha etkin denetim sağlaması ve iletişimi geliştirmesi, organizasyonun hedeflerinin çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olması bu yöntemin faydaları arasında sayılmaktadır.**

#### 2.3.3.9. 360 derece değerlendirme

Şimdiye kadar açıklanmış olan performans değerlendirme teknikleri hep tek bir kişinin değerlendirmesi ile yapılmaktaydı. Araştırmacılar, doğru ve güvenilir bir performans değerlendirmesi yapabilmek için, tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 derece değerlendirme yöntemini geliştirmişlerdir.

360 derece performans değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır.

---

<sup>186</sup> Bingöl, Age., s.294

<sup>187</sup> Catt, Miller, Age., s.376

360 derece performans değerlendirme, işgörenin performansı hakkında bilgi sahibi olabilmemiz için değişik fırsatlar sunmaktadır. Birçok organizasyondaki üst düzey yöneticiler, kişinin astları tarafından değerlendirilmesinin bu kadar işe yarayabileceğini düşünmediklerini itiraf etmişlerdir. Yöneticiler kendi davranışlarının ve direktiflerinin sonuçlarını yanlış değerlendirdiklerini veya yanlış olduklarını sandıkları halde personel arasında belirsizliğe neden olduklarını çoğu zaman fark edememektedir.<sup>188</sup>

360 derece performans değerlendirmede işgörenin performansı, işgörenin amiri, astları, aynı seviyedeki meslektaşları ve kendi kendisinin değerlendirmesinden oluşmaktadır. İşgörenin amirlerinin yapmış olduğu değerlendirme, amirlerin genelde astlarını incelemede kısıtlı olduğu için pek de yerinde olmayan sonuçları ortaya çıkartmıştır. Buna karşın astlar tarafından yapılan değerlendirmeler genelde üstlerin davranışlarında pozitif gelişmelere yol açmaktadır. Kendi kendini değerlendirirken yüksek değerlendirme yapan üst, astlarının değerlendirmesiyle olan farkları gördüğünde çok büyük gelişmeler gösterebilmektedir. İşgörenin aynı seviyedeki meslektaşları tarafından isim verilmeden yapılan değerlendirmeleri, eğitim ve performans değerlendirmesinde en yerinde sonuçları vermektedir. Bunun nedeni, iş arkadaşlarının çoğu zaman değerlendirilen kişiye yakın oldukları için ve kendilerini de kıyasladıkları için daha fazla işle ilgili bilgi vermelerinden kaynaklanmaktadır. İşgörenin, kendi kendini değerlendirmesi diğer kaynaklardan olan değerlendirmelere göre gerçek dışı sonuçlara daha yakındır.<sup>189</sup>

### 2.3.3.10. Performans değerlendirme tablosu (Balanced Scorecards)

Organizasyonların ana amacı, organizasyon hedeflerinin en küçük birimde çalışan işgörenler tarafından özümserenerek bu hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktır. Ancak bu amaca ulaşmayı engelleyen iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; işgörenleri denetleme imkanının sınırlı olması, ikincisi; şirket değeri gibi kavramların personel tarafından yeterince anlaşılabilmesidir.<sup>190</sup>

İşte bu engellerden dolayı klasik performans yönetim sistemlerinin çağın gereklerine ayak uydurmadığını düşünen Robert Kaplan ve David Norton, 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınladıkları "Performans Değerlendirme Tablosu -

<sup>188</sup> Latham, Almost, Mann, Moore, Age., s.78.

<sup>189</sup> Latham, Almost, Mann, Moore, Age., s.78.

<sup>190</sup> Toru MORISAWA, "Building Performance Measurement Systems With the Balanced Scorecard Approach", *Nomura Research Institute*, (Sayı:45 2002), ss.1 – 3.



Başarıya Yön Veren Ölçütler” (The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance) adlı makaleleriyle performans değerlendirme tablosu kavramını, işletme literatürüne sokmuşlardır.

Türkçesi "performans değerlendirme tablosu" veya “dengeli kurumsal karne” olarak çevrilen “Balanced Scorecard” yönteminin bir çok tanımı bulunmaktadır. Kaplan ve Norton, performans değerlendirme tablosu yöntemini, organizasyonun misyonu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm sistemine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturmak olarak tanımlamışlardır.<sup>191</sup>

Gautreau ve Kleiner ise performans değerlendirme tablosu yöntemini organizasyona bütünsel yaklaşıma, öğrenme ve iyileştirmeyi geliştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik planlama ve geribildirim sağlamaya yönelik bir araç olarak tanımlamışlardır.<sup>192</sup>

Başka bir tanıma göre performans değerlendirme tablosu yöntemi; organizasyonun vizyonuna ve stratejilerine yönelik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere uygun performans göstergelerinin / ölçülerinin dengeli bir şekilde oluşturulmasını, performansın değerlendirilmesini ve böylelikle organizasyonun uzun ve kısa vadeli stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını amaçlayan bir yönetim sistemidir. Yani kısaca performans değerlendirme tablosu yöntemi, bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir.<sup>193</sup>

Performans değerlendirme tablosu yönteminin ana amacı, finansal göstergelerle ilgili olmasına rağmen, performans kavramını finansal olmayan kriterlerle ayrıntılı olarak açıklamakta ve “müşterinin bakış açısı, firmanın bakış açısı ve öğrenme ve büyüme perspektifi” gibi kavramları da ekleyerek her yönden hedefe nasıl ulaşılacağına belirlenmesine çalışmaktadır. Bu sayede işgörenin nihai hedefleri görebilmesini sağlayarak, bu hedeflere ulaşabilmek için neyi nasıl yapmaları gerektiğini göstermektedir.<sup>194</sup>

<sup>191</sup> R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, “The Balance Scorecards: Measures That Drive Performance” *Harvard Business Review*, (Eylül 1992), ss.71 – 80.

<sup>192</sup> A.GAUTREAU , B. KLEINER, “Recent Trends in Performance Measurement Systems – The Balanced Scorecard Approach”, *Management Research News* (Sayı:24 2001), ss.153 -156.

<sup>193</sup> H. A. BASSIONI, A. D. F. PRICE, T. M. HASSAN, “Performance Measurement in Construction” *Journal of Management in Engineering*, (Nisan 2004), ss.43 – 47.

<sup>194</sup> Marlys Gascho LIPER, Steven E. SALTERIO, “ The Balanced Scorecard: Judgemental Effects Of Unique Performance Measures”, *The Accounting Review*, (Temmuz 2000), ss.283-298.

Performans değerlendirme tablosu yöntemi dört boyutla ilgili ölçütlerin birleştirilmesi ile oluşur. Bir performans değerlendirme tablosu yönteminde:

- “Finansal Boyut “Ortaklarımız bizi nasıl görüyor?”
- ” Müşteri Boyutu “Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor?”
- ” İçsel İş Süreci Boyutu “Nasıl daha mükemmel olabiliriz?”
- ” Öğrenme ve Büyüme Boyutu “Gelişip değer üretebiliyor muyuz?”

olmak üzere dört farklı boyutta gruplanmış 15 ile 25 adet arasında değişen finansal ve finansal olmayan ölçüler yer almaktadır. Şekil 2.2’ de örnek bir performans değerlendirme tablosu görülmektedir.

	<b>Finansal</b> Finansal olarak başarılı sayılmak için ortaklarımıza nasıl görünmeliyiz? Amaçlar: Ölçütler: Hedefler: İlk Adım:	
<b>Müşteri</b> Vizyonumuzu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz? Amaçlar: Ölçütler: Hedefler: İlk Adım:	Vizyon ve Strateji	<b>İçsel İş Süreci</b> Hisse sahiplerimizi ve müşterilerimizi memnun etmek için işin hangi alanında mükemmelleşmeliyiz? Amaçlar: Hedefler: Ölçütler: İlk adım:
	<b>Öğrenme ve Büyüme</b> Vizyonumuzu gerçekleştirmek için nasıl değişime açık ve gelişebilirlik özelliğimiz nasıl koruyabiliriz? Amaçlar: Ölçütler: Hedefler: İlk Adım:	

**Şekil 2.2. Performans Değerlendirme Tablosu**

Kaynak : Kaplan R.S., Norton D.P. “The Balance Scorecards: Measures That Drive Performance” Harvard Business Review (1992) s.75

Finansal boyut, müşteri boyutu ve içsel iş süreci boyutu; yöneticilere organizasyonun .şu anda nerede bulunduğunu ve gelecekte nerede olacağını gösterirken, dördüncü boyut olan öğrenme ve büyüme, gelecekteki noktaya nasıl ulaşılacağını

belirler. Bu boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir<sup>195</sup>.

Performans değerlendirme tablosu yöntemi, işletme stratejisini dört boyut arasında sebep-sonuç ilişkisi kurarak açıklamaktadır. Örneğin, finansal boyutta karı artırmak bir sonuçtur. Bu sonuca müşteri boyutundaki müşteri sadakati ile varılır; müşteri sadakati bir sonuçtur, bu sonuca içsel iş süreçleri boyutundaki operasyon sürelerinin düşürülmesi ile varılır; operasyon sürelerinin düşürülmesi bir sonuçtur, bu sonuca ise öğrenme ve büyüme boyutundaki personelin tatmini ile varılır. Böylece gerçekçi ve net bir şekilde hazırlanan performans değerlendirme tablosu, şirketin tüm stratejik akışını gösterir. Bu durum şirketin hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar.<sup>196</sup>

Etkili bir performans değerlendirme tablosu oluşturmak için ilk adım, kısa dönem, orta dönem ve uzun dönem hedefler arasında birbirine ters kriterler göz önüne alınarak (mesela finansal ve finansal olmayan) bir denge oluşturulur. Daha sonra, finansal veriler yerine finansal olmayan ama sayısal verilere karşı bir anlayış oluşturulmaya çalışılır. Sayısal veriler belirsizliği ortadan kaldırmak için yine de korunur ve finansal bazlı kriterlerin olmayanları destekler şekilde kullanılması öngörülür. Hipotez doğrulaması yoluyla bir devinimin oluşturulması sağlanır, mesela (dönem başı hedef belirlemesi, dönem sonu düzeltmesi ve bir sonraki dönem için geri-besleme gibi.) Tepe yönetimin birbirini anlayacağı ortak bir iletişim aracı ve bir dil oluşturulur. Son olarak uygulama planının hazırlanır.

Sonuç olarak etkili bir performans değerlendirme tablosu bir performans ölçme sistemi olmakla beraber, tek bir personelin performansını ölçmez, firmanın genel performansı ön plandadır. Geleneksel ölçüm yöntemlerinin sadece işletmenin finansal boyutuna yönelik olup maddi olmayan varlıkları gereken düzeyde kapsamasına ve "neden - sonuç" ilişkisi çerçevesinde bir stratejik bir dengeleme öngörmemesine rağmen, performans değerlendirme tablosu bir performans ölçme sistemi olmasına rağmen tek amacı ölçümleme yapmak değildir, aynı zamanda stratejilerin uygulanmasını sağlayan bir yönetim sistemidir. Performans değerlendirme tablosu, bir strateji belirleme aracı olmaktan çok, stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizmasıdır. Performans değerlendirme tablosu, mali ölçüler ile mali olmayan ölçülerin bütünleştirilmesini sağlayan bir araçtır. Performans değerlendirme tablosu,

<sup>195</sup> Kaplan, Norton, Age., s.76.

<sup>196</sup> Kaplan, Norton, Age., ss.71 – 80.

yüksek derecede etkili ölçüler üzerine odaklanmaktadır. Performans değerlendirme tablosu, finansal amaçlı işletme stratejilerinin etkinliğinin ölçülmesinde temel bir yönetim aracıdır. ABD'de yapılan bir araştırmada büyük şirketlerin çoğunluğu performans değerlendirme tablosuna benzer yöntemler kullandığı tespit edilmiştir.

#### **2.3.4. Performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar**

Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken, değerlendiren kişilerin objektif ve önyargısız olacakları düşünülmüştür. Fakat uygulamada hiç de öyle olmadığı, yapılan araştırmalar sonucu görülmüştür. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar, genellikle sistemi iyi tanımamaktan ve yeterince bilgilendirilmemekten kaynaklanmaktadır. Çalışmamızın aşağıdaki kısmında performans değerlendirmesi sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir.

##### **2.3.4.1. Hale etkisi (Hale Error)**

Hale etkisi, değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.<sup>197</sup>

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri, kişinin ilk izlenimde oluşan ön yargıdır. İlk karşılaşmada kişi, değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemiş ve değerlendirici kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürmüştür. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde astının performansındaki bir takım olumsuz yönleri göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir.<sup>198</sup>

##### **2.3.4.2. Belirli derecelere / puanlara yönelme**

Bazı değerlendiriciler, sürekli olarak kişilere, gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler "kıt

---

<sup>197</sup> Bingöl, Age., s.302.

<sup>198</sup> Catt, Miller, Age., s.377.

ya da bol notlu öğretmenlere" benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır.

Olumlu / yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle üstlerin, astlarına yüksek puan verip onları daha fazla motive etme, yetenek ve verimliliklerini bu sayede geliştirmelerine yardımcı olma isteği, kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme çabası ve son olarak da organizasyon standartların aşırı derecede düşük olması gibi nedenlerle ortaya çıkar.

Değerlendirmelerde düşük / olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri ise başarılı olarak değerlendirilen astın, ileride değerlendirmeyi yapan kişinin yerini alacağı endişesi ve değerlendirme yapan amirin, kendisini mükemmelliyetçi bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu olarak sıralayabiliriz.

Yukarıda belirtilen nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın belirli derecelere / puanlara yönelme performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. Özellikle farklı değerlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır.<sup>199</sup>

Belirli puanlara/derecelere yönelme konusunda diğer bir eğilim de değerlendiricilerin uç noktadaki puanlardan/derecelerden kaçarak sürekli ortalara yönelmesidir. Burada herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirme çabası oluşmaktadır. Buna ortalama eğilimi de denilmektedir.<sup>200</sup> Bu hatalar da yukarıda açıklanan olumlu ve olumsuz puanlara/derecelere yönelmek kadar sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini doğru olarak görmek mümkün olmayacaktır.

Orta derece / puanlara yönelmenin de çeşitli nedenleri vardır. Değerlendirici, eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı yeğler. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.

<sup>199</sup> Tuğray Kaynak; İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fak. İ.K.Y. Ana Bilim Dalı, 2. basım., İst., 2000, (s. 223).

<sup>200</sup> Bingöl, Age., s.303.

Değerlendiricilerin orta puanlara / derecelere yöneldiği durumlarda özellikle üstün performans düzeyindeki kişileri teşhis etmesi güçleşecektir. Aynı şekilde, düşük performans nedeni ile eğitim, yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilerin de belirlenmesi güç olacağından, bunlara gerekli geri beslemenin de sağlanması ihmal edilmiş olacaktır.

#### **2.3.4.3. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme**

Performans değerlendirmenin, tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç ay içerisinde yaşanmış olanlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önlese de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, bu kişinin yükselen performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

#### **2.3.4.4. Kontrast hatalar**

Değerlendiriciler, kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ister istemez işgörenleri bir biri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna giderler. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin “vasat” bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.<sup>201</sup> Bu tür kontrast hataların önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

---

<sup>201</sup> Bingöl, Age., s.304.

#### 2.3.4.5. Kişisel önyargılar

Bazı kişiler, çeşitli konulardaki önyargılarını, performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle değerlendiren amir ile işgören arasındaki geçmişte yaşanmış olaylar, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, performans değerlemede önyargılı davranılmasına neden olmaktadır.<sup>202</sup> Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici, kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından, değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek, (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerle) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

#### 2.3.4.6. Yapılan diğer hatalar

**Objektif Olamama;** objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde olmazsa olmaz hususlardan biridir. Çoğunlukla üst, çalışanın performansını değerlendirirken kişilik, davranış ve başka kişisel konuları da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici subjektif değerlendirmeler yapmış olur. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler, üzerinde odaklanmak için azami dikkat göstermek gerekir.<sup>203</sup>

**Tek Yönlü Ölçüm;** “bu hatada değerlendirmesi yapılan kişinin sadece bir yönden değerlendirilmesi söz konusudur. Örneğin sadece eş seviyelerdeki olguların, ya da yalnız müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğü oluşturur. Bu durum da, ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakış açısı sağlayabilmektedir”<sup>204</sup>

<sup>202</sup> Bingöl, Age., s.303.

<sup>203</sup> M. PALMER, “Performans Değerlendirmeleri”, *Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, (Ekim 1994), s.21.

<sup>204</sup> İlhami Fındıkçı; İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yay., 2. bs., İst., 2000, (s.302).

**Fazla Hoşgörü ve Esneklik;** fazla hoşgörü, değerlendiriciyi bir işgörenin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesine yol açar. Katılık ise aşırı hoşgörü davranışının tam tersidir. Katılık davranışı, değerleyicinin iş görenin performansının gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilmesidir.<sup>205</sup>

**Tarafli Ölçüm;** “değerlendirmenin tarafli yapılmasıdır. Örneğin yöneticilerin, değerlediği astını sevmesi ya da sevmemesi veya kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması, tarafli ölçüme yol açar. Maalesef çoğu yöneticinin performans değerlendirmede sıkça düştüğü bu yanılığ, sisteme olan güvenin sarsılmasına neden olmaktadır. Yöneticinin ya da performans değerlendirme yapacak kişinin her şeyden önce, yanlı olmamaya özen göstermesi gereklidir. Aksi halde performans değerlendirmesi yapmaya gerek yoktur. Yönetici, işgörenlerine olan sevgisine ya da kendisine yakınlığına göre bir sıralama yapabilir. Ama bu hiçbir zaman iş görenin gerçek iş başarısı hakkında doğru bilgiyi vermez”.<sup>206</sup>

**Merkezi Eğilim;** işgören performans değerlendirmesinde, en sık karşılaşılan sorunlarda birisi, merkezi eğilim ya da “orta yolcu” değerlendirmedir. Merkezi eğilim, değerleyicinin işgörenin tümünü, orta derecede başarılı olarak değerlendirmesi durumunda ortaya çıkar. Böylece gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamış olunur. Hiç kimse yüksek başarılı olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmez.<sup>207</sup>

**Değerlendirmede Nesnel Olamama;** değerlendirme süresince, işgörenin bireysel ve sosyal özelliklerine ağırlık verilmesi yani işgörenin iş performansı ile ilgili olmayan durumlara daha fazla önem gösterilmesi değerlendiricinin nesnel davranmamasına sebep olur.<sup>208</sup> Böylesi bir değerlendirme sonuçları yararsız olacağı gibi, iş görenin motivasyonunu da azaltarak örgüte zarar verilebilir.

**Araç Hatası;** “performans değerlendirmede, çoğu zaman etkili olmaz diye düşünülen ancak gerçekte çok etkili olan bir hata türüdür. Performans değerlendirmeye yönelik araçlar çok çeşitlidir. Örneğin bilgi işlem ve benzeri bölümlerde çalışan işgörenlerin, performans değerlendirmelerini somut verilere dayandırmak zordur. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme formları çeşitli sorular içerir. Bu soru

<sup>205</sup> A. Akgün; Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ank., 1995, (s.177); Bingöl, Age., s.302.

<sup>206</sup> Fındıkçı, Age., s.303.

<sup>207</sup> Akgün, Age., s.177; Bingöl, Age., s.290.

<sup>208</sup> Bingöl, Age., s.302.



ya da açıklamalara göre kişinin performansı değerlendirilmiş olur. Bu kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantıksal hataları içermişse, performans değerlendirme sonucu yanlış olacaktır. Araç hatasının önlenmesi için, performans değerlendirmede kullanılan formun, gerçek kullanımdan önce mutlaka bir çok kişiye uygulanarak sonuçların geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmalıdır. Gerçek uygulamadan önceki pilot uygulama, açıklama hatalarından puanlamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok sorunu önceden görüp gidermeye yarayabilir".<sup>209</sup>

## **2.4. Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi**

Çalışma hayatının kuralları değişmektedir. Hem işgörenler hem de üst kademe yöneticilerinin sadece ne kadar akıllı olduğu ya da eğitim ve uzmanlığının ne kadar iyi olduğu değil, çalışanın kendisini ve iş arkadaşlarını idare etmekte ne denli başarılı olduğu önem kazanmaktadır. Bu ölçüt işe alınacaklarla alınmayacakların, gözden çıkarılacaklarla elden geçirilmeyeceklerin, dikkate alınmayacaklarla terfi ettirileceklerin seçilmesinde gittikçe daha fazla kullanılmaktadır.

Yeni kurallar kimin işinde yıldızlaşmaya aday, kimin tökezlemeye yatkın olduğunun tahmin edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca bunlar halihazırda çalıştığımız alan ne olursa olsun, gelecekte, iş piyasasındaki pazarlanabilirliğimiz açısından hayati önem taşıyan özelliklerimizi ölçmektedir.

Bu kurallar, okulda bize önemli olduğu öğretilen şeylere pek benzememektedir. Akademik yetilerin bu standartla uzaktan yakından ilgisi bulunmamaktadır. Yeni ölçüt işimizi yapmaya yetecek derecede entelektüel yeti ve teknik know – how' a zaten sahip olduğumuzu varsayarsak, bunların yerine inisiyatif ve empati, uyum gösterebilme ve ikna edicilik gibi kişisel vasıflar üzerinde odaklanmaktadır.

### **2.4.1 Günümüz işletmelerinin işgörenlerden beklentileri**

Bir çok işveren arasında yapılan bir ankette yanlarına çalışan insanların yarısından fazlasının öğrenmeye devam etme ve işinde ilerleme hevesinden yoksun oluğu oraya çıkmıştır. Her on kişiden dördü, çalışma arkadaşlarıyla iş birliği yapmayı başaramamaktadır.

---

<sup>209</sup> Fındıkçı, Age., s.304.

Gitgide artan sayıda işveren, yeni işe alınan kişilerin sosyal becerilerden yoksun oluşundan yakınmaktadır. İşverenler genel olarak işgörenlerin çoğunun eleştiriyi kaldıramadıklarını, yaptıkları iş hakkında geri bildirim aldıklarında hemen savunmaya geçtiklerini ya da düşmanca davranışlar sergilediklerini belirtmektedir. Bu sebepten dolayı iş veren ile iş gören arasına sağlıklı bir iletişim olmamaktadır.

Rekabet avantajını yakalama ve bu avantajı devam ettirmenin, şirketler için stratejik bir hedef olduğu günümüz dünyasında, işverenlerin işgörenlerden istedikleri nitelikler, iş görenlerin kendi alanlarındaki bilgi seviyesin yanında, başka yetilerin de olmasıdır.

Bu yetiler;

- Dinleme ve sözlü iletişim
- Uyum sağlayabilme ve yenilgilere, engellere karşı yaratıcı tepkiler
- Kişisel yönetim, güven, hedefler doğrultusunda çalışma motivasyonu, kariyerini geliştirme ve başardığı işlerle gurur duyma
- Gurup içi ve kişiler arası etkililik, işbirliğine ve ekip çalışmasına yatkınlık, anlaşmazlıkları çözme becerileri
- Kuruluş içinde etkinlik, katkıda bulunma isteği liderlik potansiyelidir.<sup>210</sup>

#### **2.4.2. Duygusal zekanın iş yaşamındaki önemi**

Bugün organizasyonlarda, insana verilen önemin artmasıyla başlayan insan kaynaklarına geçiş sürecinin ardından ve yeni yönetim anlayışlarındaki farklılaşmalarla birlikte, duyguların iş yaşamında yerinin ve öneminin daha fazla kavrandığına tanık olmaktadır. Duygusal zeka özellikleri, işe alım sürecinden performans yönetimi, kariyer gelişimi, eğitim gibi pek çok insan kaynakları yönetimi aşamasında belirleyici ve önemli birer kriter olarak kullanılmaktadır.<sup>211</sup> Örneğin, işe alım sürecinde pek çok şirket tarafından yöntem olarak tercih edilen “Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri” ve “Değerlendirme Merkezi” uygulamalarında ölçülen iletişim, duyarlılık, inisiyatif kullanma, zorluklar karşısında dayanıklılık, olumlu düşünme, motivasyonu koruma,

<sup>210</sup> Goleman, 2005, Age., s.20.

<sup>211</sup> <http://www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=496> adlı internet adresinden 19.09.2005 tarihinde alınmıştır.

kişiler arası ilişkilerde başarılı olma gibi yetkinliklerin çoğunun kişisel ve kişiler arası alanlara ilişkin olduğunu potansiyel bir çalışanın iş yaşamında elde edebileceği başarıyı öngörebilmek için temelde kişinin duygusal zeka özelliklerinin ölçülmesinin hedeflendiği görülmektedir. Benzer bir biçimde , performans değerlendirme ve terfi aşamalarında da çalışanların teknik yeterliklerinin yanı sıra duygusal zeka özelliklerinin önemle dikkate alındığı ve verilen karar üzerinde büyük rol oynadığı açıkça görülmektedir.

Organizasyonlar insanların kişisel etkileşimlerine ihtiyaç duyarlar. Bu etkileşimlerin bir çoğu iş performansını ve işteki görevleri etkilemektedir. Mesela; müşterilere hizmet ederken, bölüm şefinden bilgileri alırken ya da rapor ederken, ya da meslektaşlarla bir araya gelirken ve ya bir olayı koordine ederken kişiler arası ilişkilerde duygusal zeka önem kazanmaktadır. Duygusal zeka düzeyi yüksek olan işgörenler çevresine karşı duygularını kontrol edebilen insanlardır ve başkalarına karşı algıları çok daha etkili kişilerdir. Abraham' ın düşüncesine göre iyimser algı içeren bir satış danışmanı kötümser algı içeren bir satış danışmanından daha başarılıdır. Bu yüzden duygusal zeka iş performansını doğrudan ilgilendiren bir durumdur.<sup>212</sup>

Duygusal zeka doğal olarak iş tatmini, örgütsel sorumluluk, personel devri gibi iş çıktılarını da etkilemektedir. İçsel ve çevresel duyguları kontrol edebilme yeteneği işgörenlerin şefler ve bölüm şefleriyle iyi ilişkiler kurmasını olanaklı kılar ve bu durum iş tatminin yükseltir. İşgörenlerin devam eden pozitif duygusal durumları iş çevresi ve organizasyon için olumlu etki yaratmaktadır.

Nitekim zararlı sosyal yargılar, iş kayıpları, tatmin etmeyen duygusal ilişkiler, fiziksel ve davranışsal rahatsızlıklar gibi bir çok sorun küreselleşen yapıya paralel olarak yaygınlaşmaktadır. Bu olumsuz gelişmelere karşılık da olumlu yapı, duygusal zekanın ortak bir payda olarak artmasını sağlamaktadır.<sup>213</sup>

Bir organizasyonda duygusal yapının olması çalışma performansını olumlu yönde etkileyecektir . Bu bağlamda duygusal zeka, görüldüğü üzere bireylerin günlük yaşamlarının ötesinde iş yaşamlarındaki performanslarını ölçebilen, başarılarını arttıran/azaltan, yöneticilik niteliklerinin ölçülmesine katkı sağlayan, örgüt içi iletişimi ve etkileşimi geliştiren önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır .

<sup>212</sup> Kenneth, 2000, Age., s.248.

<sup>213</sup> Arıcıoğlu, Age., s.29.

Nitekim takım performansının duygusal zekadan etkilenmesine yönelik ölçümlere bakıldığında, özellikle bilgi tabanlı çalışmalarda veya hizmetin artan değere sahip olmasında yapılan analizler olumlu sonuçlar vermektedir

İş hayatında gerçekleştirilen liderlik, motivasyon, grup çalışması, kurumsal iletişim gibi pek çok yönetsel ve örgütsel değer, gerçekleştirilen duygusal zeka uygulamaları sonucunda arttığı istatistiksel değerlerle ortaya konulmuştur . İş yerindeki iletişimin yanı sıra gerginlik ve benzeri olumsuz faktörleri ortadan kaldıracı planlama ve pozitif çalışma önerileri, duyguları öğrenme ve buna göre hareket etme yetenekleri, bu anlamda yöneticilerin edinmesi gereken önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek değişim ile baş edebilme ve uyum sağlama, gerekse kontrollü hareket ederek karar verme sürecinde tutarlı davranma özelliklerine sahip olabilmek, duygusal zeka yardımıyla kazanılan önemli faktörler olarak bilinmektedir.

Özellikle müşteri odaklı anlayışın önem kazanması, yaygınlaşması ve tatminine yönelik ölçümlerde, duygusal zeka ölçümü yüksek olan çalışanların ve örgütlerin başarılı oldukları görülmektedir . Bunların edinilebilmesinde Cooper ve Sawaf' ın yapmış oldukları çalışmalar ve bu amaçla ortaya koydukları ölçüm değerleri, bir çok yöneticinin çevresi ve iş görenlerinin yanı sıra, müşteri odaklı anlayış içerisinde performans ölçümüne önemli katkı sağlamaktadır.

Sıra dışı iş performansının belirlenmesinde IQ duygusal zekadan sonra gelmektedir. Dünya çapında beş yüze yakın şirket, devlet kurumu ve kar amacı gütmeyen kuruluşta düzinelerce farklı uzman tarafından yapılan araştırmalar benzer sonuçlara ulaşmıştır ve elde edilen bulgular ikna edicidir. Bu analizlerin ulaştığı sonuçların tümü duygusal zekanın iş başında (hemen hemen her işte) mükemmelliği yakalamada üstün bir rol oynadığına işaret etmektedir.<sup>214</sup>

Eğitim, alanında deneyimli ve gerekli tüm teknik bilgiye sahip bir yöneticinin astlarıyla etkin iletişim kuramaması, onları motive ederek harekete geçirememesi; şirketin farklı departmanlarından iki çalışan arasında yaşanan çatışmanın uzun süreli ve çözümsüz bir gerilime dönüşmesi , olumsuz etkilerin şirket genelinde hissedilmesi ; bir çalışanın zaman zaman yaşadığı duygu patlamalarının ekip üyeleri tarafından anlayışsızlıkla karşılanması ; şirket çalışanıyla yaptığı uzun bir görüşmenin ardından

---

<sup>214</sup> Goleman, 1998, Age., s.12.

müşterinin anlaşılmadığı hissini paylaşarak şirket ile ilişkisini kesmek istediğini dile getirmesi.

Bu ve benzer durumlarda başarısız olunmasının ardında yatan etkenleri incelediğimizde , yöneticinin ve çalışanın kişisel farklılığa sahip olmadığını, olumsuz koşullar altında (stres karşısında, çatışma durumunda, kriz anlarında vb.) kendine ve duygularına hakim olamadığını, olaylara tek taraflı yaklaşarak çalışanların, yöneticilerin ya da müşterilerin durumlarına ve ihtiyaçlarına duyarlılık göstermediğini (empati kuramadığını) ve kişinin astlarıyla, yöneticileriyle, öteki çalışanlar ve müşterilerle olumlu kişiler arası ilişkiler kurmadığını görüyoruz. Başka bir deyişle, çalışanın başarısızlığında büyük oranda kişinin duygusal zekasını etkili kullanmamasının rolü olduğunu söyleyebiliriz.

### 2.4.3. Duygusal zeka ve performans ilişkisi

Duygusal zeka kavramı yöneticilerin, gerek örgüt içerisinde gerekse müşteri beklentilerini yerine getirebilmede, performans kriteri olarak ele alınmaktadır. Yöneticilerin gerginliği, çevresel etmenlerden etkilenmesi, duygusal algılama performansları ve müşteriye karşı uyarlılığı bu açıdan önem arz etmektedir.<sup>215</sup>

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesiyle paralellik arz etmektedir. Son yıllardaki gelişmeler geleneksel yönetim süreçlerine ( planlama, örgütleme, eşgüdüm, yöneltme ve denetim) karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler eklenmesine yol açmıştır. Bu süreçler örgüte çalışan herkesin, özellikle her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama (Empati) yeterliklerini ön plana çıkarmıştır.

İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yönetici ve işgörenlerin, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir. Bireyin iletişim ve işbirliği beceri düzeyinin geliştirilmesi veya yükseltilmesi ise ancak bireyin duygularına ilişkin değişkenleri öğrenip kullanmasının sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir. Bireysel ve yönetsel performans için yaşamsal öneme sahip olan duygusal zeka , her zaman ve her yaşta öğrenilerek geliştirilebilen bir zekadır.<sup>216</sup>

Duygusal zeka, duyguların yönetimiyle ilgili oluşu için yüksek duygusal zeka sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif

<sup>215</sup> Arıcıoğlu, Age., s.26.

<sup>216</sup> Ayhan, Age., s.212.

düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir.<sup>217</sup> Kendi kendini kontrol, zorlukları aşma gücü, sosyal beceriler (etkileme, iletişim, sorun çözümü ve liderlik), vicdanlılık, güvenilirlik ve bütünlük gibi duygusal yetenekler, kurumsal ortam ve işin gerektirdiği durumlar ile iletişim halinde olarak performansı etkilemektedir.

#### **2.4.3.1. Kişisel farkındalık ve iş performansı**

İşgörenlerin sahip olduğu kişisel yetenekler performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Yani işgörenin kendi iç dünyasını tanıması, tercihlerini yapabilmesi, sahip olduğu kaynakların ve gücün farkında olması, işgörenin performansında pozitif yönde artışa sebep olmaktadır.

İşgörenin kendi duygularını ve bunların doğurduğu sonuçları fark etmesi, bunları dile getirmesi gerek amirleri gerekse mesai arkadaşları arasında huzurlu bir çalışma ortamına sebep olacaktır.

Kendine saygısı yüksek olan işgörenler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz hissetmezler. Nesnel bir durum değerlendirmesi yaparlar ve olumsuz sonuçlardan ders çıkarır, durumu bir gelişme fırsatı olarak ele alır ve geleceğe daha güçlü hazırlanırlar.

Kendini gerçekleştirme duygusu yüksek olan işgörenler işletmenin amaçlarını kendi amaçlarının yerine koyar ve uzun vadeli planlar yaparak bu hedeflere ulaşmayı amaçlarlar. Yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalışarak üstün performans seviyesine ulaşırlar.

Bağımsızlık yetisi gelişmiş bir yönetici, planlama ve önemli karar almada kendilerine güvenirlir. Zor kararlar aşamasında rahattırlar. Buna rağmen herhangi bir karar almadan önce astlarının fikirlerini de sorar ve dikkate alır.

Yıllık performans değerlendirmelerinde çalışanlar, performanslarını değerlendiren yöneticilerden geri bildirim alırlar. Şayet geri bildirim sonucunu uygulayacak yeteneklere sahiplerse, kendine güven, duygularının farkında olma gibi duygusal yeteneklere sahip çalışanların performansı , bilgilendirici tarzda verilen geri bildirim sonucunda yükselir. Performans ile ilgili geri bildirimler, geri bildirim değeri ve geri bildirim stiline göre “işsel motivasyonu” geliştirir. İşsel motivasyon, yaratıcılığı arttıran

---

<sup>217</sup> Kenneth, Age., s.486.

dış ödüllerden çok , işin kendisinin, kişiyi yönlendirdiği motivasyon durumudur. Geri bildirim değerliliği, kurumun, çalışanın katkılarına verdiği değerle ilgilidir. Geri bildirim tarzı geri bildirim nasıl verdiği ile ilgilidir. İki tarz vardır; Birincisi, çalışanların hislerine önem veren ve bireyi geliştirme çabasında olarak yapıcı önerilerde bulunan “bilgilendirici tarz” olurken, diğeri önceden belirlenmemiş ve kontrol dışında gerçekleşen bir şekilde, çalışanların işlerini yapmalarının emredildiği tarz olan “kontrol edici tarzdır.” Bilgilendirici tarz bireyin kendi performansını değerlendirmesini ve yöneticilerin sınırlaması olmadan değişiklikler gerçekleştirmesini sağlar.

#### **2.4.3.2. Kişiler arası ilişkiler ve iş performansı**

Yüksek empati yetisine sahip bir işgören gerek takım çalışmalarında gerekse ferdi çalışmalarında karşısındaki kişilerin, duygularının farkında olur ve ne hissettiğini anlar. Başkalarını anlayıp başkalarına yardım eden, etkin bir dinlemeyi, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamayı ve ihtiyacı olanlara gerekli ürünleri sunmayı sağlayan bir işgören işletmenin hedefine ulaşmasında büyük fayda sağlar.<sup>218</sup>

Kişiler arası ilişkiler başkalarının his ve duygularını kontrol etme ve değerlendirme ve bu bilgiyle hareketleri yönlendirme kapasitesidir. Araştırmacılar yapılan çalışmalarda en yüksek performansa sahip grupların takım çalışmasına eğilimli , empatik düşünen, işbirliğine yatkın ve zararlı çatışmadan kaçan üyelerden oluştuğunu gözlemlemişlerdir. Şayet işgücünün üçte birinin ancak iyi koordine edildikleri zaman, üretken olabilen bilgi işçilerinden oluştuğu kabul edilirse, duygusal zekanın sosyal beceriler özelliğinin başarı için zorunlu olduğu görülür.

İşbirliği yapmaya hazır bireylerin performansının yüksek olması beklenebilir. Yapılan çalışmalarda, yardımsever bireylerin iş süreçlerine ve ilişki kurmaya nazaran ücret gibi elle tutulur getirilerden daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden bu bireylerin daha fazla maaş almaktan çok, görevlerini daha iyi yerine getirmeyi amaçlamaları beklenir. Bu özellikler sosyal becerilerle birleştiği zaman performansı geliştirmede etkili olacaktır.<sup>219</sup>

<sup>218</sup> Abraham, Age., s.118.

<sup>219</sup> Abraham, Age., s.129.

### 2.4.3.3. Şartlara ve çevreye uyum ve iş performansı

Şartlara ve çevreye uyum konusunda yüksek yeteneğe sahip olan işgörenler işletmelerin talepleriyle başa çıkmada daha başarılıdırlar. Problem çözme konusunda yüksek yeteneğine sahip bir işgören karşılaştığı zor şartların üstesinden kolaylıkla gelir.

Vicdanlılık, çalışanların, işlerini güven içinde bitirmelerini, örgüt içerisinde verilen ekstra sorumlulukları kabul etmelerini, yeni çalışanlara yardım etmelerini, verilen bütün görevleri layıkıyla yerine getirerek güven havası oluşturmalarını sağlamaktır.

Yüksek vicdanlılık, güvenilirlik ve dürüstlük gibi duygusal yetenekler, grup içindeki güveni arttırmaktadır. Şartsız güven ile birlikte kişiler arası işbirliği ve takım çalışması artış olur. Şartsız güven, sinerjik grup ilişkilerinin temelini oluşturarak, kişiye has yeteneklerin ortaya konması ve gönüllü davranışlar gibi performansı artırıcı faydalar taşımaktadır.

**İşinde psikolojik güven ve anlamlılık bulan çalışanlar, en iyi performansı göstermek üzere motive olurlar. Bu duruma akış durumu denir. Akış haline girebilmek duygusal zekanın en üst noktasıdır; akış, belki de duyguların tamamen performans ve öğrenimin hizmetine verilmesidir. Akış sırasında duygular sadece denetim altında ve yönlendirilmekte değildir, aynı zamanda olumlu, enerji yüklü ve yapılmakta olan işle uyumludur.**<sup>220</sup>

Çağımızın değişen koşullarında ayakta durmaya çalışan işletmeler için en önemli konu yöneticilerin esnek olmasıdır.Çalışanlar, yönetimin desteği, açık beklentiler, ifade özgürlüğü, işleri ile kurumun hedefleri arasında uyum ve çabalarının taktir edildiğini anladığı zaman işlerine bilişsel ve duygusal olarak bağlanırlar. Çalışanlar, kendilerini işleri ile birlikte tanımladıkça performanslarını arttırmak için daha çok çalışırlar.

### 2.4.3.4. Stres yönetimi ve iş performansı

Çağımızın en önemli hastalıklarından biri olan stres her kademedede çalışan işgöreni yakından ilgilendirmektedir. Stresli ve üzücü durumlarla başa çıkma becerisi yüksek olan işgörenler, kendilerini yapmakta oldukları işe daha kolay adapte ederler. Böylelikle yaptıkları işlerde daha yüksek performans seviyesine sahip olurlar.

---

<sup>220</sup> Goleman, Age., s.119.



Kendi dürtülerini kontrol eden işgörenler, olumsuz etkisi olan duyguları yöneterek bu duyguları organizasyonun amaçları için olumlu olarak kullanırlar.

Yöneticiler, çalışanlarından iş ile ilgili olarak devamlı bir şeyler istediklerinde çalışanlar öncelikle daha fazla çaba göstererek yöneticinin isteklerini yerine getirirler. Böylelikle ilk bakışta performansın arttığı görülür. Ancak çalışanlar bunu yaparken, verilen görevlerde eşitlik aramaktadırlar. Şayet bu eşitlik bozulursa ya da çalışanlardan istenen görevlerde artma söz konusu olursa, performansta düşüş gözlenir. Tam tersine duygusal esneklik ve kendini kontrol gibi özelliklere sahip olan işgörenlerde performansın daha geç düşmeye başladığı gözlenmektedir.

Kendi dürtülerini kontrol ve duygusal esneklik yetisi yüksek olan çalışanlar, artan iş taleplerinin yanı sıra, ücret ve ek ücretlerin adaleti konusunda değişen algılamalara sahip olduklarında nasıl davranırlar? Eşitlik teorisine göre, çalışanlar kurumun kendilerine sağladıkları ile kendilerinin kuruma olan katkısını karşılaştırır ve arada bir denge olmasını beklerler. Bu denge olmadığı zaman tepki gösterirler. Aldıklarının, buldukları katkıdan az olduğunu düşündüklerinde ise işe olan katkılarını azaltıcı yollara giderler. Kendi görevleri dışında bir iş yapmazlar. Yeni öneriler geliştirmezler. Yardım etme duyguları azalır. Ancak kendini kontrol ve duygusal esnekliği yüksek olan işgörenler, daha kontrollü, dengeli ve uygun tepkiler göstermektedir. Duygusal esneklik sahibi çalışanlar böyle durumlar karşısında suç aramak yerine durumu düzeltmeye yönelirler. Yöneticilerle pazarlık etmek ve dikkatleri mevcut adaletsizliğe yöneltmek gibi arayışlara girerler. Ücretlerin adaletli olduğu durumlarda duygusal esnekliği ve kendini kontrol seviyesi yüksek olan bireyler, kurumlarını ödüllendirme duygusu içinde olurlar ve kurumlarına olan bağlılıkları artar.<sup>221</sup>

#### **2.4.3.5. Genel ruh hali ve iş performansı**

İşgörenin yaşam hakkındaki memnuniyeti ve yaşama genel bakışı performansını doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Hayatından mutlu, iyimser bir satış danışmanı sahip olduğu mutluluk duygusuyla müşterilere daha sıcak ve daha ilgili davranır. Bu yetiden yoksun olan işgörenler hayattan zevk almaz ve sosyal ilişkilerinde başarısız olur ve kendisini başarısız hisseder.

---

<sup>221</sup> Abraham, 2005, Age., s.127.

Duygusal zekasını kullanan, başka bir deyişle kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar , işyerinde güvene dayalı kişiler arası ilişkiler kurmaktadır; bu doğrultuda fikirlerini açık ve doğrudan dile getirmekte , hem kendilerini hem de birlikte çalıştıkları kişileri ve müşterilerini istenilen sonuca yönelik olarak rahat bir biçimde harekete geçirebilmekte, zor şartlar altında olumlu düşünme tarzını koruyarak motivasyonun yüksek olmasını sağlamakta ve çatışmaları , olumlu atmosferi, koruyarak çözüme yönelik sonuçlandırmaktadırlar. Dolayısıyla, bu becerilerle duygusal zekası gelişmiş çalışanların, şirketlerinin başarısında rolleri ve katkıları büyüktür. Kurdukları teknik altyapı, kapsamlı bilgisayar ağı , güçlü pazarlama ve iletişim stratejileri ile temelleri atılan benzer şirketler arasındaki farkı bu şirketlerde çalışanlar yaratmaktadır.

Ülkemizde, duygusal zeka ile performans arasındaki ilişki sadece makalelerde, kitaplarda ve dergilerde kuramsal olarak yer almış ancak ayrıntılı bir istatistiki analiz yapılarak ispatlanamamıştır.

Biz her ne kadar bu konuyla ilgili yurt dışında uygulamalı olarak yapılan araştırmaları baz alıp, duygusal zeka ile performans arasında bir ilişkinin olduğunu varsaymış olsak da, ülkemiz için bu ilişkiyi istatistiki yönden ispatlamanın mümkün olmadığı görüşündeyiz. Bunun sebebini , ülkemizde köklü işletmeler hariç olmak üzere, işletmelerde gerçekçi bir performans değerlendirme sisteminin olamamasına bağlayabiliriz.

Yani ülkemizdeki işletmelerde performans değerlendirmeye yetkili olan yöneticiler, performans değerlendirme hakkında yeterli bilgiye sahip değildir. Dolayısıyla, duygusal zeka seviyesi yüksek olan işgörenlerin almış oldukları performans değerleri ile duygusal zeka seviyesi düşük işgörenlerin almış oldukları performans değerleri aynı olmakta ve bu sebeple nitelikli personelin diğerlerinden ayrılması mümkün olmamaktadır.

Ülkemizde performans değerlendirme de yapılan hataların sebebini bir önceki bölümde performans değerlemede görülen yaygın hatalardan kaynaklandığını ve en önemli sebep olarak yöneticilerin bu konudaki eğitim eksikliğinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Yurt dışında yapılan çalışmalarda duygusal zekanın performansla olan ilişkisi ispatlanmış olsa dahi, ülkemizin kültürel ve ekonomik yapısı şimdilik bunu ülkemizde

ispatlamaya el vermemektedir. Çünkü ülkemizde “başkasının ekmeği ile oynamama” düşüncesi oldukça, yöneticiler gerçekçi bir performans değerlendirme yapamamaktadırlar. Bunun sonucu olarak işgörenler adaletli bir iş ortamında çalışmamakta, sadece ve sadece alacakları ücret için çalışmaktadırlar.

Özetle duygusal zeka ile performans arasında bir ilişkinin olmasına rağmen, ülkemizde bu ilişkiyi şimdilik ispatlamanın mümkün olmadığını düşünmekteyiz. Ancak yine de mevcut durumu test etmek amacıyla ülkemizde duygusal zeka ile performans arasındaki ilişkiyi araştıracağız.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. UYGULAMA

#### 3.1. Problem

**Çalışma hayatı kuralları değişmektedir. Hakkımızda verilen kararlarda yeni bir ölçüt kullanılmakta ve sadece ne kadar akıllı olduğumuza değil, kendimizi ve birbirimizi idare etmekte ne denli başarılı olduğumuza da bakılmaktadır. Bu ölçüt, işe alınacaklarla alınmayacakların, gözden çıkarılacaklarla elden geçirilmeyacakların, terfi ettireceklerin seçilmesinde gittikçe daha fazla kullanılmaktadır.**

Yeni kurallar kimin işinde yıldızlaşmaya aday, kimin tökezlemeye yatkın olduğunun tahmin edilmesini sağlamakta, ayrıca bunlar, halihazırda çalıştığımız alan ne olursa olsun gelecekte, iş piyasasındaki pazarlanabilirliğimiz açısından hayati önem taşıyan özelliklerimizi ölçmektedir.

Değişen dünyada işletmelerin, varlıklarını sürdürebilmek için eski yönetim anlayışından sıyrılarak yeni yönetim tekniklerini kullanmaya ihtiyaçları vardır. Dış çevre koşullarının giderek değiştiği günümüz işletmelerinde, rekabet avantajını yakalamak ve bu avantajı devam ettirebilmek için “Toplam Kalite Yönetimi”, “Müşteri Odaklı Yönetim” gibi bir çok yeni yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Tüm bu yeni yönetim anlayışlarının ortak noktaları bu sistemlerin artık insan faktörü üzerinde önemle durmasıdır. Üretim yapan ya da hizmet sunan insan olduğuna göre, insan her şey demektir. İnsan kaliteli, bilgili, sürekli öğrenen, değişen koşullara ayak uydurabilen bir varlık olduğu sürece organizasyonlar kendilerini geliştirebilirler.

Bir organizasyonun beşeri kaynaklarından olan işgören faktörünün gerek seçim, gerekse ödül ve terfi esnasında, sadece zeka katsayılarına yani IQ değerlerine bakarak kimin başarılı olduğunu belirlemek artık yanlış bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Çünkü yapılan araştırmalarda IQ seviyesi düşük olan insanların da başarılı olabileceği ortaya çıkmıştır. Burada karşımıza “Duygusal Zeka” adlı yeni bir kavram çıkmaktadır.

Bu zamana kadar duygusal zekanın bir çok tanımı yapılmıştır. Kişinin kendi duygularını anlayarak, karşısındaki kişinin duygularını algılayıp bu duyguları kontrol edebilmek, kendi kendini motive edebilmek vs. duygusal zekanın temelinde yatan unsurlardır. Yapılan tüm bu tanımları ortak bir cümlede özetlemek istersek duygusal zekayı, duyguların akıllıca kullanımı olarak tanımlamak mümkün olacaktır.

Günümüzdeki çalkantılı iş dünyasında telaşlı tempo, insanların kendilerini tükenmiş ve özel hayatlarından koparılmış hissetmelerine neden olmaktadır. Herkes herkesle bilgisayar yoluyla konuşabildiği halde, kendilerini ciddi anlamda dinleyen kimse olmadığı hissine kapılmaları artık normal sayılmaktadır. Günümüzde insanlar kişisel bağlantılara, empatiye ve açık iletişime müthiş bir ihtiyaç duymaktadırlar.

Duygusal zekayı her zamankinden de önemli kılan bir gerçeklik daha vardır: Kuruluşlar küçülme akımlarına kapılarak birbiri ardına ufarırken, geride kalan kişilerin yükümlülüğü artar. Orta düzeyde bir eleman daha önce aşırı öfkelerini ya da çekingenliğini kolayca saklayabilirken, duygularını idare etme, karşılaşılan durumlarla başa çıkma, ekip çalışması ve liderlik gibi yeterlilikler, eskiye oranla daha fazla göze çarpmaya ve önem kazanmaya başlamaktadır.

İş gücünün globalleşmesi, refah düzeyi daha yüksek ülkelerde, duygusal zekayı özellikle öne çıkarmaktadır. Bu ülkelerde yüksek ücretlerin korunması, yeni bir üretkenlik tarzına bağlı olacaktır. Yapısal çözümler ya da teknolojik ilerlemelerde tek başına yeterli olmamaktadır.

İş yaşamı değiştikçe, mükemmellik için gereken özellikler de değişir. Yıldız elemanların yeteneklerini yıllarca izleyen veriler, yetmişli yıllarda başarı için nispeten daha az önem taşıyan iki yetenin doksanlı yıllarda hayati derecede önem kazandığını ortaya çıkarmıştır: Ekip kurma ve değişime ayak uydurma. Ayrıca, yıldız elemanlara özgü, yepyeni yetenekler görünmeye başlamıştır; Bunlardan en göze çarpanları, değişim katalizörlüğü ve çeşitliliği bir güç kaynağı olarak kullanmaktadır. Yeni zorluklar yeni yetenekler gerektirmektedir.

Bu araştırmada, Bar – On'un Duygusal Zeka Modeli temel alınarak, rekabetin hızla arttığı ülkemizde, organizasyonların beşeri kaynakları olan işgörenlerin, sahip oldukları duygusal zeka yetileri ile iş performansları arasında bir bağdaşım olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

### 3.2. Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

#### 3.2.1. Konu ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar

Bu alt bölümde duygusal zeka kuramını temel alarak yapılan ve duygusal zeka ile iş performansı arasındaki bağdaşımı yurt dışında araştıran araştırmalar özetlenmiştir.

Arla L.Day, Sarah A. Carroll, 8 Haziran 2003 tarihli Personality and Individual Differences dergisinin, 36. sayısında, yayımlanan makalesinde bireysel performansını, grup performansını ve grup üyelerinin davranışlarının, yetenek bazlı duygusal zeka ölçümünü kullanarak önceden tespit edilmesi hakkında bir araştırma yapmıştır. 246 kişi üzerinde yapmış olduğu bu çalışmada katılımcıların duygusal zekalarını ölçmek için MSCEIT testini kullanmıştır. Performanslarını ölçmek için ise katılımcıların patronlarına, “küçülmekte olan bir şirket olsaydınız kimleri işten çıkartırdınız?” şeklinde örnek sorular sorarak katılımcıların performanslarını ölçmüştür. Sonuçta duygusal zekası yüksek olan bireylerin iş performanslarının da yüksek olduğunu gözlemlemiştir.<sup>222</sup>

Peter J. Jordan, Neal M. Ashkanasy, Charmine E. J. Hartel, Gregory S. Hooper, Human Resource Management Review dergisinin 2002 yılında basılan 12. sayısında yayımlanan makalesinde, iş gruplarının duygusal zekasını ölçen ölçümün geliştirilmesi ve takımların süreç etkinliğinin hedefe odaklanmadaki etkinlikleri incelemiştir. Çalışmanın temel amaçlarından bir tanesi duygusal zekanın iş performansını olumlu etkilediğini gösteren kanıtlar bulmaktır. Çalışmanın özel amaçları ise, iş ortamı için uygun yeni bir duygusal zeka hesaplama yöntemi geliştirmek ve duygusal zekanın çalışma gruplarında süreç etkinliği ve hedefe odaklanma gibi performans kriterlerini tahmin edebileceği varsayımını test etmektir. Bu çalışmayı yapabilmek için, çalışma grubu duygusal zeka profili (WEIP – 3 ) adlı bir metot geliştirilmiştir. Çalışmayı üniversite öğrencileri üzerinde yapmışlardır. Bu çalışmayı yaparken 448 öğrenciden 3 ila 7 kişiden oluşan gruplar oluşturulmuştur. Bu gruplara ilk 9 haftalık dönemde çeşitli görevler vererek haftada 1-2 saatlik toplantılar düzenlemelerini ve bu verilen görevlerin sonuç raporlarının hazırlanması istenmiştir. Grupların vermiş oldukları raporlara göre grupların performansları ölçülmüştür. Duygusal zekası en yüksek olan 15 grup ile en düşük olan 15 grup değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sonuçta duygusal zekası yüksek olan grupların başlangıçtan beri performanslarının da yükseldiği; duygusal zekası düşük

<sup>222</sup> Sarah, Carroll, Age., ss.213-234.

olan grupların ise ilk başlarda performanslarının düşük olduğu ve sonraki haftalarda performanslarının giderek arttığı tespit edilmiştir.<sup>223</sup>

Joshep B. Lyons, Tamera R. Schneider, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) adresinde yayımlanan ve 2005 yılında aynı dergide yayımlanacak olan makalelerinde duygusal zekanın performans üzerine etkisini incelemişlerdir. Makalenin amacı 4 duygusal zeka boyutu olan duygusal algılama, bilinç oluşturma, duyguları anlama ve duyguları yönetmenin performans ve stres üzerindeki etkisini incelemektir. Uygulama, üniversite öğrencileri üzerinde ders kredisi karşılığında yapılmıştır. Çalışmanın amacının duyguların insan düşüncelerini ve hislerini nasıl etkilediğini araştırmak olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların stres ortamında duygusal zekalarının etkilerini ölçmek için, katılımcılara, sayısal bir görev verilmiştir (dört rakamlı bir sayıdan 7 şer 7 şer aşağı doğru saymaları istenmiştir.) İş performanslarını ölçmek için ise kendilerini bir yönetici olarak görmeleri ve iş yerinde verimliliği artırmak, çalışanlar arasındaki sorunları çözmek için bir konuşma yapmaları istenmiştir. Yine aynı katılımcılardan işçilerden birine cinsel tacizde bulunma suçlamasıyla karşı karşıya kalan bir yöneticinin rolünü üstlenerek kendilerini savunmak için bir konuşma yapmaları istenmiştir. Duygusal zekayı hesaplamak için MSCEIT V 2.0 adı verilen 141 parçalı duygusal zeka testi uygulanmıştır. Aritmetik testin performansı yanlış ve doğru verilen cevapların sayılarıyla ölçülmüştür. Sözel testin performansı ise konuşmanın etkinliği, içeriği ve güven değerlendirmesi faktörleriyle ölçülmüştür. Sonuçta bayanların erkeklerden daha fazla duygusal zekaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Duygusal zekanın dört boyutu açısından, Duygusal Algılama önemli derecede olmasa da daha az matematik yanlışıyla sonuçlanmıştır; Bilinç Oluşturma, daha doğru matematik testi cevabına yol açmıştır; Duyguları Anlama, daha fazla matematik cevabına, daha iyi konuşmaya ve konuşma içeriğine; son olarak duyguları yönetme ise daha fazla matematik testinde stresten ziyade daha fazla teşvik algılamıştır.<sup>224</sup>

Laura Thi Lam, Susan L. Kirby, *The Journal of Social Psychology* adlı derginin 2002 yılındaki 142. sayısında yayımladığı “Duygusal Zeka Bir Avantaj mıdır ? Duygusal ve Genel Zeka’ nın Kişisel Performans Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı makalesinde, duygusal zekanın, kişisel ve bilişsel performans üzerindeki etkisinin, genel zekadan fazla olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmada

<sup>223</sup> Jordan, ss.342-365.

<sup>224</sup> [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) adlı siteden Mayıs 2005 tarihinde alınmıştır.

MEIS adı verilen ve duygusal zekayı; duyguları algılamak, anlamak ve düzenlemek olmak üzere üç bölümde inceleyen bir ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar Amerika'daki bir üniversitede okuyan 304 öğrencidir. Duygusal zekaları MEIS testi ile, performansları ise Burney 'in mantıksal muhakeme testinden alınan, sekiz problem ile ölçülmüştür. Oldukça zor olan problemleri çözmek için zaman sınırlaması konulmuştur. Doğru cevaplanan problemlerin oranı ile performans hesaplanmıştır. En yüksek puanı alana para ödülü vererek katılımcıların doğruyu yapmak için teşvik edilmiştir. Sonuç olarak, duygusal zekası yüksek olan insanların, kendilerinin ve başkalarının duygularını iyi ifade edip, kontrol edebildikleri için, olumsuz duygulardan etkilenme ihtimalleri azaldığı, aynı şekilde, olumlu duyguları da iyi kanalize edip, daha yüksek performansa dönüştürebildikleri ortaya çıkmıştır. Yani duygusal zeka, performansı olumlu yönde etkilemektedir.<sup>225</sup>

Kenneth S. Law, Chi – Sum Wong, Journal of Applied Psychology adlı derginin 2004 yılındaki 89. sayısında yayımladıkları “Duygusal Zekanın Kavramsal ve Ölçütsel Geçerliliği ve Yönetim Çalışmaları İçin Duygusal Faydası” adlı makalelerinde, duygusal zeka ile hayat tatmini, güçsüzlük ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın genelinde, duygusal zekanın, hayat tatminine olan etkisi araştırılmış ve bunun neticesinde kişinin, iş performansının artacağı savunulmuştur. Yani duygusal zekanın duyguların yönetimiyle ilgili olduğu, ve yüksek duygusal zeka sahibi bir bireyin pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırmasının beklendiği ifade edilmiştir. İş performansı için, Çin'in Almur bölgesindeki bir sigara fabrikasının çalışanlarından örneklem olarak 180 kişi seçilmiştir. Her kişi için ,amirine o kişinin performansını değerlendirebileceği bir form, iş arkadaşına iş performansı ve duygusal zekayı ölçen bir test, kişinin kendisine de duygusal zekayı ölçen bir test verilmiştir. İş performansı üst, kendi ve iş arkadaşı tarafından genel bir performans ölçeğine göre doldurulmuştur. Araştırmada, duygusal zekanın iş performansına olan etkisini, 3 bağımlı değişkenden yararlanılarak ölçülmüştür.: İş performansı, kişiler arası ilişki ve işe kendini adanmak. Birinci adımda demografik değişkenler, ikinci adımda üste olan güven, üçüncü adımda da çalışanların ve iş arkadaşlarının duygusal zeka değerlendirmeleri, kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Sonuç olarak duygusal

---

<sup>225</sup> Kirby, Age., ss.133 – 143.



zekanın hayat tatminini ve iş tatminini arttırdığı ve bu sayede iş performansına da olumlu bir etkisinin olduğu kanıtlanmıştır.<sup>226</sup>

Yine Chi – Sum Wong , Kenneth S. Law, The Leadership Quarterly adlı derginin 2002 yılındaki 13. sayısındaki “Duygusal Zekanın Lider ve Takipçilerinin Performans ve Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma Çalışması” adlı makalelerinde, duygusal zekanın, liderler ve takipçileri açısından önemini ve işgörenler üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu kapsamda, duygusal zekanın iş performansını, iş tatminini, örgütsel sorumluluğu ve personel devrini olumlu yönde etkilediği savunulmuştur. Uygulamada iki çeşit anket kullanılmıştır. Kullanılan anketlerden bir tanesi işgörenler içindir ve işgörenin iş yerindeki duygusal zekasını ölçmeye yöneliktir. Diğer anket ise supervizor denilen bölüm şefleri içindir ve mahiyetindeki işgöreni değerlendirerek performansını ortaya çıkarmak maksadıyla uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, duygusal zekanın, iş performansını ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği; örgütsel sorumluluğa ve personel devrine herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.<sup>227</sup>

Rebecca Abraham, Genetic, Social, and General Psychology Monographs adlı derginin 2004 yılındaki 130. sayısında yayımlanan “Performansı Etkileyen Duygusal Yetenek” adlı makalesinde, duygusal zekanın, iş yaşamında ki öneminden bahsedilmiştir. Daha önce bu konuyla yapılan çalışmaları baz alarak, duygusal zekanın 27 ayrı yeteneğinden, hangisinin performansı arttırdığı araştırılmıştır. Araştırmada herhangi bir ölçüm kullanmamış olup daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarını değerlendirmiştir.<sup>228</sup>

### **3.2.2. Konu ile ilgili ülkemizde yapılan araştırmalar**

Yrd. Doç. Dr. Ayhan URAL, 2001 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin 3.cilt 2. sayısında, “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu” başlıklı makalesinde, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin, duygusal zekanın üç boyutu olan, duyguların farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma düzeylerini belirleyerek aralarındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Araştırma ile yöneticilerin, duygusal zekanın üç boyutunda da, baskı altında oldukları durumlarda, yaratıcılık ve etkileycilik özelliklerini kaybetmeden güçlü

<sup>226</sup> Song, Age., ss.483 – 496.

<sup>227</sup> John, Kenneth, Age., ss.243 – 274.

<sup>228</sup> Abraham, Age., ss.117 – 143.

kalabilecekleri, duygusal zekanın en üst düzeyini ifade eden, en iyi dereceye ulaşamadıkları gözlenmiştir. Ayrıca, konaklama işletmeleri yöneticilerinin, duygularının farkında olma, duygularını ifade etme, başkalarının duygularının farkında olma boyutları arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.<sup>229</sup>

M. Atilla ARICIOĞLU, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisinin 2002 yılındaki 4.sayısında, “Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı : Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma” başlıklı makalesinde, yüksek öğrenim kız öğrenci yurtlarında yöneticilik yapmakta olan yöneticilerin, duygusal zeka performanslarını ölçmeyi hedeflemiştir. Araştırmada yöneticilerin duygusal zekalarını ölçmek için, Kanada ve ABD’de Cooper ve Sawaf’ ın kapsamlı olarak araştırdıkları, uyguladıkları ve istatistiksel olarak güvenilirliği test edilmiş / kabul görmüş olan EQ Haritası Soru Formu ile Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmayı yaparken öncelikli olarak yöneticilerin çevresel faktörleri (geçim sıkıntısı, aile hayatı vs.) incelenmiş ve sonuçta çıkan değerlerle ilişki kurulmuştur. Sonuç olarak; yöneticilerin duygusal zekalarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>230</sup>

Ulaş ÇAKAR ve Yasemin ARBAK, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi’nin 2004 yılında yayımlanan 6. ciltin, 3. sayısındaki, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu – Zeka İlişkisi Ve Duygusal Zeka” başlıklı makalelerinde, günümüz örgütleri için oldukça önemli bir kavram olan, duygusal zeka kavramını, duygu – zeka ilişkisinin tarihsel gelişimi ışığında, bütünleşik bir çerçevede irdelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada herhangi bir ölçüm yapılmamış, literatürde bulunan mevcut duygusal zeka kavramını tarihsel bir yelpazede inceleyerek, duygu – zeka ikileminin örgütsel yansımaları ve duygusal zekanın günümüz örgütleri için önemi üzerinde durulmuştur.<sup>231</sup>

Aylin BÜLBÜLOĞLU, Temmuz 2001 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programında hazırlamış olduğu “Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri Ve Bir Saha Araştırması” başlıklı yüksek lisans tezinde, duygusal zekanın işletmelerdeki liderler ve takipçileri açısından, ne derecede önemli olduğunu ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Yapmış olduğu

<sup>229</sup> Ural, Age., ss.209 – 219.

<sup>230</sup> Arıcıoğlu, Age., ss.26-42.

<sup>231</sup> Çakar, Age., ss.23 – 48.

çalışmada, duygusal zekanın gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta, liderliğin olmazsa olmaz bir özelliği olduğu ispatlanmıştır.<sup>232</sup>

Özlem Mumcuoğlu, Ekim 2002 yılında Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı'nda hazırlamış olduğu "Bar – On Duygusal Zeka Testi (Bar – On Emotional Quotient Inventory – Bar – On EQ-i)' nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması" başlıklı yüksek lisans tezinde, Bar – On Duygusal Zeka Testi'nin Türkçe halini çeşitli sektörlerde çalışmakta olan ve üniversite öğrencilerinden oluşan bir örneklem grubu (N = 125) üzerinde incelemiştir. Bar – On EQ-i Türkçe formu boyutlarının, uygulanan örnekleme Cronbach alfa Güvenilirlik katsayılarını  $\alpha = .48$  ile  $\alpha = .84$  arasında yer aldığını ve tüm katsayıların istatistiki açıdan  $< .01$  düzeyinde anlamlı olduğunu, Bar – On EQ-i Türkçe formu iç tutarlık Güvenilirlik katsayıları, Türkçe formun tüm alt boyutlarının benzer Türk örneklemlerde kullanılmasının uygun olacağını belirtmiştir.<sup>233</sup>

### 3.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı duygusal zeka ile performans arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu maksatla, Bar – On'un duygusal zeka modeli temel alınmış, duygusal zeka ile iş performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kısaca, yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin, olmayanlara nazaran daha üstün performansa sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Önemi

Duygusal zeka, hızla değişen dünyada işletme yöneticilerinin ve yönetim bilim adamlarının üzerinde önemle durduğu bir konu haline gelmiştir. Duygusal zekanın özü, kişinin kendisini nasıl geliştireceği ve nasıl daha verimli çalışabileceği ile ilgilidir.

Rekabetin yok edici boyutlara ulaştığı, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamak için birbirleri ile yarıştığı günümüz dünyasında en zor görev, işletmelerin beşeri sermayesi olarak nitelendirilen işgörenlerdedir. Bu işgörenlerin, duygusal zeka yetilerini uygulamaya geçirebildikleri ölçüde işletmelerin de başarıya ulaşmalarının çok

<sup>232</sup> Bülbüloğlu, Age., s.64.

<sup>233</sup> Mumcuoğlu, Age. s.12.

daha erken olacağı ifade edilmektedir. Çünkü duygusal zeka, kişinin kendi duygularının farkında olması, bu duygularını kontrol edebilmesi, eğer yöneticisi ise çalışanlarına empatili davranıp onları işe motive edebilmesi ve sosyal ilişkilerinde açık olabilmesidir. Bir işgören, amirleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve müşterilerle daha iyi ilişkiler kurmak, işletmenin büyümesi ve gelişmesine katkı sağlamak için bu yeteneklerini kullanırlar. Çalışanlar huzurlu bir iş ortamında, kendilerini güvende hissedip, yaptıkları işin gerçekten önemli olduğunu hissettiklerinde, performansları artmakta ve mensubu oldukları firma, rakipleri arasından hızla atağa kalkarak rekabet avantajını yakalamaktadır. Bunun nedeni, işgörenden duygusal zeka düzeylerinin yüksek olmasıdır. Yüksek duygusal zekaya sahip işgörenden hem kendi aralarında hem de müşterilere karşı sergiledikleri olumlu ve ılımlı davranışlar sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde arttırmakta ve huzurlu bir örgüt iklimi oluşturmaktadırlar.

### **3.5. Varsayımlar**

Bu araştırmada aşağıdaki temel varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Duygusal zeka, niteliksel olarak ölçülebilen bir kavramdır.
2. Duygusal zekanın literatüre dayanılarak, kavram boyutunda tanımlanabildiği varsayılmaktadır.
3. Duygusal zekanın, Bar – On Duygusal Zeka Testi'nin alt testleri ile ölçülebileceği varsayılmaktadır.
4. Duygusal zeka testlerinin gerçeği yansıtırma derecesi, büyük ölçüde onu alan deneklerin verecekleri doğru, gerçekçi bilgilere dayalıdır.
5. Bar – On Duygusal Zeka Testi'nin kullanımı çok özel bir bilgi ve beceri gerektirmez.
6. Araştırma kapsamı içindeki kullanılan denekler, evren grubunu yeterli düzeyde temsil etmektedir.
7. Araştırmaya katılan işgörenden iş tanımlarında belirtilen görevlerde, kendilerinden istenen ve istenmeyen sorumluluklara ilişkin yeterli bilgiye sahiptirler.
8. Performans değerlendirmeden sorumlu olan yöneticiler bu konuda yeterli bilgi ve beceriye sahiptirler.

### 3.6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren Türkiye Ekonomi Bankası (TEB), İncekara Holding ve Albayrak Turizm A.Ş.'de; Erzurum'da faaliyet gösteren YKM Turhan Kıvılcım İş Merkezi ve TEMA Mağazası'nda; Eskişehir'de faaliyet gösteren C.C.S.S Sarar' da ve Konya'da faaliyet gösteren Toys 'r'us ve Ereğli Tekstil A.Ş.'de çeşitli kademelerde çalışan işgörenler arasında uygulanmıştır. Araştırma, bu bireylerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. İşgörenlerin duygusal zekalarının ölçümü Bar-On'un duygusal zeka ölçüm anketiyle elde edilen verilerle sınırlıdır.
3. İşgörenlerin performanslarının ölçümü performans ölçüm anketiyle ve sicil amirlerinin işgörenler hakkında verdikleri bilgilerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
4. Örneklemedeki kişilerin duygusal zeka değerleri, onların duygusal zeka boyutlarını ölçen maddeleri, ne şekilde algıladıklarına bağlıdır. Başka bir ifadeyle, kişilerin duygusal zekası hakkındaki bilgimiz, onların maddeleri algılayışlarıyla sınırlıdır.

### 3.7. Tanımlar

*Duygu:* Duygu, algısal, deneysel, fiziksel, bilişsel ve diğer değişimleri anlaşılır şekilde ruh halleri ve hislere dönüştüren, organize olmuş bir yanıt sistemidir.

*Zeka:* "Bireyin zor, karmaşık, soyut, ekonomik, gayeye uygun, sosyal değeri olan ve orijinal nitelikler taşıyan zihinsel davranışları yapabilme ve bu koşullar altında bireyin enerjisini davranışlar üzerine toplayabilme ve heyecanlara karşı koyabilme yeteneği" olarak tanımlanmıştır.<sup>234</sup>

*Duygusal Zeka:* Kişinin kendisinin, diğerlerinin, duygularını kontrol etme, bunlar arasında seçim yapabilme ve kişinin bu duygularını hayatına yön vermede kullanabilme kabiliyetini içeren sosyal zekanın bir tipidir.<sup>235</sup>

*Kişilik:* bir kişinin çevreye uyum sağlamasını belirleyen karakteristik davranış örüntüleri ve düşünme biçimleridir.

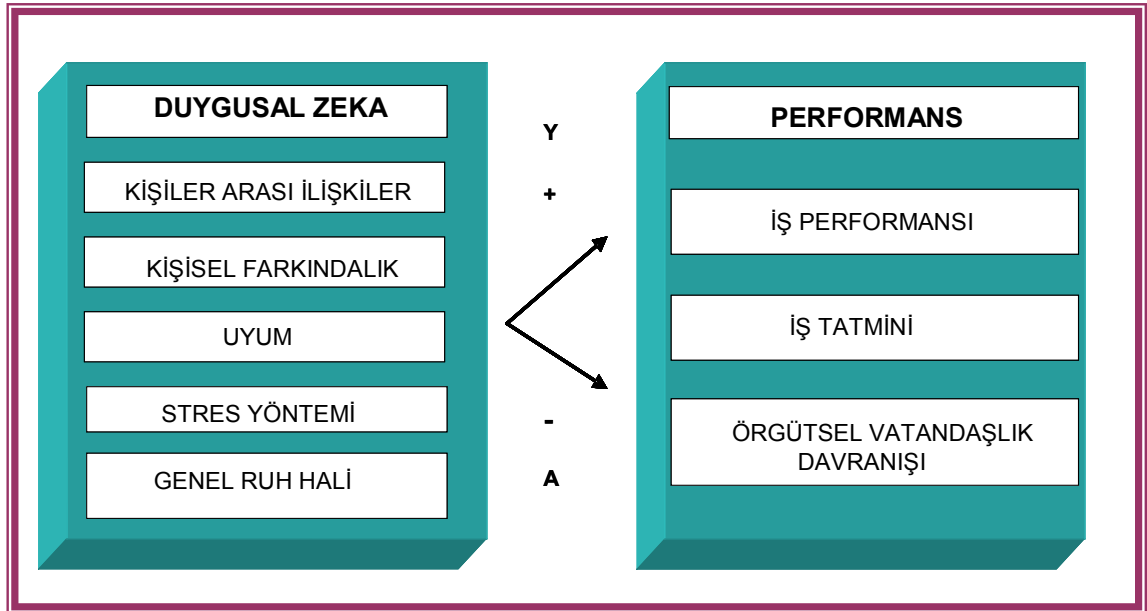
---

<sup>234</sup> Mumcuoğlu, Age., s.41.

<sup>235</sup> Mayer, Age., s.10.

### 3.8. Araştırma modeli

Bu model oluşturulurken ilgili literatürde Reuven Bar – On’ un duygusal zeka modeli ile Chi – Sum Wong, Kenneth S. Law’ ın performans modeli kullanılmıştır. Literatüre göre<sup>236</sup>duygusal zeka ile performans arasında doğrusal bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulgulardan yola çıkılarak Şekil 3.1’de görülen model tarafımızdan oluşturulmuştur. Oluşturduğumuz bu modele göre, Reuven Bar – On’ un duygusal zeka modelinin ve onun alt boyutları olan kişisel boyut, kişiler arası boyut, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hallerindeki artış, Chi – Sum Wong, Kenneth S. Law’ ın performans modelinde bulunan iş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında artışa sebep olur. Aksi halde duygusal zeka ve alt boyutlarındaki azalış; performans ve alt boyutlarında da azalışa sebep olur.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

<sup>236</sup> Lim , Kirby Age., s.142; Cumming, Age., s.2; Wong, Law, Age., s.245; K.V. PETRIDES, Norah FREDERICKSON, Adrian FURNHAM, “The Role Of Trait Emotional Intelligence in Academic Performance And Deviant Behavior At School”, *Personality and Individual Differences*, (Sayı:36 2004), s.126; Abraham, Age., s.130; Jordan, Ashkanasy, Hartel, Hooper, Age, s.195; Goleman, 1998, Age., s.33; Refereed Track, “On The Role Of Emotional Intelligence In Organizations” , Organizational Systems Research Association Conference, 2002, St. Louis, MO; Carolyn MacCANN,Gerald MATTHEWS, Moshe ZEIDNER, Richard D. ROBERTS ,”Psychological Assessment Of Emotional Intelligence: A Review Of Self-Report And Performance-Based Testing,” *The International Journal of Organizational Analysis*, (Sayı 11, 2003); Joseph B. LYONS, Tamera R. SCHNEIDER, “The Influence of Emotional Intelligence on Performance”, *Personality and Individual Differences*, ( Eylül 2005), s.12.

Bu modele göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

### 3.9. Hipotezler

Bu araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmeye çalışılmıştır.

1. Deneklerin demografik özellikleri ile duygusal zeka ve performans düzeyleri arasında farklılık vardır.
  - 1.1. Deneklerin duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri işletmeler arasında farklılık gösterir.
  - 1.2. Deneklerin cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir.
    - 1.2.1. Bayan işgörenlerin duygusal zekaları erkek işgörelere nazaran daha yüksektir.
    - 1.2.2. Bayan işgörenlerin performansları erkek işgörelere nazaran daha yüksektir
  - 1.3 Deneklerin yaşlarına göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir.
    - 1.3.1. İşgörenlerin yaşları arttıkça duygusal zeka seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır.
    - 1.3.2. İşgörenlerin yaşları arttıkça performans seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır.
  - 1.4. Deneklerin eğitim seviyelerine göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir.
    - 1.4.1. İşgörenlerin eğitim seviyeleri arttıkça duygusal zeka seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır.
    - 1.4.2. İşgörenlerin eğitim seviyeleri arttıkça performans seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır.
  - 1.5. Deneklerin medeni durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir.
    - 1.5.1. Evli olan işgörenlerin duygusal zeka oranları bekar olan işgörelere nazaran daha yüksektir.
    - 1.5.2. Evli olan işgörenlerin performans oranları bekar olan işgörelere nazaran daha yüksektir.

1.6. Deneklerin çocuk sahibi olup olmamalarına göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir.

1.6.1. Çocuğu olan işgörenlerin duygusal zeka seviyeleri, çocuğu olmayan işgörelere nazaran daha yüksektir.

1.6.2. Çocuğu olan işgörenlerin performans seviyeleri, çocuğu olmayan işgörelere nazaran daha yüksektir.

1.7. Deneklerin kıdem durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir.

1.7.1. İşgörenlerin kıdem durumları arttıkça duygusal zeka seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır.

1.7.2. İşgörenlerin kıdem durumları arttıkça performans seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır.

2. Duygusal zeka ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

2.1 Duygusal zeka ile iş performansı arasında bir ilişki vardır.

2.2 Duygusal zeka ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.

2.3 Duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki vardır.

### **3.10. Yöntem**

#### **3.10.1. Veri toplama yöntemi**

Bu araştırma betimsel bir araştırmadır. Araştırmaya katılan işgörenlerle yüz yüze görüşülmüştür. Araştırmanın verileri, bu çalışma için geliştirilen Bar – On Duygusal Zeka Testi ve Performans Ölçüm Anketi ile toplanmıştır. Bar – On Duygusal Zeka Testi 88, Performans Ölçüm Anketi ise 41 sorudan oluşmuş ve beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Doldurulan bu testlerin karşısında; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum ölçütleri bulunmaktadır. İşgörelere her bir soru için kendilerine uygunluk derecesine göre bu beş ölçütten birisini işaretlemesi istenmiştir. Duygusal zeka düzeyi tespit edilen işgörenin sicil amiri konumunda bulunan birinci derecedeki amirine o işgören için performans değerlendirme anketi uygulanmış ve bire bir eşitlik modeli kullanılmıştır. Bu uygulama yapılırken performansın doğru olarak tespit edilebilmesi amacıyla,



işgörenin o firmada en az üç ay birinci derece sicil amiri ile birlikte çalışmalarına dikkat edilmiştir.

Özellikle performans ölçüm anketlerinde yönetici konumunda bulunan birinci derece sicil amirlerine performans ölçümü hakkında bilgiler verilmiş olup yöneticilerin belirli puanlara yönelme hatalarından kaçınmaları için uyarılarda bulunulmuştur.

### **3.10.2. Veri analiz yöntemi**

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS paket programında değerlendirilmiştir. Duygusal zeka anketinin güvenilirlik testi için Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. Parametrik değişkenler arasındaki farklılıklar belirlenirken t-testi ve Anova testi kullanılmıştır. Gerekli korelasyon analizleri için ise Pearson Korelasyon Matrisinden yararlanılmıştır.

### **3.10.3. Araştırma evreni ve örnekleme**

Bu araştırma bilhassa Performans Değerleme konusunda ölçme zorluğundan dolayı, erişilebilirlik bazında örneklem almak suretiyle 8 işletmede yapılmıştır. Bunlar sırasıyla; İstanbul'da faaliyet gösteren Türkiye Ekonomi Bankası (TEB), İncekara Holding ve Albayrak Turizm A.Ş.'de; Erzurum'da faaliyet gösteren YKM Turhan Kıvılcım İş Merkezi ve TEMA Mağazası'nda; Eskişehir'de faaliyet gösteren C.C.S. Sarar' da ve Konya'da faaliyet gösteren Toys'r'us ve Ereğli Tekstil A.Ş.'de insan ilişkilerinde yoğun olarak bulunan ve duygusal zekalarını işlerinde kullanan 247 işgörene uygulanmıştır

Bu işletmelere ve faaliyet alanlarına ilişkin özet bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Türkiye Ekonomi Bankası (TEB); 1927 kurulmuş, toplam 113 şubesi ve alternatif dağıtım kanallarıyla toplam 3200 işgören ile bankacılık sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu bankanın yalnızca merkezinde insan ilişkilerinde önemli rol oynayan çalışan 22 işgören uygulamaya katılmıştır.

İncekara Holding; 1951 yılında İstanbul'da kurulmuş, şu anda 210 çalışanı ile medikal sektöründe faaliyetlerine devam etmektedir. İncekara Holding'den insan ilişkilerinde önemli rol oynayan 20 işgören uygulamaya katılmıştır.

Albayrak Turizm A.Ş. ; 1982 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Günümüzde, 2500 işgöreni ile turizm ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Albayrak Turizm A.Ş.'den insan ilişkilerinde önemli rol oynayan 26 işgören uygulamaya katılmıştır.

YKM Turhan Kıvılcım İş Merkezi; 1991 yılında Erzurum'da faaliyetlerine başlamış ve günümüzde 65 çalışanı ile Erzurum'da hazır giyim ve elektronik eşya satış sektöründe hizmet vermeye devam etmektedir. YKM Turhan Kıvılcım İş Merkezi'nde çalışan ve insan ilişkilerinde önemli rol oynayan 40 işgören uygulamaya katılmıştır.

TEMA Mağazası; 1989 yılında Erzurum'da faaliyete geçmiştir. 58 çalışanı ile Erzurum'da hazır giyim ve elektronik eşya satış sektöründe hizmet vermeye devam etmektedir. TEMA Mağazası'nda çalışan ve insan ilişkilerinde önemli rol oynayan 26 işgören uygulamaya katılmıştır.

C.C.S. Sarar; 1944 yılında Eskişehir'de faaliyete geçmiştir. Ürünlerini yurt dışına da ihraç eden C.C.S. Sarar şirketi, 4500 çalışanı ile tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet göstermektedir. İnsan ilişkilerinde önemli rol oynayan 35 işgören uygulamaya katılmıştır.

Konya'da bulunan Toys'r'us 2003 yılında faaliyete geçmiştir. Halen 34 işgöreni ile oyuncak sektöründe faaliyet gösteren Toys'r'us mağazasından insan ilişkilerinde önemli rol oynayan 28 işgören uygulamaya katılmıştır.

Ereğli Tekstil A.Ş. 1997 yılında özelleşerek Konya'da 4500 çalışanı ile tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Ereğli Tekstil A.Ş.'de insan ilişkilerinde önemli rol oynayan 50 işgören uygulamaya katılmıştır.

#### **3.10.4. Çalışmada kullanılan envanterler**

Duygusal zekanın ölçülmesinde; Mayer, Salovey & Caruso'nun oluşturduğu duygusal zeka envanteri MSCEIT V2.0, Bar – On'un Duygusal Katsayı Envanteri, Goleman ve Boyatzis' in geliştirdiği Duygusal Yeterlilik Envanteri gibi envanterlerin kullanıldığı gözlemlenmiştir.

Bunlardan Mayer, Salovey ve Caruso' nun oluşturduğu MSCEIT V2.0; duygusal zekayı psikolojik bir yetenek olarak ölçmeyi hedefleyen bir envanteredir ve psikometrik açıdan güvenilirlerdir.

MEIS yaklaşık olarak 40 sayfa ve 402 maddedir.<sup>237</sup> İçinde bulunan resim kitapçığındaki resimlerin ve araştırmacıların deneklere dinleteceği bir müzik örneğinin değerlendirilmesi gibi özel uygulamaları, kişide belirli duyguların neler uyandırdığını (duygunun uyandırdığı renk, ısı, tat gibi) öğrenmeye yönelik soruları, kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını değerlendirmesini isteyen örnek olayları, duyguların bileşimlerinin algılanışına, onların yoğunlaşması durumuna ve onları ifade etmeye yönelik soruları kapsamaktadır.

MSCEIT V2.0 ise, bu ölçeğin daha da geliştirilmişidir. Bütün bu karmaşık soru yapısını uygulayabilmek ve değerlendirebilmek için de uygulayıcının psikometrik açıdan yeterli olması da gerekmektedir.<sup>238</sup> Özetle, bu envanterin çok ayrıntılı olması, uygulanmasının zorluğu ve çok uzun bir zaman alıyor olması, ve çalışmayı yapan kişinin bu tür bir psikolojik testi uygulamak için yeterli psikometrik bilgiye sahip olması gerekmektedir.

Biz de araştırmamızda Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On EQ anketini kullanmayı uygun gördük. Bu ölçme aracı şimdiye kadar bir çok akademik çalışmada kullanılmıştır. Örneğin, Fusun Tekin Acar (2001) doktora çalışmasında kullanmıştır. Acar'ın Türkçe'ye çevirerek kullandığı bu araç örnek olarak alınmıştır.

Bu araç, konu hakkında yapılan araştırmalar sonucunda toplam 5 boyut ve onların da altında yer alan 15 boyutu ölçen 88 ifadeden oluşan bir ölçektir.<sup>239</sup>

Anketin 88. maddesine “yukarıdaki ifadelere samimi ve doğru şekilde cevap verdim.” ifadesine “tamamen katılıyorum” seçeneğinin dışında cevap verenlerin anketleri değerlendirmeye alınmamıştır. Bu ifadeler, 5'li Likert ölçeğinde 1- Tamamen katılmıyorum ile 5- Tamamen katılıyorum arasında değişmektedir.

Bar-On EQ anketi bu çalışma için uyarlanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmiştir:

- Önermelerin yeterince açık, anlaşılır ve kısa olması,
- Her boyutu ölçen yeterli sayıda önerme olması,
- Ölçülmesi gereken boyutla ilgisiz önerme bulunmaması,
- Birbirinin yerine geçen önerme olmaması,

<sup>237</sup> Shelley, Brown, Age., s.8; Mayer, Salovey, Caruso, 2000, Age., s.405.

<sup>238</sup> Petrides, Funham, A.g.e., s. 126.

<sup>239</sup> Acar, Age., s.98.

- Önermelerin tek bir konuyu ölçmesi.

Çalışmada kullandığımız, Bar–On EQ ölçme aracının, duygusal zekanın boyutları ve alt boyutları ile ilgili maddelerinin hangileri oldukları Tablo 3.1’ de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Bar–On EQ Anketinin Boyutları ve Alt Boyutlarına İlişkin Maddeler**

BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR	MADDELER
Kişisel Farkındalık	Bağımsızlık	73,64,47,22,24
	Kendini Gerçekleştirme	35,28,15,17,19,21
	Kararlılık	7,9,20,27,39,86
	Kendine Saygı	69,55,44,26,14,10
	Duygusal Benlik Bilinci	54,2,14,9,38,84
Kişiler Arası İlişkiler	Sosyal Sorumluluk	34,79,43,45,48,59
	Kişiler Arası İlişkiler	67,62,57,46,42,32,16
	Empati	77,81,49,30,25
Şartlara ve Çevreye Uyum	Esneklik	71,61,58,50, 18
	Gerçekçilik	82, 56,52,12,4
	Problem Çözme	51,33,23,1,87
Stres Yönetimi	Strese Dayanıklılık	63,75,3,80,68,6,60
	Dürtü Kontrolü	70,66,41,36,29,11
Genel Ruh Hali	Mutluluk,	83,72,74,65,54,40,37
	İyimserlik	78,85,76,31

Tablo 3.1. de belirtilen maddelerden 3, 6, 9, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 24, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 44, 47, 51, 56, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 73, 77, 79, 80, 82, 83, 85 ve 86. sorular ters sorudur. Bu soruların değerleri ters girilmiştir.

Daha önceki bölümlerde de anlatıldığı gibi, literatürde çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Biz araştırmamızda Chi – Sum Wong ve Kenneth S. Law’ın geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı, performans değerlendirme ölçütünü kullandık. Chi – Sum Wong ve Kenneth S. Law tarafından oluşturulan ve geliştirilen bu ölçüt, işgörenlerin iş performansını, iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeyi hedefleyen ve toplam 41 maddeden oluşan bir ölçüttür.<sup>240</sup>

<sup>240</sup> Wong, Law, A.g.e., s.262.

Çalışmada kullandığımız, performans değerlendirme aracının, performansın boyutları ile ilgili maddelerinin hangileri oldukları Tablo 3.2’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. de belirtilen maddelerden 3, 15, 37, 38, 39, 40 ve 41. sorular ters sorudur. Bu soruların değerleri ters girilmiştir.

**Tablo 3.2. Performans Değerleme Anketinin Boyutlarına İlişkin Maddeler**

BOYUTLAR	MADDELER
İş Performansı	1,2,3,4,5,23,24,26,27,28,29,30,33
İş Tatmini	17,18,21,22,25,37,38,39,40,41
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,19,20,31,32,34,35,36

### 3.10.5. Güvenilirlik çalışmaları

Araştırmada kullanılan Duygusal Zeka ölçme aracının güvenilirliğine ilişkin Acar’ın yapmış olduğu açıklama aşağıda aynen verilmiştir.

“Duygusal zeka, çok boyutlu bir değişkendir. Duygusal zekayı oluşturan 5 temel ve onların altında yer alan 15 alt boyut vardır. Çalışmada kullanılan anketin güvenilirlik testi için her bir boyutun ve anketin toplam Cronbach Alpha katsayılarına bakılmıştır. Bu örnekleme için hesaplanan toplam duygusal zeka değişkeninin Alpha Katsayısı 0.9212 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Temel alt boyutlardan, kişisel yetenekler boyutunun Alpha katsayısı 0.8373 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Kişiler arası yetenekler boyutunun Alpha katsayısı 0.7787 olup kabul edilebilir düzeydedir. Uyumluluk boyutunun Alpha katsayısı 0.6542 olup kabul edilebilir düzeydedir. Stresle başa çıkma boyutunun Alpha katsayısı 0.7314 olup kabul edilebilir düzeydedir. Genel ruh durumunun Alpha katsayısı 0.7506 olup kabul edilebilir düzeydedir.”<sup>241</sup>

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı üzere, duygusal zekayı belirlemekte kullanılan anket, araştırmamız açısından oldukça güvenilir olarak kabul edilmiştir. Tarafımızdan yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise Alpha= 0.91 olarak bulunmuştur. Bu sonuçta aracın oldukça güvenilir olduğunun bir delili olarak kabul edilmiştir.

<sup>241</sup> Acar, Age., s.124.

Duygusal zeka ile performans ilişkisini inceleyen Chi – Sum Wong ve Kenneth S. Law performans değerlendirme aracını Hong – Kong Hükümeti’nde çalışan 146 orta düzey yöneticiye uygulamışlardır. Çalışmada kullanılan anketin güvenilirlik testi için Cronbach Alpha katsayılarına bakmışlardır. İş performansı boyutunun Alpha katsayısı 0.81 olup kabul edilebilir düzeydedir. İş tatmini boyutunun Alpha katsayısı 0.87 olup kabul edilebilir düzeydedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunun Alpha katsayısı 0.74 olup kabul edilebilir düzeydedir.<sup>242</sup>

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı üzere, performans değerlemede kullanılan anket, araştırmamız açısından oldukça güvenilir olarak kabul edilmiştir. Tarafımızdan yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise Alpha katsayısı 0.94 olarak bulunmuştur. Bu sonuçta aracın oldukça güvenilir olduğunun bir delili olarak kabul edilmiştir.

### **3.10.6. Deneklerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve yorum**

#### **3.10.6.1. Araştırmaya katılan deneklerin işletmelere göre dağılımlarına ilişkin bulgular ve yorum**

Analizlerde kullanılacak anket sayısı 247 olmuştur. Anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerine ilişkin 6 ifade bulunmaktadır. Bu değişkenler, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, yaş, eğitim ve kıdem olarak belirlenmiştir.

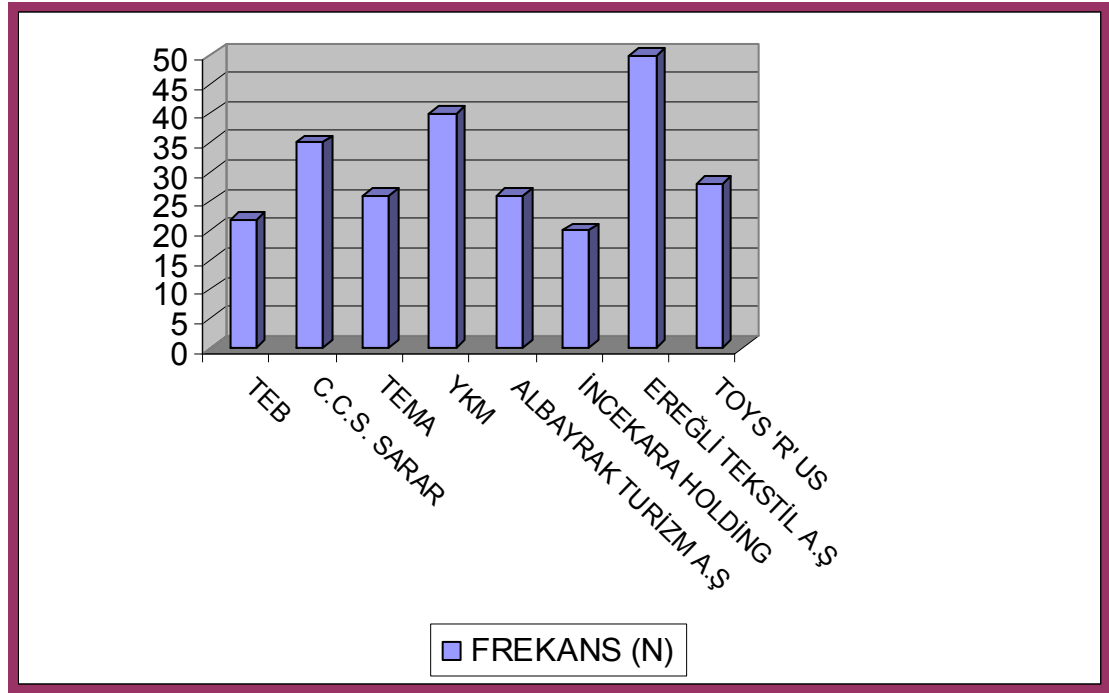
Öncelikli olarak araştırmaya katılan 247 deneğin işletme bazında dağılımları Tablo 3.3’de ve Şekil 3.2.’ de belirtilmiştir. Daha sonra sırası ile deneklerin cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, yaş, eğitim ve kıdem durumlarına ilişkin bulgular müteakip tablo ve çizelgelerde gösterilmiştir.

**Tablo 3.3. Araştırmaya İşletmelere Göre Dağılımı**

<b>İŞLETMELER</b>	<b>FREKANS (N)</b>	<b>YÜZDE DEĞERİ</b>
TEB	22	8,9
C.C.S. SARAR	35	14,2
TEMA	26	10,5
YKM	40	16,2
ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	10,5

<sup>242</sup> Wong, Law, Age., s.266.

İNCEKARA HOLDİNG	20	8,1
EREĞLİ TEKSTİL A.Ş.	50	20,2
TOYS 'R' US	28	11,3
TOPLAM	247	100



**Şekil 3.2. Deneklerin İşletmelere Göre Dağılımı**

Tablo 3.3. incelendiği zaman araştırmaya en çok işgörenle katılan işletmelerin Ereğli Tekstil A.Ş. ve YKM' nin olduğu görülürken, araştırmaya en az işgörenle katılan işletmelerin de İncekara Holding ve TEB olduğu görülmektedir.

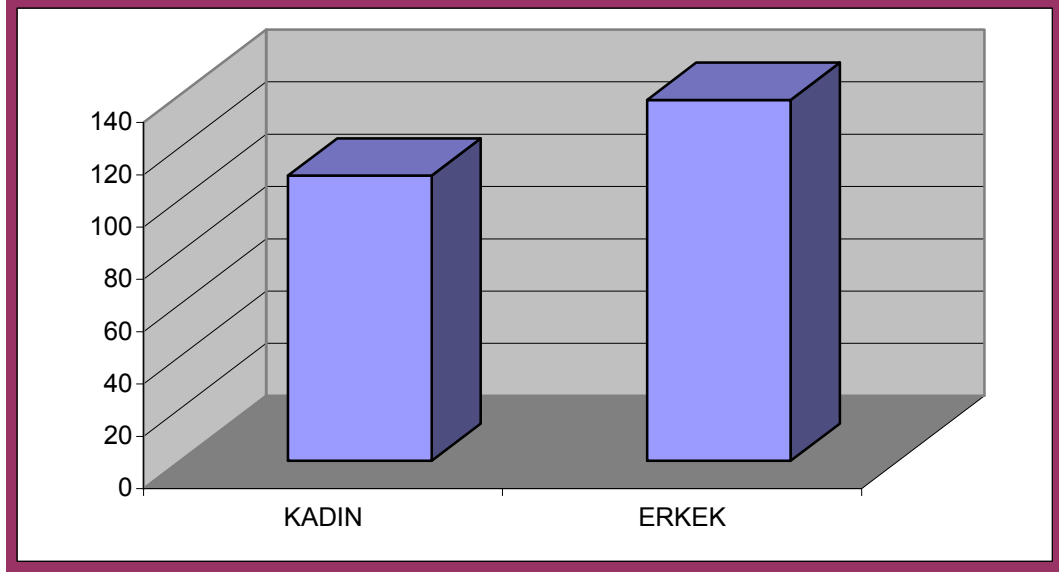
### 3.10.6.2. Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 3.4. de ve Şekil 3.3.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.4 Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

CİNSİYET	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
KADIN	109	44,1

ERKEK	138	55,9
TOPLAM	247	100



**Şekil 3.3 Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

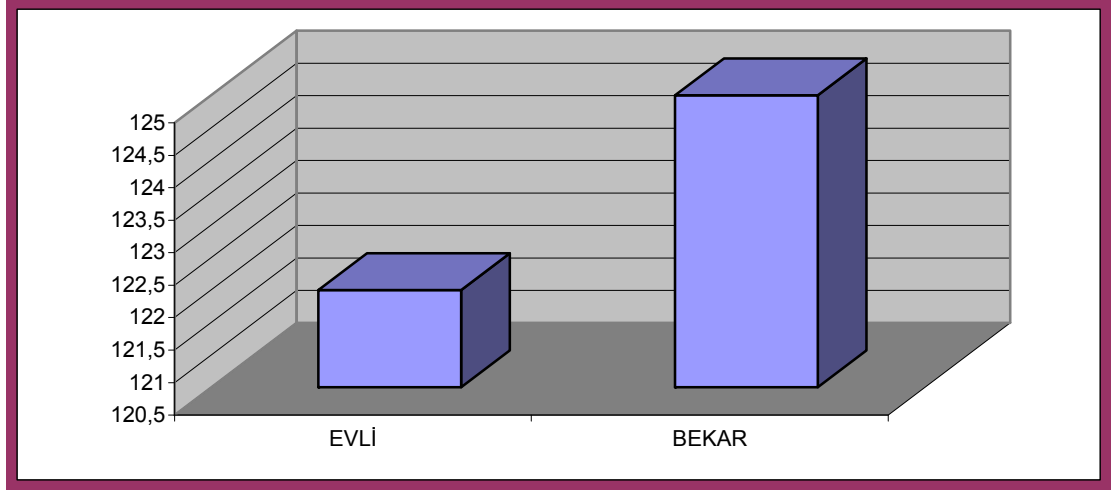
### 3.10.6.3. Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumlarına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumlarına ilişkin bulgular Tablo 3.5. 'te ve Şekil 3.4.' de gösterilmiştir.

**Tablo 3.5 Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

MEDENİ HAL	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
EVLİ	122	49,4
BEKAR	125	50,6
TOPLAM	247	100





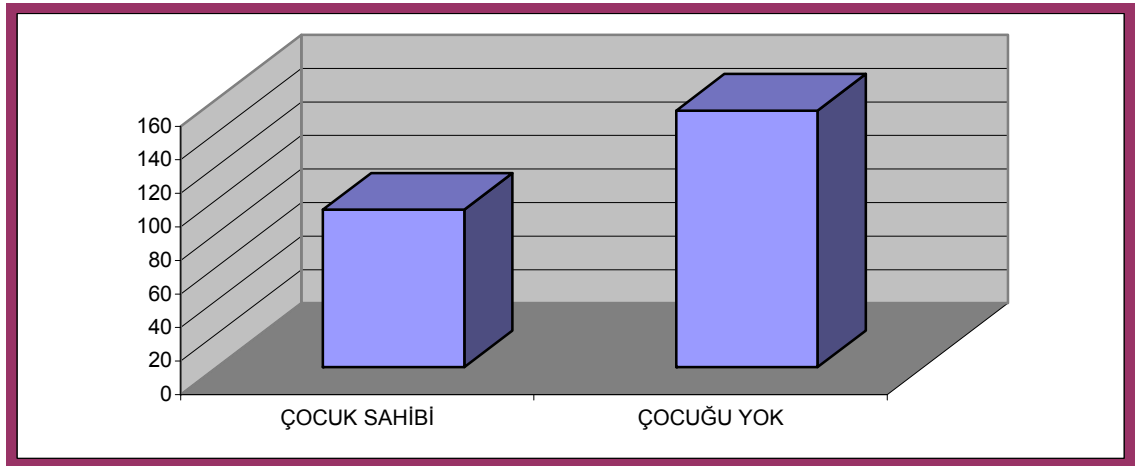
**Şekil 3.4 Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

#### 3.10.6.4. Araştırmaya katılan deneklerin çocuk sahibi olup olmamalarına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin çocuk sahibi olup olmama durumlarına ilişkin bulgular Tablo 3.6. da ve Şekil 3.5 de gösterilmiştir.

**Tablo 3.6 Deneklerin Çocuk Durumlarına Göre Dağılımı**

ÇOCUK DURUMU	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
ÇOCUK SAHİBİ	94	38,1
ÇOCUĞU YOK	153	61,9
TOPLAM	247	100



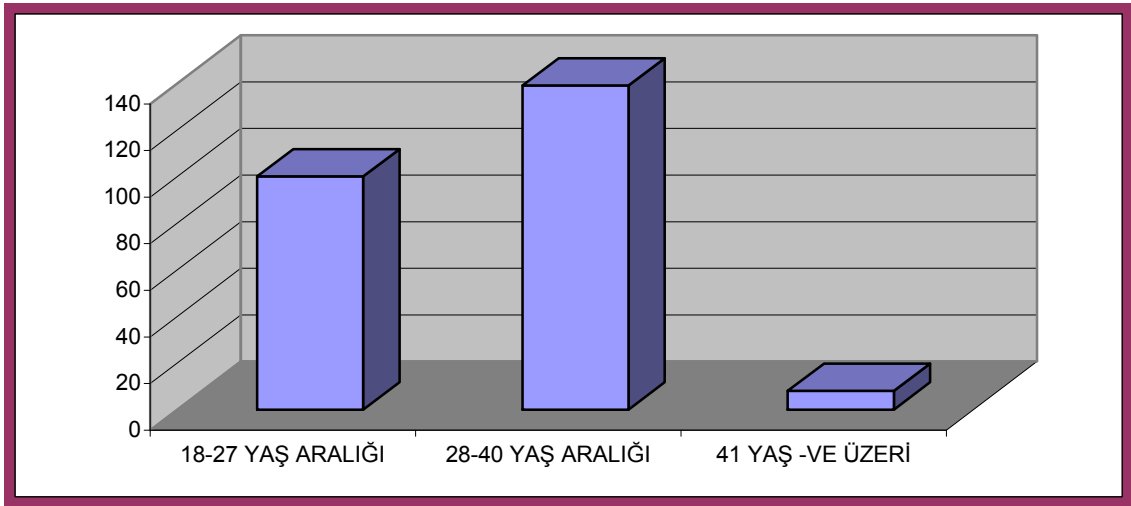
**Şekil 3.5. Deneklerin Çocuk Durumlarına Göre Dağılımı**

#### 3.10.6.5. Araştırmaya katılan deneklerin yaşlarına ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmaya katılan deneklerin yaş durumlarına ilişkin bulgular Tablo 3.7. 'de ve Şekil 3.6. da gösterilmiştir.

**Tablo 3.7. Deneklerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı**

YAŞ ARALIĞI	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
18-27 YAŞ ARALIĞI	100	40,5
28-40 YAŞ ARALIĞI	139	56,3
41 YAŞ VE ÜZERİ	8	3,2
TOPLAM	247	100



**Şekil 3.6. Deneklerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı**

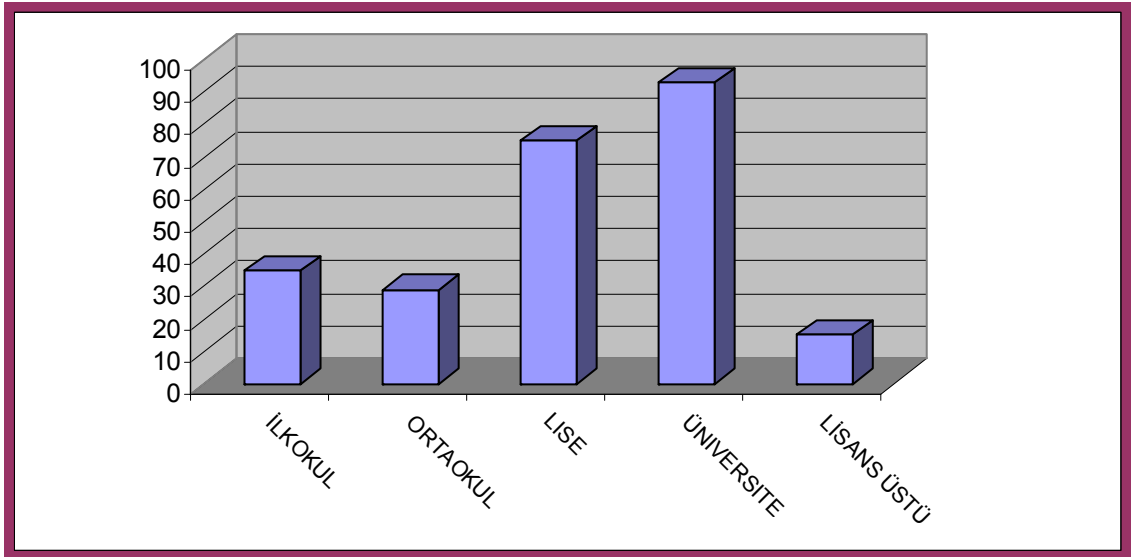
Tablo 3.7. incelendiğinde işletmelerde çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğunun 28 – 40 yaş aralığında olduğu, buna karşın 41 yaş ve üzerinde olan işgörenlerin ise en az sayıda olduğu görülmektedir. Gerek çalışma şartlarının zorluğu, gerekse işletmelerin işgörenlerden beklentilerinin giderek artması, işgörenlerin yaşlarının arttıkça işletmeler tarafından kabul edilmeyeceklerinin belirtisi olmaktadır. Dolayısıyla işgörenler değişen çevre koşullarına hızla kendilerini adapte ederek tecrübenin daha önemli olduğunu göstermek zorundadırlar.

### **3.10.6.6. Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumlarına ilişkin bulgular ve yorum**

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumlarına ilişkin bulgular Tablo 3.8. 'de ve Şekil 3.7 de gösterilmiştir.

**Tablo 3.8. Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

EĞİTİM DURUMU	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
İLKOKUL	35	14,2
ORTAOKUL	29	11,7
LİSE	75	30,4
ÜNİVERSİTE	93	37,7
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA	15	6,1
TOPLAM	247	100



**Şekil 3.7 Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

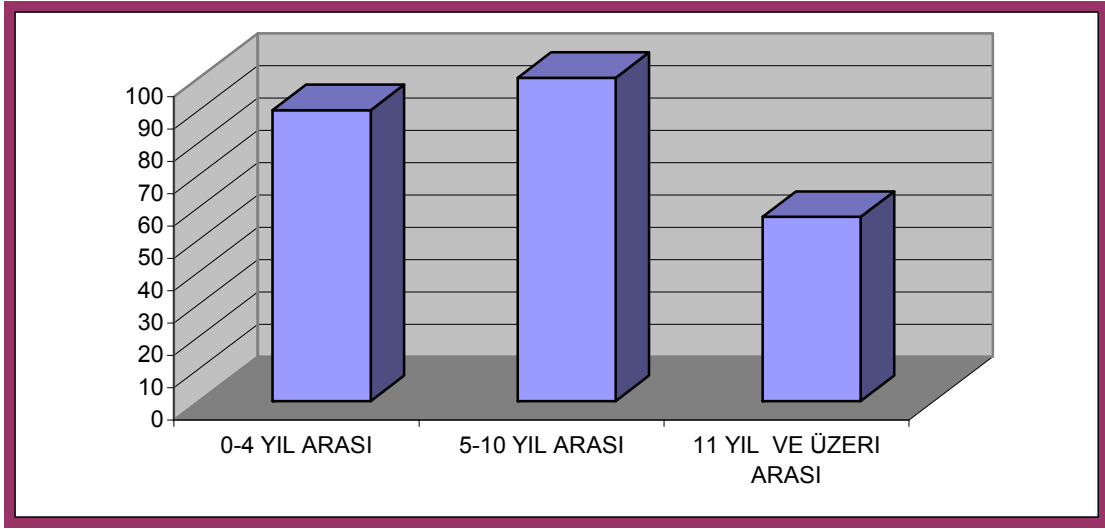
Tablo 3.8 incelendiği zaman araştırmaya katılan işgörenlerin %37.7 sinin üniversite mezunu olduğu görülürken %11.7'sinin orta okul mezunu olduğu görülmektedir. Rekabetin giderek arttığı günümüz dünyasında işletmeler, sahip olacakları işgörenlerden ilk istedikleri şey eğitim seviyelerinin yüksek olmalarıdır. Araştırmaya katılan deneklerden yüksek lisans ve doktora mezunlarının işletmelerdeki üst düzey yöneticiler olası eğitim seviyesinin günümüzde ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

### 3.10.6.7. Araştırmaya katılan deneklerin kıdem durumlarına ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmaya katılan deneklerin kıdem durumlarına ilişkin bulgular Tablo 3.9. da ve Şekil 3.8’ de gösterilmiştir.

**Tablo 3.9. Deneklerin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı**

KIDEM DURUMU	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
0-4 YIL ARASI	90	36,4
5-10 YIL ARASI	100	40,5
11 YIL VE ÜZERE	57	23,1
TOPLAM	247	100



**Şekil 3.8. Deneklerin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı**

Tablo 3.9. incelendiği zaman işletmelerde işgörenlerin en fazla 5 – 10 yıl arası çalıştığı görülmektedir. İşletmelerde 11 yıl ve üzeri çalışanın yıllar geçtikçe azalmasının en önemli sebebi, değişen çalışma şartlarına ayak uyduramayan işgörenlerin işten çıkarılması ve sadece nitelikli personelin işine devam edebilmesidir.

### 3.10.7. Deneklerin Demografik Özellikleri İle Duygusal Zeka ve Performans İlişkilerine Ait Bulgular ve Yorum

#### 3.10.7.1. Deneklerin, *buldukları işletmelere göre* duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum

Bu bölümde “deneklerin duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri işletmeler arasında farklılık gösterir” hipotezi test edilmeye çalışılacaktır. Bu hipotezi test edebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu oldukça anlamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin, buldukları işletmelere göre “Genel Ruh Hali”, “Stres Yönetimi”, “Şartlara ve Çevreye Uyum”, “Kişiler Arası İlişkiler” ve “Kişisel Farkındalık” alt boyutları ile ilgili varyans analizlerine ilişkin bulgular Tablo 3.10 da gösterilmektedir.

**Tablo 3.10 Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Genel Ruh Hali”, “Stres Yönetimi”, “Şartlara ve Çevreye Uyum”, “Kişiler Arası İlişkiler” Ve “Kişisel Farkındalık” Alt Boyutları İle İlgili Varyans Analizleri**

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	S.d.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
GENEL RUH HALİ	Gruplar arası	6,303	7	0,900	2,784	0,008*
	Gruplar içi	77,313	239	0,323		
	Toplam	83,617	246			
STRES YÖNETİMİ	Gruplar arası	11,791	7	1,684	5,955	0,000**
	Gruplar içi	67,603	239	0,283		
	Toplam	79,395	246			
ŞARTLARA VE ÇEVREYE UYUM	Gruplar arası	5,574	7	0,796	4,781	0,000**
	Gruplar içi	39,806	239	0,167		
	Toplam	45,379	246			
KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER	Gruplar arası	3,556	7	0,508	2,537	0,016*
	Gruplar içi	47,864	239	0,200		
	Toplam	51,420	246			
KİŞİSEL FARKINDALIK	Gruplar arası	6,089	7	0,870	4,751	0,000**
	Gruplar içi	43,758	239	0,183		
	Toplam	49,847	246			

\*P < 0.05 de anlamlı

\*\*P < 0.01 de anlamlı

Tablo 3.10 ‘daki verilere göre, işgörenlerin duygusal zeka alt boyutlarından “Genel Ruh Hali” (F=2,784), ve, “Kişiler Arası İlişkiler” (F=5,955) alt boyutlarına ilişkin algılamaları ile buldukları işletmeler arasında P<0.05 önem derecesinde, “Stres Yönetimi” (F=4,781), “Şartlara ve Çevreye Uyum” (F=2,537) ve “Kişisel Farkındalık”

( $F=4,751$ ), alt boyutlarına ilişkin algılamaları ile buldukları işletmeler arasında  $P<0.01$  önem derecesinde oldukça anlamlı bir fark saptanmıştır. Böyle bir farkın kaynağına ilişkin bulgular için yapılan analiz sonuçları Tablo 3.11 de sunulmuştur. Gerekli yorum orada yapılmıştır.

**Tablo 3.11 Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Genel Ruh Hali” , “Stres Yönetimi”, “Şartlara ve Çevreye Uyum”, “Kişiler Arası İlişkiler” ve “Kişisel Farkındalık” Alt Boyutları İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri**

BOYUTLAR	İŞLETMELER	N	X	S.S.
GENEL RUH HALİ BOYUTU	TEB	22	4,16	0,42
	C.C.S.SARAR	35	3,94	0,42
	TEMA	26	3,83	0,60
	YKM	40	3,78	0,64
	ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	3,96	0,65
	İNCEKARA HOLDİNG	20	4,00	0,68
	EREĞLİ TEKSTİL A.Ş	50	3,61	0,59
	TOYS'R' US	28	3,91	0,47
STRES YÖNETİMİ BOYUTU	TEB	22	3,70	0,63
	C.C.S.SARAR	35	3,36	0,43
	TEMA	26	2,92	0,41
	YKM	40	3,34	0,48
	ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	3,23	0,56
	İNCEKARA HOLDİNG	20	3,47	0,58
	EREĞLİ TEKSTİL A.Ş	50	3,02	0,65
	TOYS'R' US	28	3,28	3,36
ŞARTLARA VE ÇEVREYE UYUM BOYUTU	TEB	22	3,80	0,34
	C.C.S.SARAR	35	3,70	0,41
	TEMA	26	3,28	0,32
	YKM	40	3,64	0,46
	ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	3,71	0,42
	İNCEKARA HOLDİNG	20	3,44	0,37
	EREĞLİ TEKSTİL A.Ş	50	3,54	0,47
	TOYS'R' US	28	3,43	0,30
KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER	TEB	22	4,11	0,29
	C.C.S.SARAR	35	4,05	0,35
	TEMA	26	3,91	0,39
	YKM	40	4,01	0,56
	ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	4,14	0,44
	İNCEKARA HOLDİNG	20	4,07	0,41
	EREĞLİ TEKSTİL A.Ş	50	3,88	0,53

	TOYS'R' US	28	3,75	0,34
KİŞİSEL FARKINDALIK	TEB	22	3,95	0,32
	C.C.S.SARAR	35	3,73	0,38
	TEMA	26	3,43	0,39
	YKM	40	3,70	0,44
	ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	3,90	0,41
	İNCEKARA HOLDİNG	20	3,79	0,47
	EREĞLİ TEKSTİL A.Ş	50	3,54	0,48
	TOYS'R' US	28	3,56	0,42

Yukarıdaki çizelgede görüldüğü gibi, işgörenlerin buldukları işletmeler ile duygusal zekayı oluşturan alt boyutlara ilişkin değerlerde oldukça önemli farklılıklar gözükmektedir. “Genel Ruh Hali”, alt boyutuna ilişkin değerlerde İncekara Holding (X=4,00) ve TEB (X=4,16) şirketlerinde çalışanların benzerlik gösterdiği, yani buldukları işletmede daha iyimser ve daha mutlu oldukları, bunun yanı sıra Ereğli Tekstil A.Ş (X=3,61) başta olmak üzere geri kalan diğer işletmelerde çalışanların daha az iyimser ve daha az mutlu oldukları söylenebilir.

“Stres Yönetimi” alt boyutuna ilişkin değerlerde TEB (X= 3,70) şirketinde çalışanların geri kalan diğer işletmelerden farklılık gösterdiği, yani bu işletmede çalışan işgörenlerin işlerinde kendi dürtülerini daha çok kontrol ettikleri ve strese daha fazla dayanıklılık gösterdikleri bunun yanı sıra, TEMA (X=2,92) başta olmak üzere geri kalan diğer işletmelerde çalışanların kendi dürtülerini fazla kontrol edemedikleri ve fazla strese dayanamadıkları söylenebilir.

“Şartlara ve Çevreye Uyum” alt boyutuna ilişkin değerlerde TEB (X=3,80) şirketinde çalışanların diğer işletmelerden farklılık gösterdiği, yani bu işletmede çalışan işgörenlerin işlerinde daha esnek, daha gerçekçi ve karşılaşılan problemleri çözmede daha başarılı oldukları, bunun yanı sıra, TEMA (X=3,28) başta olmak üzere geri kalan diğer işletmelerde çalışanların işlerinde daha az esnek, daha az gerçekçi ve karşılaşılan problemleri çözmede daha az başarılı oldukları söylenebilir.

“Kişiler Arası İlişkiler” alt boyutuna ilişkin değerlerde TEB (X=4,11), C.C.S. Sarar (X=4,05), YKM (X=4,01), Albayrak Turizm A.Ş (X=4,14) ve İncekara Holding (X=4,07) şirketlerinde çalışanların benzerlik gösterdiği, yani bu işletmede çalışan işgörenlerin daha fazla sosyal sorumluluk duygusuna sahip oldukları, kişiler arası ilişkilerde daha başarılı oldukları ve daha fazla empatik davranışlarda bulunduğu, bunun yanı sıra, Toys'r'us (X=3,75) başta olmak üzere geri kalan diğer işletmelerde

çalışanların işlerinde daha az sosyal sorumluluk duygusuna sahip oldukları, kişiler arası ilişkilerde daha az başarılı oldukları ve daha az empatik davranışlarda bulunduğu söylenebilir.

“Kişisel Farkındalık” alt boyutuna ilişkin değerlerde TEB (X=3,95), ve Albayrak Turizm A.Ş (X=3,90) şirketlerinde çalışanların benzerlik gösterdiği, yani bu işletmede çalışan işgörenlerin daha bağımsız, daha kararlı, kendini gerçekleştirmede daha başarılı, kendine daha fazla saygılı ve duygusal benlik bilincinin daha fazla gelişmiş olduğu, bunun yanı sıra, TEMA (X=3,43) başta olmak üzere diğer işletmelerde çalışanların işlerinde daha bağımlı, daha kararsız, kendini gerçekleştirmede daha az başarılı, kendine daha az saygılı ve duygusal benlik bilincinin daha az gelişmiş olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin, buldukları işletmelere göre “İş Performansı”, “İş Tatmini” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” alt boyutları ile ilgili varyans analizlerine ilişkin bulgular Tablo 3.12 ‘de gösterilmektedir.

**Tablo 3.12 Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “İş Performansı”, “İş Tatmini” Ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” Alt Boyutları İle İlgili Varyans Analizleri**

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	S.d.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
İŞ PERFORMANSI	Gruplar arası	9,915	7	1,416	<b>8,323</b>	<b>0,000**</b>
	Gruplar içi	40,669	239	0,170		
	Toplam	50,584	246			
İŞ TATMİNİ	Gruplar arası	18,326	7	2,618	<b>12,46</b>	<b>0,000**</b>
	Gruplar içi	50,026	238	0,210		
	Toplam	68,352	245			
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	Gruplar arası	18,355	7	2,622	<b>17,54</b>	<b>0,000**</b>
	Gruplar içi	35,724	239	48,43		
	Toplam	54,079	246			

\*\*P < 0.01 de anlamlı

Tablo 3.12 ‘deki verilere göre, işgörenlerin iş performansı alt boyutlarından “İş Performansı” (F=8,323), “İş Tatmini” (F=12,46) ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” (F=17,54) alt boyutlarına ilişkin değerleri ile buldukları işletmeler arasında .001 önem derecesinde oldukça anlamlı bir fark saptanmıştır. Böyle bir farkın kaynağına



ilişkin bulgular için yapılan analiz sonuçları Tablo 3.13’de sunulmuştur. Gerekli yorum orada yapılmıştır.

**Tablo 3.13 Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “İş Performansı” , “İş Tatmini” Ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri**

BOYUTLAR	İŞLETMELER	N	X	S.S.
İŞ PERFORMANSI	TEB	22	3,45	0,70
	C.C.S.SARAR	35	3,94	0,37
	TEMA	26	3,80	0,29
	YKM	40	3,70	0,55
	ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	4,07	0,54
	İNCEKARA HOLDİNG	20	3,86	0,37
	EREĞLİ TEKSTİL A.Ş	50	3,99	1,08
	TOYS'R' US	28	4,20	0,22
İŞ TATMİNİ	TEB	22	3,66	0,88
	C.C.S.SARAR	35	3,96	0,42
	TEMA	26	3,50	0,42
	YKM	40	3,90	0,58
	ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	4,51	0,32
	İNCEKARA HOLDİNG	20	3,87	0,54
	EREĞLİ TEKSTİL A.Ş	50	4,00	0,00
	TOYS'R' US	27	4,27	0,25
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	TEB	22	3,32	0,60
	C.C.S.SARAR	35	3,93	0,32
	TEMA	26	3,69	0,28
	YKM	40	3,63	0,46
	ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	4,25	0,36
	İNCEKARA HOLDİNG	20	3,46	0,68
	EREĞLİ TEKSTİL A.Ş	50	3,99	1,57
	TOYS'R' US	28	4,07	0,26

Yukarıdaki çizelgede görüldüğü gibi, işgörenlerin buldukları işletmeler ile iş performansını oluşturan alt boyutlara ilişkin değerlerde oldukça önemli farklılıklar gözükmektedir. “İş Performansı”, alt boyutuna ilişkin değerlerde Albayrak Turizm A.Ş

( $X=4,07$ ) ve Toys'r'us ( $X=4,20$ ) şirketlerinde çalışanların benzerlik gösterdiği, yani işlerinde üstün performans seviyesine sahip oldukları, bunun yanı sıra, TEB ( $X=3,45$ ) başta olmak üzere diğer işletmelerde çalışanların daha düşük performans seviyesine sahip oldukları söylenebilir.

“İş Tatmini“ alt boyutuna ilişkin değerlerde Albayrak Turizm A.Ş ( $X=4,51$ ), Ereğli Tekstil A.Ş.( $X=4,00$ ) ve Toys'r'us ( $X=4,27$ ) şirketlerinde çalışanların benzerlik gösterdiği, yani yaptıkları işleri tatmin edici buldukları, bunun yanı sıra, TEMA ( $X=3,50$ ) başta olmak üzere diğer işletmelerde çalışanların yaptıkları işleri tatmin edici bulmadıkları söylenebilir.

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” alt boyutuna ilişkin değerlerde Albayrak Turizm A.Ş ( $X=4,25$ ) ve Toys'r'us ( $X=4,07$ ) şirketlerinde çalışanların benzerlik gösterdiği, yani bu işletmelerde çalışan işgörenlerin işlerinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri, bunun yanı sıra, TEB ( $X=3,32$ ) başta olmak üzere diğer işletmelerde çalışanların daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin, buldukları işletmelere göre “Toplam Duygusal Zeka” seviyeleri ile ilgili varyans analizlerine ilişkin bulgular Tablo 3.14 ‘te gösterilmektedir.

**Tablo 3.14 Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Toplam Duygusal Zeka” Seviyeleri İle İlgili Varyans Analizleri**

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	S.d.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
DUYGUSAL ZEKİ TOPLAM PUANI	Gruplar arası	4,448	7	0,635	4,569	0,000**
	Gruplar içi	33,242	239	0,139		
	Toplam	37,690	246			

\*\*P < 0.01 de anlamlı

Tablo 3.14 incelendiğinde, işgörenlerin “Toplam Duygusal Zeka” ( $F= 4,569$ ) seviyelerine ilişkin değerler ile buldukları işletmeler arasında .001 önem derecesinde oldukça anlamlı bir fark saptanmıştır. Böyle bir farkın kaynağına ilişkin bulgular için yapılan analiz sonuçları Tablo 3.15’de sunulmuştur. Gerekli yorum orada yapılmıştır.

**Tablo 3.15 Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Toplam Duygusal Zeka” Seviyeleri İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri**

BOYUTLAR	İŞLETMELER	N	X	S.S.
TOPLAM DUYGUSAL ZEKA	TEB	22	3,93	0,31
	C.C.S.SARAR	35	3,76	0,31
	TEMA	26	3,48	0,33
	YKM	40	3,71	0,42
	ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	3,82	0,37
	İNCEKARA HOLDİNG	20	3,76	0,40
	EREĞLİ TEKSTİL A.Ş	50	3,55	0,43
	TOYS'R' US	28	3,59	0,29

Yukarıdaki tabloda görülüşü gibi, işgörenlerin buldukları işletmeler ile toplam duygusal zeka seviyeleri ve toplam performans değerlerine ilişkin değerlerde oldukça önemli farklılıklar gözükmeğdir. “Toplam Duygusal Zeka” seviyelerine ilişkin değerlerde, TEB (X=3,93) ve Albayrak Turizm A.Ş (X=3,82) şirketlerinde çalışanların benzerlik gösterdiğİ, yani daha üstün duygusal zeka seviyelerine sahip oldukları bunun yanı sıra, TEMA (X=3,48) başta olmak üzere geri kalan diğer işletmelerde çalışanların daha düşük duygusal zeka seviyesine sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin, buldukları işletmelere göre “Toplam Performans” düzeyleri ile ilgili varyans analizlerine ilişkin bulgular Tablo 3.16 ‘da gösterilmektedir.

**Tablo 3.16 Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Toplam Performans” Düzeyleri İle İlgili Varyans Analizleri**

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	S.d.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
İŞ PERFORMANSI TOPLAM PUANI	Gruplar arası	13,586	7	1,941	14,28	0,000**
	Gruplar içi	32,338	239	0,136		
	Toplam	45,925	246			

\*\*P < 0.01 de anlamlı

Tablo 3.16 incelendiğinde, işgörenlerin “Toplam Performans” (F= 14,28) düzeylerine ilişkin değerler ile buldukları işletmeler arasında .001 önem derecesinde oldukça anlamlı bir fark saptanmıştır. Böyle bir farkın kaynağına ilişkin bulgular için yapılan analiz sonuçları Tablo 3.17’de sunulmuştur. Gerekli yorum orada yapılmıştır.

**Tablo 3.17 Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Toplam Performans” Seviyeleri İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri**

BOYUTLAR	İŞLETMELER	N	X	S.S.
TOPLAM PERFORMANS	TEB	22	3,44	0,66
	C.C.S.SARAR	35	3,94	0,30
	TEMA	26	3,68	0,28
	YKM	40	3,72	0,47
	ALBAYRAK TURİZM A.Ş	26	4,26	0,37
	İNCEKARA HOLDİNG	20	3,69	0,49
	EREĞLİ TEKSTİL A.Ş	50	3,99	1,03
	TOYS'R' US	27	4,16	0,21

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, işgörenlerin buldukları işletmeler ile toplam performans değerlerine ilişkin değerlerde oldukça önemli farklılıklar gözükmemektedir. “Toplam Performans” seviyesine ilişkin değerlerde Albayrak Turizm A.Ş (X= 4,26) ve Toys’r’us (X=4,16) şirketlerinde çalışanların benzerlik gösterdiği, yani bu işletmede çalışan işgörenlerin işlerinde daha üstün performans sergiledikleri bunun yanı sıra, TEB (X=3,44) başta olmak üzere diğer işletmelerde çalışanların işlerinde daha düşük performans sergiledikleri söylenebilir.

### 3.10.7.2. Deneklerin, *cinsiyetlerine* göre duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum

Bu bölümde deneklerin cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi ile “bayan işgörenlerin duygusal zekaları erkek işgörelere nazaran daha yüksektir” alt hipotezi test edilmeye çalışılacaktır. Bu hipotezi test edebilmek için t testi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu oldukça manidar sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin, cinsiyetlerine göre “Stres Yönetimi”, “Şartlara ve Çevreye Uyum” ve “Kişiler Arası İlişkiler” alt boyutları ile ilgili t testine ilişkin bulgular Tablo 3.18 ‘de gösterilmektedir. Duygusal zekanın “Kişisel Farkındalık” ve “Genel Ruh Hali” alt boyutları ile deneklerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığından dolayı tabloda gösterilmemiştir.

**Tablo 3.18 Deneklerin Cinsiyetlerine Göre “Stres Yönetimi”, “Şartlara Ve Çevreye Uyum” Ve “Kişiler Arası İlişkiler” Alt Boyutları İle İlgili t Testi**

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	S.S.	t	Önem Düzeyi
----------	----------	---	---	------	---	-------------

STRES YÖNETİMİ	Kadın	109	3,36	0,59	<b>2,61</b>	<b>0,010*</b>
	Erkek	138	3,17	0,53		
ŞARTLARA VE ÇEVREYE UYUM	Kadın	109	3,65	0,43	<b>2,44</b>	<b>0,015*</b>
	Erkek	138	3,51	0,41		
KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER	Kadın	109	4,06	0,39	<b>2,45</b>	<b>0,015*</b>
	Erkek	138	3,91	0,49		

\*P<0,05 de anlamlı

Tablo 3.18. incelendiğinde “Stres Yönetimi” (t = 2,61), “Şartlara Ve Çevreye Uyum” (t = 2,44) ve “Kişiler Arası İlişkiler” (t = 2,45) alt boyutlarında P<0.05 anlamlılık düzeyinde oldukça anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, işletmelerde çalışan kadın işgörenlerin “Stres Yönetimi” alt boyutuna ilişkin algılarının ortalama puanı (X=3,36) iken, erkek işgörenlerin bu boyuta ilişkin algılamalarının ortalama puanı (X=3,17) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre kadın işgörenlerin dürtülerini kontrol ettiklerini ve strese daha fazla dayanıklı oldukları söylenebilir.

İşletmelerde çalışan kadın işgörenlerin “Şartlara ve Çevreye Uyum” alt boyutuna ilişkin algılarının ortalama puanı (X=3,65) iken, erkek işgörenlerin bu boyuta ilişkin algılamalarının ortalama puanı (X=3,51) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre kadın işgörenlerin işlerinde daha esnek, daha gerçekçi ve karşılaştıkları problemleri çözmede daha başarılı oldukları söylenebilir.

Yukarıdaki tablo incelenmeye devam edildiğinde, kadın işgörenlerin “Kişiler Arası İlişkiler” alt boyutuna ilişkin algılarının ortalama puanı (X=4,06) iken, erkek işgörenlerin bu boyuta ilişkin algılamalarının ortalama puanı (X=3,91) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre kadın işgörenlerin işlerinde daha fazla sosyal sorumluluk duygusuna sahip olduklarını, kişiler arası ilişkilerde daha başarılı olduklarını ve daha fazla empatik davranışlarda buldukları söylenebilir.

Yapılan t testi sonucu deneklerin cinsiyetleri ile duygusal zekanın ve performansın diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bundan dolayı tablo yapılmamıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin, cinsiyetlerine göre “Toplam Duygusal Zeka” seviyeleri ile ilgili t testine ilişkin bulgular Tablo 3.19 ‘da gösterilmektedir

**Tablo 3.19 Deneklerin, Cinsiyetlerine Göre “Toplam Duygusal Zeka” Seviyeleri İle İlgili t Testi**

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	S.S.	T	Önem düzeyi
TOPLAM DUYGUSAL ZEKA	Kadın	109	3,75	0,37	2,43	0,016*
	Erkek	138	3,63	0,39		

\*P<0,05 ‘de anlamlı

İşletmelerde çalışan kadın işgörenlerin “Toplam Duygusal Zeka” alt boyutuna ilişkin algılarının ortalama puanı (X=3,75) iken, erkek işgörenlerin bu boyuta ilişkin algılamalarının ortalama puanı (X=3,63) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre kadın işgörenlerin duygusal zeka seviyelerinin erkek işgörelere nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir.

### **3.10.7.3. Deneklerin, yaşlarına göre duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum**

Bu bölümde “deneklerin yaşlarına göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi ile “işgörenlerin yaşları arttıkça duygusal zeka seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır“ ve “işgörenlerin yaşları arttıkça performans seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır” alt hipotezleri test edilmeye çalışılmış ve bu hipotezi test edebilmek için varyans analizi yapılmıştır.

Deneklerin, duygusal zeka ve performansın alt boyutlarına ilişkin algılamaları ile yaşları arasındaki ilişkiler için yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezlerimiz desteklenmemiş ve bundan dolayı tablo yapılmamıştır.

### **3.10.7.4. Deneklerin eğitim durumlarına göre duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum**

Bu bölümde “deneklerin eğitim seviyelerine göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi ile “işgörenlerin eğitim seviyeleri arttıkça performans seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır“ alt hipotezi test edilmeye çalışılacaktır. Bu hipotezi test edebilmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucu oldukça anlamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin, eğitim durumlarına göre “Genel Ruh Hali”, “Stres Yönetimi” ve “Kişisel Farkındalık” alt boyutları ile ilgili varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 3.20 de gösterilmektedir. Duygusal zekanın “Kişiler Arası İlişkiler” ve “Şartlara ve Çevreye Uyum” alt boyutları ile deneklerin eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunamadığından tabloda gösterilmemiştir.

**Tablo 3.20 Deneklerin, Eğitim Durumlarına Göre “Genel Ruh Hali”, “Stres Yönetimi” Ve “Kişisel Farkındalık” Alt Boyutları İle İlgili Varyans Analizleri**

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	S.d.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
GENEL RUH HALİ BOYUTU	Gruplar arası	6,639	4	1,660	5,218	0,000**
	Gruplar içi	76,978	242	0,318		
	Toplam	83,617	246			
STRES YÖNETİMİ BOYUTU	Gruplar arası	9,045	4	2,261	7,779	0,000**
	Gruplar içi	70,350	242	0,291		
	Toplam	79,395	246			
KİŞİSEL FARKINDALIK	Gruplar arası	5,493	4	1,373	7,493	0,000**
	Gruplar içi	44,353	242	0,183		
	Toplam	49,847	246			

\*\*P<0,001 ‘de anlamlı

Tablo 3.20 ‘deki verilere göre, işgörenlerin duygusal zekanın alt boyutlarından “Genel Ruh Hali” (F=5,218), “Stres Yönetimi” (F=7,779) ve “Kişisel Farkındalık” (F=7,493) alt boyutlarına ilişkin değerleri ile eğitim durumları arasında P< 0.001 önem derecesinde oldukça anlamlı bir fark saptanmıştır. Böyle bir farkın kaynağına ilişkin bulgular için yapılan analiz sonuçları Tablo 3.21 de sunulmuştur. Gerekli yorum orada yapılmıştır.

**Tablo 3.21 Deneklerin, Eğitim Durumlarına Göre “Genel Ruh Hali”, “Stres Yönetimi” Ve “Kişisel Farkındalık” Alt Boyutları İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri**

BOYUTLAR	EĞİTİM DURUMU	N	X	S.S.
GENEL RUH HALİ BOYUTU	İlkokul	35	3,60	0,58
	Orta okul	29	3,60	0,62
	Lise	75	3,87	0,55
	Üniversite ve lisans üstü	108	4,00	0,46
STRES YÖNETİMİ BOYUTU	İlkokul	35	2,97	0,61
	Orta okul	29	2,98	0,50
	Lise	75	3,23	0,53
	Üniversite ve lisans üstü	108	3,43	0,54
KİŞİSEL FARKINDALIK	İlkokul	35	3,41	0,48
	Orta okul	29	3,53	0,40
	Lise	75	3,65	0,41
	Üniversite ve lisans üstü	108	3,85	0,41

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, işgörenlerin eğitim durumları ile “Genel Ruh Hali” , “Stres Yönetimi” ve “Kişisel Farkındalık” alt boyutlarına ilişkin değerlerde oldukça önemli farklılıklar gözükmemektedir. “Genel Ruh Hali” alt boyutuna ilişkin değerlerde Üniversite - Yüksek Lisans mezunu ( $X=4,00$ ) ve Lise ( $X=3,87$ ) mezunu olan işgörenlerin benzerlik gösterdiği, yani işlerinde daha iyimser ve daha mutlu oldukları, bunun yanı sıra, İlk Okul ( $X=3,60$ ) ve Orta Okul ( $X=3,60$ ) mezunu olan işgörenlerin daha az iyimser ve daha az mutlu oldukları söylenebilir.

“Stres Yönetimi” alt boyutuna ilişkin değerlerde Üniversite - Yüksek Lisans ( $X=3,43$ ) mezunu ve Lise ( $X=3,23$ ) mezunu olan işgörenlerin benzerlik gösterdiği, yani işlerinde kendi dürtülerini daha çok kontrol ettikleri ve strese daha fazla dayanıklılık gösterdikleri, bunun yanı sıra, İlk Okul ( $X=2,97$ ) ve Orta Okul ( $X=2,98$ ) mezunu olan işgörenlerin, kendi dürtülerini fazla kontrol edemedikleri ve fazla strese dayanamadıkları söylenebilir.

“Kişisel Farkındalık” alt boyutuna ilişkin değerlerde Üniversite - Yüksek Lisans ( $X=3,85$ ) mezunu ve Lise ( $X=3,65$ ) mezunu olan işgörenlerin benzerlik gösterdiği, yani işlerinde daha bağımsız, daha kararlı, kendini gerçekleştirmede daha başarılı, kendine daha fazla saygılı ve duygusal benlik bilincinin daha fazla gelişmiş olduğu bunun yanı sıra, İlk Okul ( $X=3,41$ ) ve Orta Okul ( $X=3,53$ ) mezunu olan işgörenlerin, işlerinde daha bağımlı, daha kararsız, kendini gerçekleştirmede daha az başarılı, kendine daha az saygılı ve duygusal benlik bilincinin daha az gelişmiş olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin, buldukları işletmelere göre “Toplam Duygusal Zeka” seviyeleri ile ilgili varyans analizlerine ilişkin bulgular Tablo 3.22 ‘de gösterilmektedir.

**Tablo 3.22. Deneklerin, Buldukları İşletmelere Göre “Toplam Duygusal Zeka” Seviyeleri İle İlgili Varyans Analizi**

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	S.d.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
DUYGUSAL ZEKA TOPLAM PUANI	Gruplar arası	3,313	4	0,828	5,830	0,000**
	Gruplar içi	34,377	242	0,142		
	Toplam	37,690	246			

\*\*P<0,01 de anlamlı



Tablo 3.22 incelendiğinde, işgörenlerin “Toplam Duygusal Zeka” ( $F= 5,830$ ) seviyelerine ilişkin değerler ile eğitim durumu arasında  $P<0.001$  önem derecesinde oldukça anlamlı bir fark saptanmıştır. Böyle bir farkın kaynağına ilişkin bulgular için yapılan analiz sonuçları Tablo 3.23’de sunulmuştur. Gerekli yorum orada yapılmıştır.

**Tablo 3.23. Deneklerin, Eğitim Durumlarına Göre “Toplam Duygusal Zeka” Seviyeleri İle İlgili Aritmetik Ortalama Değerleri**

BOYUTLAR	EĞİTİM DURUMU	N	X	S.S.
DUYGUSAL ZEKA TOPLAM PUANI	İlkokul	35	3,49	0,44
	Orta okul	29	3,52	0,36
	Lise	75	3,68	0,37
	Üniversite ve lisans üstü	108	3,81	0,35

Yukarıdaki tabloda görülüşü gibi, işgörenlerin eğitim durumları ile toplam duygusal zeka seviyelerine ilişkin değerlerde oldukça önemli farklılıklar gözükmeğektir. “Toplam Duygusal Zeka” seviyelerine ilişkin değerlerde, Üniversite – Yüksek Lisans ( $X=3,81$ ) mezunu olan işgörenlerle Lise ( $X=3,68$ ) mezunu olan benzerlik gösterdiğini, yani daha yüksek duygusal zeka seviyelerine sahip oldukları görülürken, İlk Okul ( $X=3,49$ ) ve Orta Okul ( $X=3,52$ ) mezunu olan işgörenlerin daha düşük duygusal zeka seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

Eğitim durumunun duygusal zeka seviyesine olan etkisi Şekil 3.9’ da daha net bir şekilde görülmektedir.



**Şekil 3.9 İşgörenlerin Eğitim Durumlarının Duygusal Zeka Seviyesine Etkisi**

Deneklerin, performansın alt boyutlarına ilişkin algılamaları ile eğitim durumu arasındaki ilişkiler için yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu yüzden tablo yapılmamıştır.

#### **3.10.7.5. Deneklerin *medeni durumlarına göre duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum***

Bu bölümde “deneklerin medeni durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi ile “evli olan işgörenlerin duygusal zeka oranları bekar olan işgörelere nazaran daha yüksektir “ ve “evli olan işgörenlerin performans oranları bekar olan işgörelere nazaran daha yüksektir” alt hipotezleri test edilmeye çalışılmış ve bu hipotezi test edebilmek için t testi yapılmıştır.

Deneklerin, duygusal zeka ve performansın alt boyutlarına ilişkin algılamaları ile medeni durumları arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezlerimiz desteklenmemiş ve bundan dolayı tablo yapılmamıştır.

#### **3.10.7.6. Deneklerin *çocuk sahibi olup olmamalarına göre duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum***

Bu bölümde “deneklerin çocuk sahibi olup olmama durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi ile “çocuğu olan işgörenlerin duygusal zeka oranları çocuğu olmayan işgörelere nazaran daha yüksektir” ve “çocuğu olan işgörenlerin performans oranları çocuğu olmayan işgörelere nazaran daha yüksektir” alt hipotezleri test edilmeye çalışılmış ve bu hipotezi test edebilmek için t testi yapılmıştır.

Deneklerin, duygusal zeka ve performansın alt boyutlarına ilişkin algılamaları ile çocuk sahibi olup olmama durumları arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezlerimiz desteklenmemiş ve bundan dolayı tablo yapılmamıştır.

#### **3.10.7.7. Deneklerin kıdem durumlarına göre duygusal zekaları ve iş performanslarına ilişkin bulgular ve yorum**

Bu bölümde “deneklerin kıdem durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi ile “işgörenlerin kıdem durumları arttıkça duygusal zeka seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır” ve “işgörenlerin kıdem durumları arttıkça performans seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır” alt hipotezleri test edilmeye çalışılmış ve bu hipotezi test edebilmek için t testi yapılmıştır.

Deneklerin, duygusal zeka ve performansın alt boyutlarına ilişkin algılamaları ile kıdem durumları arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezlerimiz desteklenmemiş ve bundan dolayı tablo yapılmamıştır.

#### **3.10.7.8. Deneklerin, duygusal zeka düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkiye ait bulgular ve yorum**

Bu bölümde “duygusal zeka ile performans arasında bir ilişki vardır” hipotezi ile “duygusal zeka ile iş performansı arasında bir ilişki vardır”, “duygusal zeka ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır” ve “duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki vardır” alt hipotezleri test edilmeye çalışılmıştır.

İşgörenlerin duygusal zeka ölçeğinin alt boyutları ve toplam puanları ile iş performansları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla Pearson

Momentler Çarpımı korelasyon analizi uygulanmış ve bulgular Tablo 3.24'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.24 İşgörenlerin “Duygusal Zeka Ölçeği Alt Boyutları” Ve “Toplam Puanları” İle “İş Performansları” Arasındaki Korelasyon Analizi**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. İŞ PERFORMANSI	-									
2. İŞ TATMİNİ	,72*	-								
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	,74*	,69*	-							
4. GENEL RUH HALİ	-0,08	-0,02	-0,12	-						
5. STRES YÖNETİMİ	-0,11	-0,03	-,19*	,49*	-					
6. ŞARTLARA VE ÇEVREYE UYUM	-0,06	0,03	-0,04	,57*	,53*	-				
7. KİŞİLERARASI İLİŞKİLER	-0,06	-0,04	-0,06	,65*	,40*	,60*	-			
8. KİŞİSEL FARKINDALIK	-0,04	0,07	-0,08	,71*	,50*	,68*	,66*	-		
9. DUYGUSAL ZEKA TOPLAM PUANI	-0,08	0,01	-0,11	,82*	,69*	,82*	,82*	,89*	-	
10. PERFORMANS TOPLAM PUANI	,89*	,87*	,93*	-0,09	-,13*	-0,01	-0,06	-0,03	-0,07	-
ARİTMETİK ORTALAMA	3,89	3,97	3,83	3,86	3,26	3,57	3,98	3,68	3,69	3,88
STANDART SAPMA	0,45	0,52	0,46	0,58	0,56	0,43	0,45	0,39	0,39	0,43

N= 247

(\*) p<0.05

önem düzeyinde anlamlı

Performans ölçeği alt boyutları: 1,2,3 Duygusal zeka ölçeği alt boyutları: 4,5,6,7,8

Tablo 3.24 incelendiği zaman, işgörenlerin duygusal zekanın “Stres Yönetimi” alt boyutu ile “Performans Toplam Puanı” arasındaki ilişkiyle ilgili korelasyon değeri  $r = -0.13$  olarak  $p > 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yani işletmelerdeki stres düştükçe performansın arttığı söylenebilir.

Tablo incelenmeye devam edildiğinde duygusal zeka ölçeğinin toplam puanları ile iş performansları arasındaki ilişkiyle ilgili korelasyon değeri  $r = -0.07$  olarak  $p > 0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgular işgörenlerin iş performansları ile duygusal zekaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla ana hipotezimiz olan “duygusal zeka ile performans arasında bir ilişki vardır” hipotezi ile yukarıda belirttiğimiz alt hipotezlerimiz desteklenmemiştir. Hipotezlerimizin desteklenmemesinin sebepleri ayrıntılı olarak sonuç ve öneriler kısmında açıklanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren Türkiye Ekonomi Bankası (TEB), İncekara Holding ve Albayrak Turizm A.Ş.'de; Erzurum'da faaliyet gösteren YKM Turhan Kıvılcım İş Merkezi ve TEMA Mağazası'nda; Eskişehir'de faaliyet gösteren C.C.S. Sarar' da ve Konya'da faaliyet gösteren Toys'r'us ve Ereğli Tekstil A.Ş.'de çeşitli kademede çalışan işgörenlerle yapılmıştır.

Kuramsal olarak kendi kişisel duygularını tanıma, sınırlarının farkında olma, diğerlerinin duygularını anlama ve önem verme, stres ve öfkeyi kontrol altına alma, empatik olma, insan ilişkilerinde başarılı olabilme yetenek ve becerilerine sahip olan işgörenlerin iş performanslarının da iyi olacağı sonucu beklenilmiştir.

Kendi duygu ve düşüncelerini tanımak, başkalarının duygularına ve düşüncelerine önem vermek, kendini onların yerine koyup düşünebilmek, duygulara ait ip uçlarını fark edip elde ettiği bilgilerden yararlanarak davranışlarını düzenleyebilme yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanan duygusal zekanın; işyerinde işgörenler arasındaki saygı ve sevgiyi arttırdığı, iş tatmini sağladığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği, personel devrini azalttığı, moral ve motivasyonu arttırdığı, örgütsel sorumluluğu olumlu yönde etkilediği, yurt dışında yapılan ampirik çalışmalarda çok net olarak ortaya çıkarılmıştır.

Bu çalışmada, işgörenlerin duygusal zekaları ile iş performansları, iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, işgörenlerin duygusal zekaları ve performansları ile yine aynı işgörenlerin yaşları, eğitim seviyeleri, medeni halleri, çocuk sahibi olmaları ve ait oldukları işletmedeki kıdem durumları arasındaki ilişki incelenmiş ve şu sonuçlara varılmıştır:

1. İşgörenlerin kendi algılamaları ile ortaya çıkardıkları “Duygusal Zekaları” ile “İş Performansları” arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Yani hipotezimiz bu konuda desteklenmemiştir. Ancak duygusal zekanın performansa olan etkisi yurt dışında yapılan çalışmalarda ispatlanmış olsa dahi; ülkemizde böyle bir çalışmayı yapmanın çok zor olduğunu öngörmüştük. Çünkü ülkemizde bulunan köklü işletmeler hariç olmak üzere diğer işletmelerdeki performans değerlendirmeye yetkili yöneticiler, gerçekçi bir performans değerlendirme yapamamaktadırlar. Mevcut durumu test etmek maksadıyla yapılan çalışmalarımızdan elde edilen verilere göre yöneticiler, duygusal zekası yüksek olan işgörene yüksek performans ortalaması verirken, duygusal zeka seviyesi

düşük olan işgörelere de yüksek performans ortalaması vermişlerdir. Dolayısıyla istatistiki olarak aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni olarak yöneticilerin performans değerlendirmenin ciddiyetine varamadıkları ve bu konuda yeterli bilgi, yetenek ve kültüre sahip olmamalarını gösterebiliriz. Her ne kadar biz araştırmamızı yapmadan önce yöneticilere bu konunun ciddiyetini ve bilimselliğini anlatmış olsak da, yöneticiler dışarıya karşı kendi işletmelerinin performansını düşük göstermekten çekindiklerini, çalışanlara düşük performans ortalamaları vererek çalışanların ekmeği ile oynamama düşüncesi içerisinde olduklarını ve böylelikle gerçekçi bir performans değerlendirme yapamadıklarını görmekteyiz. Ülkemiz işletmelerindeki bu sıkıntı, rekabetin gittikçe arttığı küreselleşen günümüz dünyasında işletmelerin ayakta kalmasını zorlaştıran bir etki olmaktadır. Çünkü adaletli bir değerlendirme yapılmayan bir işletmede çalışan işgörel, kendi çalışması ile diğer arkadaşının çalışmasını kıyaslamakta ve haksızlığa uğradığını düşünerek performansında düşüş göstermektedir. Bu araştırmanın sonucu, ülkemizin geri kalmışlığının nedenlerinden birini gösteriyor olabilir. Sonuç olarak adaletli bir ortam yaratmakla sorumlu olan yöneticiler, performans değerlendirme konusunda daha fazla eğitimi olmalı ve gerçekçi bir performans değerlendirme yeteneği ve kültürüne sahip olmalıdırlar. Ancak o zaman ülkemizde de duygusal zeka ile performans ilişkisi net bir şekilde analiz edilebilir.

2. İşgörelerin “Demografik Özellikleri” ile “Duygusal Zeka” ve “Performans” algılamaları arasında farklılık olduğu, yapılan analizlerle desteklenmektedir.
3. İşgörelerin “Duygusal Zeka” ve “Performans” düzeyleri, işletmelere göre farklılık göstermektedir. Bu konudaki hipotezimiz desteklenmiştir. Bunun sebebi olarak, her işletmenin kendisine ait bir örgüt kültürü ve örgüt iklimine sahip olmalıdır denebilir.
4. Yapılan analizler sonucu işgörelerin cinsiyetlerine göre duygusal zekanın “Stres yönetimi”, “Şartlara ve çevreye uyum” ve “Kişilerarası İlişkiler” alt boyutları ile “Duygusal Zekanın Toplam Puanları”na ilişkin t değerleri  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Duygusal zekanın diğer alt boyutlarına ve “İş Performansının Alt Boyutları”na ve “Toplam Puanı”na ilişkin

bir fark bulunmamıştır. Ayrıca, kadın işgörenlerin duygusal zekanın “Stres Yönetimi” ( $X=3,36$ ), “Şartlara ve Çevreye Uyum”( $X=3,65$ ) ve “Kişilerarası İlişkiler”( $X=4,06$ ) alt boyutları ile “Duygusal Zekanın Toplam Puanları”na ( $X=3.75$ ) ilişkin aritmetik ortalama değerleri erkek işgörenlerden yüksek olduğu (“Stres Yönetimi” ( $X=3,17$ ), “Şartlara ve Çevreye Uyum”( $X=3,51$ ), “Kişilerarası İlişkiler”( $X=3,91$ ) ve “Duygusal Zekanın Toplam Puanı” ( $X=3.63$ )) bulunmuştur. Bu bulgular, kadın işgörenlerin duygusal zekanın “Stres yönetimi”, “Şartlara ve çevreye uyum” ve “Kişilerarası” alt boyutları ile duygusal zekanın toplam puanlarına ilişkin erkek işgörenlerden daha iyi durumda olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu konudaki hipotezimiz desteklenmektedir. Yani kadınlar duygusal zeka açısından erkeklerden daha fazla olumlu algıya sahiptirler. Günümüzde kadın yöneticilerin sayısının artıyor olması da bunun en önemli sonuçlarından biri olarak kabul edilebilir.

5. İşgörenlerin yaş gruplarına göre, “Duygusal Zekaları” ve “İş Performansları”na ilişkin bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, yöneticilerin yaş gruplarına göre duygusal zekaları ve iş performanslarının istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Dolayısıyla “deneklerin yaşlarına göre duygusal zeka düzeyleri ile performans düzeyleri farklılık gösterir” hipotezi ile “işgörenlerin yaşları arttıkça duygusal zeka seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır“ ve “işgörenlerin yaşları arttıkça performans seviyelerinde pozitif yönde bir artış olmaktadır” alt hipotezlerimiz istatistiki açıdan desteklenmemiştir.
6. İşgörenlerin eğitim durumlarının “Duygusal Zekaları”na ve “İş Performansları”na göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan varyans analizi sonucunda duygusal zekanın “Genel Ruh Hali” boyutu, “Stres Yönetimi” boyutu, “Kişisel Farkındalık” boyutu ile “Duygusal Zekanın Toplam Puanı” açısından  $P<0.05$  önem düzeyinde anlamlı farklar bulunmuştur. Yani “Duygusal Zeka Alt Boyutları”na göre farklı eğitim düzeylerine sahip işgörenler arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur. Eğitim durumu Lise ve Üniversite/ Lisans Üstü olan işgörenlerin duygusal zekanın “Genel Ruh Hali” (Lise  $X=3,87$ , Üniversite / Lisans Üstü  $X = 4,00$ ), “Stres Yönetimi”( Lise  $X = 3,23$ , Üniversite / Lisans Üstü  $X = 3,43$ ), “Kişisel Farkındalık” (Lise  $X = 3,65$ , Üniversite /

Lisans Üstü  $X = 3,85$ ) alt boyutları ile “Duygusal Zekanın Toplam Puanları”na (Lise  $X = 3,68$ , Üniversite / Lisans Üstü  $X = 3,81$ ) ilişkin aritmetik ortalama değerleri eğitim durumu ilkökul ve ortaokul olan işgörenlerden (“Genel Ruh Hali” (İlkokul  $X=3,60$ , Orta Okul  $X=3,60$ ), “Stres Yönetimi”(İlkokul  $X=2,97$ , Orta Okul  $X=2,98$ ), “Kişisel Farkındalık” (İlkokul  $X=3,41$ , Orta Okul  $X=3,53$ ), “Duygusal Zekanın Toplam Puanları” (İlkokul  $X=3,49$ , Orta Okul  $X=3,52$ )) daha iyi durumda olduğunu göstermektedir. Yani eğitim seviyesi yüksek olan işgörenler, duygusal zeka açısından eğitim durumu düşük olan işgörenlerden daha fazla olumlu algıya sahiptirler denebilir. Bu bulgular ışığında hipotezimiz bu konuda desteklenirken, eğitim seviyesinin performans seviyesi ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak eğitim seviyesi arttıkça işgörenden yapılması istenilenlerin yani görev tanımlarının eğitim durumuna paralel olarak zorluk seviyesinin artıyor olması olduğu görülebilir.

7. Deneklerin, medeni durumları ile “Duygusal Zeka” ve “Performans Alt Boyutları”na ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezlerimiz desteklenmemiştir.
8. Deneklerin, çocuk sahibi olup olmamaları durumları ile “Duygusal Zeka” ve “Performans Alt Boyutları”na ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezlerimiz desteklenmemiştir.
9. Deneklerin, kıdem durumları ile “Duygusal Zeka” ve “Performans Alt Boyutları”na ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiler için yapılan t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezlerimiz desteklenmemiştir.

Araştırmamızda deneklerin “Duygusal Zekaları” ile “Performansları” arasında bir bağdaşım olup olmadığına ve bu bağdaşımın işgörenlerin “Cinsiyetlerine”, “Yaş Gruplarına”, “Eğitim Seviyelerine”, “Medeni Hallerine”, “Çocuk Sahibi Olup Olmamalarına” ve firmadaki “Çalışma Sürelerine” göre bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.



Sonuçta, ülkemizde performans değerlendirme konusunda ciddi sıkıntılar olduğu ve ülkemizdeki köklü işletmeler hariç olmak üzere diğer işletmelerde duygusal zeka ve performans ilişkisinin ölçmenin henüz erken olduğu gözlenirken, “Duygusal Zeka” ve “Performans”ın işgörenlerin “Demografik Özelliklerine” göre farklılıklar arz ettiği gözlenmiştir.

Benzer bir çalışmada, daha yararlı ve geçerli bulgular elde etmek için , boylamsal nitelikte bir araştırma yapılabilir. Böylece araştırma grubuna alınan işgörenlerin çeşitli eğitimlerden geçtikten sonra tekrar aynı ölçüm envanteriyle duygusal zekaları tespit edilerek önceki duygusal zeka seviyesi ile arasındaki farklar ortaya çıkartılabilir ve eğitimin duygusal zekayı arttırıp arttırmayacağı test edilebilir.

Bu çalışma yalnız TEB, İncekara Holding, Albayrak Turizm A.Ş., YKM Turhan Kıvılcım İş Merkezi, TEMA Mağazası, C.C.S. Sarar, Toys’r’us ve Ereğli Tekstil A.Ş.’de yapılmıştır. Yapılabilecek benzer bir çalışmada farklı işletmelerdeki işgörenlerde araştırma kapsamına alınarak, elde edilen bulgular karşılaştırılabilir.

İş yaşamında duygusal zekanın önemi konusunda yapılabilecek başka çalışmalarda işgörenlerin “Duygusal Zekaları” ile “Mesleki Tükenmişlik Duyguları” arasındaki ilişkiler incelenerek başka bilgiler ortaya çıkabilir.

Araştırmamızın gösterdiği veriler ışığında, duygusal zekanın, yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan işletmeler ve bu rekabet ortamında rekabet avantajını yakalayarak bu avantajı devam ettirmeye çalışan işletmeler için, ne derecede önemli olduğu bir kez daha anlaşılmıştır.

Firmalarda, özellikle insan kaynakları bölümünde görev yapan yöneticilerin bu konuda bilgilendirilmesi, işe alım esnasında IQ’ dan ziyade duygusal zekanın önemli olduğunun altı çizilerek, işgören adaylarına duygusal zeka testi uygulanıp işletmeye duygusal zeka seviyesi yüksek işgören temin edilmesi, rekabet avantajını yakalamada önemli faktör olacaktır.

İşletmelerde çalışan tüm personele, daha da önemlisi yönetici ve lider kadrosundaki personellere, hizmet içi kurslar düzenlenerek, duygusal zeka seviyelerini yükseltilebilir. Duygusal zeka yetisine sahip olan işgörenlerin işletmeler için en önemli rekabet avantajı olduğu düşünüldüğünde, işgörenlerin duygusal zeka seviyelerini yükseltmek firmalar için önemli bir hedef olarak görülmelidir.

İşletmelerde performans değerlemeden sorumlu olan yöneticilere firma tarafından hizmet içi kurslar verilerek performans değerlemenin önemi, amacı ve performans değerlendirme sırasında yapılan yaygın hatalardan kaçınma yöntemleri detaylı olarak anlatılmalı ve yapılan performans değerlemede gerçekçi ve adilane olmaları sağlanmalıdır.

#### **KAYNAKLAR**

- Abraham, R., Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework, Genetic, Social, & General Psychology Monographs, N.Y., 2004
- Acar, F.T., Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Produktivite Merkezi Yay., Ankara, 1992.
- Akgün, A., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995.
- Arıciöğlu, A., Yönetmel Başarımın Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi, Nisan 2002.
- Barutçugil, İ., Performans Yönetimi, Kariyer Yay., İstanbul, 2002.

- Bassioni, H.A., Price, A.D.F., Hassan, T.M., "Performance Measurement in Construction"  
Journal of Management in Engineering, Sayı: 20, Nisan 2004.
- Batlaş, A., [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m\\_2.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m_2.htm) 16.07.2006.
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı, Nisan 2003.
- Brackett, M.A., Mayer, J.D., Warner, R.M., Emotional Intelligence and its Relation to  
Everyday Behaviour, Personality and Individual Differences, Sayı:36, 2004.
- Bülbüloğlu, A., Duygusal Zeka Kuramı, Yüksek Lisans Tezi, KTÜ, Temmuz 2001.
- Canman, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü,  
Ankara, 1995.
- Cooper, R., Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yay., İst.anbul, 1999.
- Cumming, E.A., An Investigation into the Relationship Between Emotional Intelligence  
and Workplace Performance: An Exploratory Study, Lincoln University, 2005.
- Catt, S.E., Miller, D.S., Supervision: Working with People , Richard D. Irwin Inc., N.Y.,  
1991.
- Çakar, U., Duygusal Zeka Kuramının Ortaya Çıkışı, Yüksek Lisans Tezi, 9 Eylül  
Üniversitesi, İzmir, 2002.
- Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yay., 7. bs., İstanbul, 1998.
- Drake, J., Performance Appraisal One More Time, Doktora Tezi, 1998.
- Fındıkcı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. bs., İstanbul 2000.
- Gautreau, A., Kleiner, B., Recent Trends in Performance Measurement Systems – The  
Balanced Scorecard Approach, Management Research News, Sayı:24, No3 – 4,  
2001.
- Goleman, D., Duygusal Yeterlilik, Executive Excellence Dergisi, Şubat 2002.  
- Duygusal Zeka Neden IQ' dan Neden Önemlidir?, Varlık Yayınları, İstanbul,  
2005.  
- İş Başında Duygusal Zeka, Varlık Yay., İstanbul, 1998.
- Harbour, J.L., The Basic of Performance Measurement, Productivity, Doktora Tezi, USA,  
1997.
- <http://www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=496> adlı internet adresinden  
19.09.2005 tarihinde alınmıştır.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J., Hooper, G.S., Workgroup Emotional  
Intelligence Scale Development And Relationship To Team Process

- Effectiveness And Goal Focus”, Human Resource Management Review, Sayı: 12, 2002.
- Kao, C., Hung, H., Management Performance : An Emprical Study of the Manufacturing Companies in Taiwan, Article in Press [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) , 2005.Kaplan R.S., Norton D.P. The Balance Scorecards: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Eylül, 1992.
- Kaynak, T., İnsan Kaynakları Yönetimi , İ.Ü. İşletme Fak. İ.K.Y. Ana Bilim Dalı, 2. basım., İstanbul, 2000.
- Kline, P., Intelligence: The Psychometric View, Routledge, NY, 1991.Kirby, S.L., Last Version of Mind, The Journal of Social Psychology, Nisan 2002.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., İstanbul, 2003.
- Lam, L.T., Kirby, S.L., Is Emotional Intelligence an Advantage?An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance , The Journal of Social Psychology, 2002.
- Latham, G.P., Almost, J., Mann, S., Moore, C., New Developments in Performance Management, Organizational Dynamics, Sayı: 34, No.1, 2005.
- Law , K.S., Wong, C., Song, L.J., The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its Potential Utility for Management Studies, Journal of Applied Psychology, Sayı: 89, No. 3, 2000.
- Lawler, E., Reward Practices and Performance Management System Effectiveness, Organizational Dynamics, Sayı: 32, 2003.
- Liper, M.G., Salterio, S.E., The Balanced Scorecard: Judgemental Effects Of Unique Performance Measures, The Accounting Review,Sayı: 75 No.3, Temmuz 2000.
- Lohman, C., Fortuin, L., Wouters, M., Designing A Performance Measurement System: A Case Study, European Journal Of Operational Research, Sayı:156, 2004.
- Lyons, J.B., Schneider , T.R., The Influence of Emotional Intelligence on Performance, Personality and Individual Differences, Basım(12 Mayıs 2004); Düzeltilmiş Basım (9 Şubat 2005); Kabul (22 Şubat 2005)
- MacCann, C., Matthews,G., Zeidner, M.,Roberts , R.D.,”Psychological Assessment Of Emotional Intelligence: A Review Of Self-Report And Performance-Based

- Testing,"*The International Journal of Organizational Analysis*, Sayı:11,No.2, 2003.
- Mayer, J.D., A Field Guide To Emotional Intelligence, Chapter 1, Cambridge University Press, Aralık,1999.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., Sitarenios, G., Emotional Intelligence as a Standart Intelligence, *Emotion* ,Sayı:1, 2001.
- Models of Emotional Intelligence, Chapter 18, In R. Sternberg, *Handbook Of Intelligence*. Cambridge University Press , Cambridge, UK, 2000.
- Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence , *Intelligence* , Nisan, 2000.- A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence, *Psychological Inquiry* , Sayı: 15, 2004.
- Morisawa, T., Building Performance Measurement Systems With the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute, No.45, Nisan 2002.
- Mumcuoğlu, Ö.,Bar-On Duygusal Zeka Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Ekim 2002.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., *Understanding Performance Appraisal*, SAGE Publications, USA, 1995.
- Newsome, S., Day, A.L., Catano, V.M., Assessing The Predictive Validity of Emotional Intelligence, *Personality And Individual Difference*, Sayı:29, 2000.
- Nilsson, F., Kald, M., Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case, *European Management Journal*, Sayı: 20, No. 3, 2002.
- Oatley, K.,Jenkins, J.M.,*Understanding Emotions*,Cambridge,Blackwell Pub., 1996.
- Palmer, M.,*Performans Değerlendirmeleri,Kişisel Gelişim&Yönetim Dizisi*,Ekim 1994.
- Petrides , K. V. , Furnham, A., Estimates of Emotional and Psychometric Intelligence: Evidence for Gender – Based Stereotypes, *The Journal of Social Psychology*, Ağustos, 2004.
- Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction, *European Journal of Personality Eur. J. Pers.* Ocak, 2003.
- The Role Of Trait Emotional Intelligence In Academic Performance& Deviant Behavior At School, *Personality&Individual Differences*,Kasım, 2004.

- Trait Emotional Intelligence And Happiness , Social Behavior and Personality, Kasım, 2003.

Refereed Track, On The Role Of Emotional Intelligence In Organizations , Organizational Systems Research Association Conference 2002 St. Louis, MO

Salovey, P., Caruso, D. Beyond Intelligence, Cambridge University Press, UK, 2000.

Saraoğlu, Ş., İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Ağustos 2001.

Shaout, A., Al-Shammari, M., “Fuzzy Logic Modeling For Performance Appraisal Systems A Framework For Empirical Evaluation, Expert Systems With Applications”, 1998.

Shelly, Y.S., Brown, L., A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections, Research Branch Correctional Service of Canada, Mart 2004.

Stein, S.J., Book, H.E., Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı , Özgür Yayınları, Ekim 2003.

Valerie, S., Practical Performance Appraisal, Gower Publishing Company Limited, England, 1987.

Wong, C., Law, K.S., The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study, The Leadership Quarterly, Sayı:13, 2002.

## BAR-ON DUYGUSAL ZEKA TESTİ

EK-1

**Sayın katılımcı, bu anket iş yerinde çalışanların sahip oldukları duygusal zekalarının, gösterdikleri iş performansına ne oranda etki ettiğini bilimsel olarak ölçmek için hazırlanmıştır. Anket toplam 88 maddeden oluşmaktadır. Anket sonuçları, çalışanların terfi etmesi veya ücret artışına gidilmesi gibi unsurlar üzerinde kesinlikle etkili olmayacaktır. Dolduracağınız bu anket tamamen bilimsel nitelikte olup, gizliliğe önem verilecektir.**

Çalışmamıza ayırdığınız değerli zamanınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla;

Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Murad YÜKSEL

İrtibat Adresi ve Telefonlar

9ncu Kor. Kh. Gr. K. Emn. ve Mhf. Bl. K. lığı Havuzbaşı – Erzurum

Tel : 0442 2351970 Dahili: 2888

**1. BÖLÜM:**

1) Cinsiyetiniz

- a) Erkek                      b) Kadın

2) Yaşınız:

- a) 18 – 27 Arası                      b) 28 – 40 Arası                      c) 41 ve Üzeri

3) Medeni Haliniz:

- a) Evli                      b) Bekar

4) Kaç Çocuğunuz var?

- a) Yok                      b) 1                      c) 2                      d) 3 ve daha fazla

5) Eğitim Düzeyiniz:

- a) İlkokul      b) Ortaokul      c) Lise      d) Üniversite      e) Lisansüstü

6) Şu anda çalışmakta bulunduğunuz firmada kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- a) 0-5 Yıl      b) 6-10 Yıl      c) 11 ve Üzeri

**2. BÖLÜM:****EK-1**

Maddeleri anlamanız ve size hitap eden kutucuğu doğru işaretlemeniz, anket sonucunun güvenilirliği ve geçerliliği açısından önem arz etmektedir. Aşağıdaki ifadeler kutuların içerisindeki sayılara eşdeğerdir. Yazılı metnin yanındaki 1' den 5' e kadar numaralandırılmış cevap kutucuklarından birini seçerek içine (x) işareti koyunuz.

**1- Tamamen katılmıyorum,      2- Katılmıyorum,      3- Kararsızım,**

**4-Katılıyorum,                      5- Tamamen Katılıyorum**

Soruların tek bir doğrusu veya yanlışı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım.	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.					
2. Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
3. Çok fazla strese dayanmam.					
4. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
6. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
7. Biriyle aynı fikirde olmadıgımda bunu ona söyleyebilirim.					
8. Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
9. Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.					
10.Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11.Huysuz bir insanımdır.					
12.Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13.Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşmam.					
14.İyi ve kötü huylarıma baktığım zaman kendimi iyi hissedirim.					
15.Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
16.Sevgimi belli edemem.					
17.Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
18.Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					



EK-  
1

Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım.	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
19.Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20.Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.					
21.Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
22.Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
23.Bir problemi çözerken her olasılığı inceler,daha sonra en iyisine karar veririm.					
24.Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
25.Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26.Fiziksel görüntümden memnunum.					
27.İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
28.İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
29.Sabırsız bir insanım.					
30.Diğer insanların duygularını incitmemeğe özen gösteririm.					
31.İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					
32.Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					
33.Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.					
34.İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
35.Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
36.Öfkemi kontrol etmem zordur.					
37.Hayattan zevk almıyorum.					
38.Duygularımı tanımlamak benim için zordur.					
39.Haklarımı savunamam.					
40.Oldukça neşeli bir insanımdır.					
41.Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.					
42.İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
43.Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
44.Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
45.Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.					
46.Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
47.Kendi başıma karar veremem.					
48.Başka insanlara saygı duyarım.					
49.Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
50.Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					

## EK-1

Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım.	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
51.Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.					
52.Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
53.Neler hissettiğimi bilirim.					
54.Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					
55.Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
56.Hayal ev fantezilerime kendimi kaptırırım.					
57.Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.					
58.Yeni şeylere başlamak benim için zordur.					
59.Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.					
60.Endişeliyimdir.					
61.Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
62.Kolayca arkadaş edinebilirim.					
63.Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.					
64.Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
65.Kendimi çok sık kötü hissederim.					
66.Konuşmaya başlayınca zor susarım.					
67.Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
68.Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
69.Kendimi takdir ederim.					
70.İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
71.Tarzımı değiştirmem zordur.					
72.Hayatımdan memnunum.					
73.Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok,ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
74.Hafta sonlarını ve tatilleri severim.					
75.Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					
76.Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
77.Acı çeken insanların farkına varamam.					
78.Genellikle en iyisini ümit ederim.					
79.Başkalarına göre bana güvenmek zordur.					
80.Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.					
81.Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.					
82.Abartmayı severim.					
83.Gülümsemek benim için zordur.					

84.Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm. | | | | |

Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım.	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
85.Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılıyorum.					
86.İstediğim zaman " hayır " demek benim için zordur.					
87.Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					
88.Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.					

**Bize ayırdığınız değerli zamanınız için teşekkür eder, mesleki kariyerinizde başarı ve mutluluklar dileriz!**

### 3. BÖLÜM: BÖLÜM AMİRLERİ PERFORMANS ÖLÇÜM ANKETİ EK-2

Sayın yönetici, bu anket işgörenlerinizin performansını grafik dereceleme yöntemini esas alarak ölçmek için hazırlanmıştır. Anket toplam 41 sorudan oluşmaktadır. Anket sonuçları, çalışanların terfi etmesi veya maaş artımına gidilmesi gibi unsurlar üzerinde kesinlikle etkili olmayacaktır. Dolduracağınız bu anket tamamen bilimsel nitelikte olup, gizliliğe önem verilecektir.

Maddeleri anlamanız ve işgörene hitap eden kutucuğu doğru işaretlemeniz, anket sonucunun güvenilirliği ve geçerliliği açısından önem arz etmektedir. Aşağıdaki ifadeler kutuların içerisindeki sayılara eşdeğerdir. Yazılı metnin yanındaki 1' den 5' e kadar numaralandırılmış cevap kutucuklarından birini seçerek içine (x) işareti koyunuz.

**1- Tamamen Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım,  
4-Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum**

	1	2	3	4	5
Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım.	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İş tanımında belirtilen görevleri her zaman tamamlar.					
2. İşinin gerektirdiği bütün sorumlulukları yerine getirir.					
3. Çoğunlukla, gerekli görevleri yerine getirmeyi başaramaz.					
4. Yerine getirmek zorunda olduğu işi asla ihmal etmez.					
5. İşinin bütün resmi performans gereksinimlerini karşılar.					
6. İşinin bir parçası olmadığı halde,yeni işçilerin uyum sağlamasına yardım eder.					
7. Her zaman, etrafındaki kişilere yardım etmeye hazırdır.					
8. İşiyile ilgili problemi olanlara isteyerek zaman ayırır.					
9. Ağır işi olanlara yardım eder.					
10. Hasta olan ya da mevcut olmayanların yerini doldurmaya yardım eder.					
11. Diğer işçilerin arasında anlaşmazlık olduğu zaman arabuluculuk yapar.					
12. İşçilerin arasındaki çatışmalara sık sık arabuluculuk eder.					

13. Bölümünde uyuşmazlık olduğu zaman dengeleyici bir etkisi vardır.					
14. Bana, işçilerimle olan uyuşmazlıklarımda yardım etmektedir.					

## EK-2

Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım.	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
15. Ne zaman bölümünde bir sorun olsa, o da problemin içindedir.					
16. Emsallerinin ve beraber çalıştıklarının işlerini iyi yapmasını teşvik eder.					
17. İşçiler çok iyi bir iş çıkardıkları zaman, onları ödüllendirir.					
18. Beraber çalıştıkları ve emsalleri için bir neşe kaynağıdır.					
19. Personeli kendisini duygusal çöküntüde hissettiği zaman ona destek olur.					
20. Beraber çalıştığı işçiler kötü bir durumda olduğu zaman, onları teşvik eder.					
21. En dürüst çalışanlarımdan birisidir.					
22. İş yerinde astlarına ve amirlerine karşı daima dürüst davranır.					
23. Yemek ve dinlenme aralarını hiçbir zaman lüzumsuz yere uzatmaz.					
24. Diğer işçilerden daha az dinlenme molası alır.					
25. Daha erken işe gelmek ya da daha geç işten çıkma pahasına bile olsa, belli bir iş ya da proje tamamlanıncaya kadar çalışmaya isteklidir.					
26. Şirketindeki ve bölümündeki gelişmelerin gerisinde kalmaz.					
27. İşçilerin teşvik edildiği, ancak zorunlu tutulmadığı eğitim/bilgilendirme toplantılarına devam eder. (Örneğin; ilk yardım, Kızılay, güvenlik, şirketin yeni işçi ödenekleri hakkında bilgi toplantıları, vesaire).					
28. Şirket/bölüm toplantılarına aktif olarak katılır.					
29. Bölümünde ya da şirketinde yapılabilecek değişiklikler hakkında yapıcı öneriler sunar.					
30. Çalıştığı bölümde ya da şirketle ilgili, neyin en iyi olduğu hakkındaki görüşlerini ifade ederken, hoşnutsuzlukla karşılanma riskini alır.					
31. Hareketlerinin diğer insanlar üzerindeki etkisini dikkate alır.					
32. İş arkadaşları için problem çıkarmaktan kaçınır.					
33. Düzgün bir şekilde telefonları cevaplandırır, diğer mesajlara ve bilgilendirme taleplerine cevap verir.					
34. Diğer işçileri etkileyebilecek bir hareketi başlatmadan önce					

onlarla görüşür.					
------------------	--	--	--	--	--

**EK-2**

	1	2	3	4	5
Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım.	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
35. İş arkadaşlarıyla ilgili sorunları önlemek için öncülük eder.					
36. Diğer insanların genel / paylaşılan kaynaklarla ilgili haklarına saygı gösterir. (Aletler, makineler, materyaller, işle ilgili yardımlar, vesaire)					
37. Önemsiz konulardan şikayet ederek çok vakit geçirir.					
38. Şirketin yaptıklarıyla ilgili daima olumsuz eleştirilerde bulunur.					
39. Her zaman amirleri tarafından ikaz edilmesi gerekir.					
40. Sorunları, olduğundan büyük hale getirme eğilimindedir.					
41. İçinde bulunduğu durumun her zaman kötü yönünü düşünür ve ona odaklanır.					

**Bize ayırdığınız değerli zamanınız için teşekkür eder,  
mesleki kariyerinizde başarı ve mutluluklar dileriz!**

## ÖZGEÇMİŞ

04.09.1979 yılında Ankara'da doğdu. İlk ve ortaokulu Ankara'da okudu. 1997 yılında Kuleli Askeri Lisesi'ni bitirmeyi müteakip Kara Harp Okulu'ndan 2001 yılında Piyade Teğmen olarak mezun oldu. İstanbul Tuzla Piyade Okulu'nda ki bir yıllık eğitim ve öğretimi müteakip Kilis'te bulunan 5nci Zh. Tug. 1nci Hd. A.1nci Hd.Tb. 1nci Hd. Bl. K.lığına, 2004 yılında ise 9ncu Kor. Emn. ve Mhf. Bl. K.lığı emrine atandı. 2004 yılında Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. İngilizce bilmektedir.