

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TURİZM İŞLETMELERİNDE**  
**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂLARININ**  
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Mehmet ESBA**

Danışman

**Yrd. Doç. Dr. Ebru GÜNLÜ**

**2009**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

... / ... / .....

Mehmet ESBA

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Mehmet ESBA  
**Anabilim Dalı** : Turizm İşletmeciliği  
**Programı** : Turizm İşletmeciliği Programı  
**Tez Konusu** : Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA  O OY BİRLİĞİ  O  
DÜZELTİLMESİNE  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
REDDİNE  O\*\*

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.  Evet  
Tez mevcut hali ile basılabilir.  O  
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.  O  
Tezin basımı gerekliliği yoktur.  O

### JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

**ÖZET**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü**  
**Üzerindeki Etkisi**  
**Mehmet ESBA**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**  
**Turizm İşletmeciliği Programı**

Günümüzün hızla değişen ve küreselleşen ekonomilerinde faaliyetlerini sürdüren örgütlerin hızlı hareket etmesi, değişime duyarlı olması ve kendi içlerinde bu değişimin takipçisi bir kültürü benimsemesi; örgütün içinde bulunduğu koşulların bilincinde olan, örgüte yön verecek ve vizyon kazandıracak başarılı ve etkin yöneticiler tarafından idare edilmesiyle mümkündür. Başarılı ve etkin yöneticiler duygusal zekâ adı verilen bir özelliğe sahiptir ve örgüt içinde her zaman önemli bir duygusal rol üstlenmektedir. Örgütün zayıflaması ve güçlenmesi büyük ölçüde yöneticilerin duygusal boyuttaki etkinliğine bağlıdır.

Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda bir bütün olarak hareket edebildiği sağlam bir örgüt kültürünün oluşturulmasında en önemli faktör, duyguların insan yaşamındaki birleştirici ve kenetleyici rolünü fark eden ve duyguları yönetmeyi başarabilen yöneticinin varlığıdır. Kendi duygularını tanıyan ve anlamlandıran, ilişkilerinde karşı tarafın duygularını analiz edebilen, düşünce ve davranışlarında duygularının rehberliğine izin veren yönetici, çalışanlarını daha iyi tanıyarak örgüt içerisinde işleyen kolektif sistemi, paylaşılan değerleri daha etkin biçimde yönetebilecektir.

Yukarıda ifade edilen görüşten hareketle araştırmada ilişkiel tarama modeli kullanılarak yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ düzeylerinin örgüt kültürü üstüne etkisi araştırılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** 1) Duygusal Zekâ, 2) Örgüt Kültürü, 3) Parsons AGIL Modeli, 4) Daniel Goleman Modeli

## **ABSTRACT**

**Master Thesis**

**The Effects of Emotional Intelligence of Managers on Organizational Culture in  
Tourism Establishments**

**Mehmet ESBA**

**Dokuz Eylul University  
Institute of Social Sciences  
Department Of Tourism Management**

**Organizations that operate in changing and globalizing economies can be sensitive to any change, and can accept a culture that seeks change, but only with the help of successful and effective managers who are aware of external conditions, and can lead the organization and supply a vision.**

**Successful and efficient managers have a competency called “emotional intelligence” and they play an important emotional role in organizations. Whether an organization becomes stronger or weaker usually depends on the effectiveness of managers, and in particular on their emotional sense.**

**The most important factor in creating a strong organizational culture, in which most employees act in a cooperative way, and in line with the goals of the organization, is the presence of a manager who is aware of the connective and consolidative role of the emotions, and can manage his/her own emotions.**

**A manager who can define and explain his/her own emotions can also analyze the emotions of others. By permitting his/her emotions to shape his/her behaviour, he/she will be effective in managing the collective system, and the shared values within the organization, by becoming acquainted with his/her staff.**

**In the light of these views, this research applies a relational survey method that analyzes the effects of the emotional intelligence level on organizational culture**

**Key Words:** 1) Emotional Intelligence, 2) Organizational Culture, 3) Parsons AGIL Model, 4) Daniel Goleman Model

**TURİZM İŞLETMELERİNDE  
YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

**1.BÖLÜM**

**ÖRGÜT VE ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR**

<b>1.1.ÖRGÜT KAVRAMI.....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Örgütün Tanımı .....	5
1.1.2. Örgütün Sınıflandırılması .....	8
1.1.2.1.Toplumsal Örgütler .....	8
1.1.2.2.Biçimsel (Formal) Örgütler.....	8
<b>1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı .....	9
1.2.2. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi .....	16
1.2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	18
1.2.4. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları .....	20
1.2.4.1.Örgütü Meydana Getiren Unsurlar .....	21
1.2.4.2.Kültür Taşıyıcıları .....	23
1.2.5. Örgüt Kültürünün Literatürdeki Yeri.....	25
1.2.6. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller .....	26
1.2.6.1.Quchi'nin Z Modeli .....	26

1.2.6.2.Peters ve Waterman Modeli .....	30
1.2.6.3.Handy Modeli .....	32
1.2.6.4.Deal ve Kennedy Modeli .....	33
1.2.6.5.Kilmann Modeli .....	35
1.2.6.6.Hofstede Modeli.....	36
1.2.6.7.Parsons'un AGIL Modeli.....	37
1.2.6.7.1.Uyum.....	39
1.2.6.7.2.Amaca Ulaşma .....	40
1.2.6.7.3.Meşruluk .....	40
1.2.6.7.4.Bütünleşme.....	41
1.2.6.8.Parsons'un AGIL Modeline getirilen eleştiriler.....	42

## **2.BÖLÜM**

### **ZEKÂNIN VE DUYGUNUN İŞ BİRLİĞİ: DUYGUSAL ZEKÂ**

<b>2.1.ZEKA KAVRAMI .....</b>	<b>44</b>
2.1.1. Zekanın Tanımı .....	44
2.1.2. Zeka Teorileri.....	45
2.1.2.1.Spearman'ın Zeka Teorisi .....	45
2.1.2.2.Piaget'in Uyum Teorisi .....	45
2.1.2.3.Thorndike'ın Zeka Teorisi .....	46
2.1.2.4.Sternberg'in Üçlü Zeka Teorisi.....	46
2.1.2.5.Gardner'ın Çoklu Zeka Teorisi .....	47
<b>2.2.DUYGU KAVRAMI .....</b>	<b>49</b>
2.2.1. Duygunun Tanımı .....	49
2.2.2. Duygunun Teorileri.....	53
2.2.2.1.James-Lang'ın Duygu Teorisi.....	53
2.2.2.2.Cannon – Bard'ın Duygu Teorisi .....	53
2.2.2.3.Bilişsel Teori .....	53

<b>2.3.DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI.....</b>	<b>54</b>
2.3.1. Duygusal Zekânın Tanımı.....	54
2.3.2. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi .....	58
2.3.3. Duygusal Zekânın Literatürdeki Yeri .....	61
2.3.4. Duygusal Zekâ Modelleri.....	62
2.3.4.1. John D.Mayer ve P.Salovey Modeli .....	63
2.3.4.2. Reuven Bar - on Modeli .....	64
2.3.4.3. Cooper ve Sawaf Modeli.....	66
2.3.4.4. Daniel Goleman Modeli .....	67
2.3.4.4.1. Öz Bilinç .....	68
2.3.4.4.2. Öz Yönetim .....	70
2.3.4.4.3. Sosyal Bilinç .....	73
2.3.4.4.4. İlişki Yönetimi .....	74
<b>2.4.DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ .....</b>	<b>76</b>

### **3.BÖLÜM**

#### **ALANYA İLÇESİNDE FAALİYET GÖSTEREN 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

<b>3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.Araştırmanın Kapsamı .....</b>	<b>81</b>
<b>3.3.Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>82</b>
3.3.1.Araştırmanın Modeli .....	83
3.3.2.Araştırmanın Değişkenleri .....	83
3.3.3.Ana kütle ve Örneklemnin Tespiti .....	84
3.3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi .....	85
<b>3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları .....</b>	<b>86</b>
<b>3.5.Varsayımlar .....</b>	<b>87</b>
<b>3.6.Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Yorumlanması.....</b>	<b>87</b>
3.6.1.Geçerlilik ve Güvenirlik.....	87
3.6.2.Demografik Özellikler .....	91



3.6.3. Katılımcıların Demografik Özelliklere İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları.....	93
3.6.4. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişisine İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları.....	100
3.6.5. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Örgüt Kültürü üstünde Yaratmış Olduğu Etkinin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesine İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları.....	108
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	113
KAYNAKÇA.....	117
EK.....	141

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Temel Duygular .....	52
<b>Tablo 2.</b> Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	60
<b>Tablo 3.</b> Araştırmanın Değişkenleri.....	80
<b>Tablo 4.</b> Araştırmanın Ana kütlesi ve Örnekleme.....	81
<b>Tablo 5.</b> Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Güvenirliği.....	85
<b>Tablo 6.</b> Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Geçerliliği.....	87
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	88
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Cinsiyetleri ile Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Düzeyleri t testi.....	90
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Medeni Halleri ile Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Düzeyleri t testi.....	91
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Sektördeki Çalışma Yılları ile Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Düzeyleri t testi.....	92
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Yaşları ile Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Düzeyleri F testi.....	93
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Yöneticisi ile Birlikte Çalışma Süreleri ile Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Düzeyleri F testi.....	95
<b>Tablo 13.</b> Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Değerlendirmeleri Korelasyon Analizi. .....	97
<b>Tablo 14.</b> Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Değerlendirmeleri Korelasyon Analizi.....	102
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri, Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Değerlendirmeleri .....	106
<b>Tablo 16.</b> Yöneticilerin Sosyal Bilinç Düzeylerinin Amaca Ulaşma Boyutu Üstündeki Etkisine İlişkin Tukey Testi.....	108
<b>Tablo 17.</b> Katılımcıların Yöneticisi ile Birlikte Çalışma Sürelerine İlişkin Tukey Testi.....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Örgütlerin Hedefleri .....	7
<b>Şekil 2.</b> Örgüt Kültürünün Boyutları.....	14
<b>Şekil 3.</b> Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Unsurlar.....	21
<b>Şekil 4.</b> Ouchi'nin Z Tipi Organizasyonu.....	27
<b>Şekil 5.</b> Parsons AGIL Modeli.....	39
<b>Şekil 6.</b> Girdi-Dönüşüm-Çıktı Devresi.....	43
<b>Şekil 7.</b> Olaylar Karşısında Duyguların Rolü.....	51
<b>Şekil 8.</b> Reuven Bar-on Modeli.....	65
<b>Şekil 9.</b> Duygusal Zekanın Dört Köşe Taşı.....	67

## GİRİŞ

M.Ö. 500 yıllarında yaşamış olan Herakleitos'a göre doğanın en belirgin özelliği değişimdir. Aynı derecede iki kez yıkanılmayacağını iddia eden ünlü düşünür, bu sözü ile değişimi evrenin en temel özelliği olarak ifade eder.

İnsanlık tarihi incelendiğinde, bu değişim genel hatlarıyla gözlemlenmektedir. İnsanoğlu, M.Ö. 8000 yıllarında yerleşik hayata geçtikten sonra sırasıyla 10000 yıl süren bir tarım, yaklaşık 200 yıl süren bir sanayi evresinin ardından günümüzde artık bilgi çağı olarak ifade edilen döneme girmiştir. Araştırmacılar, birikimli olarak ilerleyen bilginin bu çağda kendini ikiye katlama süresinin tahminen 1 yıl olduğunu ve bu sürecin her geçen gün azaldığını ortaya koymaktadır. Bu durum, hızı her geçen gün artan bir değişim sürecinin göstergesidir.

Bu değişim, günümüz dünyasında varlığını sürdürmek isteyen örgütleri de değişime ayak uydurmak zorunda bırakmakta, hızlı teknolojik gelişmeler ve ağırlaşan rekabet koşulları, örgütlerde geleneksel yönetim ve üretim anlayışının değişmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu noktada değişimden kastedilen bir adapte olma sürecidir (Sezik, 2000:16) çünkü bu süreç problem çözmeyi ve öğrenmeyi beraberinde getirmektedir.

Örgütler değişen çağa ayak uydurabilmek için günümüz ekonomik modellerine uygun yeni teknikleri öğrenmek ve uygulamak zorundadır. Öte yandan rekabetin hızla arttığı pazar koşullarında örgütler, varlıklarını sürdürmek ve başarılı olmak için faaliyet göstermiş oldukları iş kollarında çevreleriyle sürekli olarak etkileşim içerisinde olmalıdır.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler her ne kadar 21.yy.a damgasını vursa da yeni teknikler geliştirmek amacıyla teknolojiyi faaliyetlerinde araç olarak kullanabilecek ve ürün haline dönüştürecek kalifiye işgücüne duyulan gereksinim nedeniyle, insan faktörü artık örgüt yöneticileri tarafından vazgeçilmez ve yatırım yapılması gereken bir faktör olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Konuya bu açıdan bakıldığında bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler yöneticilerin işlerini kolaylaştırmamış, donanımlı işgücü ihtiyacı nedeniyle, aksine daha da zorlaştırmıştır. Bununla birlikte tüketici gruplarının bilinçlenmesi ve etkinleşmesi ile “müşteri odaklı yaklaşım” gibi geçmişte olmayan bazı dış etkiler de yöneticilerin işini daha da

ağırlaştırmaktadır (Baltaş, 2000:103). Tüm bunlara ek olarak söz konusu örgütler kısa sürede, kaliteli ve düşük maliyetli üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen koşullara uyum sağlayabilen esnek iş gücüne sahip olabildikleri ve ortak bir amaç doğrultusunda tüm çalışanları ile bütünleşebildikleri ölçüde başarılı olacaktır.

Genel bir biçimde ifade etmek gerekirse; bütün bu koşullar altında örgütün tüm dengeleri gözeterek varlığını sürdürebilmesi için faaliyet gösterdiği çevreye uyum sağlama becerisi hayati derecede önem arz etmektedir. Örgütün faaliyet gösterdiği çevreye uyumu hiç kuşkusuz öncelikle kendi içindeki uyumdan, içsel bir tutarlılık yaratmasından geçmektedir. Hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm örgütlerin yaşama ve gelişme gücü; onu oluşturan bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki istek ve arzularına bağlı olmaktadır (Enginer, 2001: 20). Yukarıda yer alan “ortak bir amaç doğrultusunda tüm çalışanları ile bütünleşebildikleri ölçüde başarılı olacaktır.” ifadesi temelde bu iç uyumu açıklamaktadır.

Örgüt içi uyum temelde iki değer; örgütün dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulunduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlar (Luthans, 1992: 562) biçiminde ifade edilen örgüt kültürünün ve örgütü yöneten liderin etkinlik düzeyinin önemini ön plana çıkarmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılıyorsa ve örgütün çalışanları amaçları başaracak doğru hareketler içinde iseler örgüt kültürü örgütsel etkinliğin artmasına yardımcı olmaktadır (Eren, Alpan, Ergün, 2003:55). Örgüt kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütün finansal performansına ilişkin değişkenleri de etkilemesi nedeniyle başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların bu kavramı anlamaları ve içselleştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu kavram, örgütü kökten değiştirebilecek kadar stratejik öneme sahip değerlerin bütünüdür.

Örgütün faaliyette gösterdiği çevreye uyumu için değişime ayak uydurabilmesi, değişim odaklı, esnek bir kültürü benimsemesi, ayakta kalması ve rekabetçi bir yapıyı sürdürmesi; hiyerarşide yer alan farklı pozisyonlar dâhilinde, en alt çalışandan, yönetim kadrosuna kadar bir takım işidir ve bütünsellik arz etmektedir. Birçok araştırmacı örgüt kültürüne ilişkin bir kavram olarak takım çalışmasının önemine vurgu yapmakta, takımlar olmadan bir örgütün yüksek

performansa ulaşmasının mümkün olamayacağını söylemektedir (Yılmaz,1999:29; Keçecioğlu, 2000:3; Güzelcik,1999:126). Bu nedenle, yüksek performanslı örgütü oluşturmak için ilk adım çalışanlara takım ruhunu aşılama ve başarılı bir takım çalışmasını gerçekleştirmektir.

Gelinen bu noktada konuya yöneticilerin penceresinden bakıldığında, değişen zaman ve ekonomik modellerin hem takımın bir parçası, hem de takımı yöneten kişiler olarak yöneticilerin sırtına büyük sorumluluklar yüklediği görülmektedir. Tüm bu koşullar; yöneticileri, çalışanlarla olan ilişkilerin düzenlenmesi, çalışanların motivasyonu, verimliliğin sağlanması gibi birtakım konularla meşgul etmeye başlamıştır. Bu etkileşimin nasıl gerçekleştirilebileceği sorusunun ilk yanıtı kuşkusuz; örgütün içinde bulunduğu koşulların bilincinde olan, örgüte yön verecek, vizyon kazandıracak başarılı ve etkin bir lider tarafından idare edilmesidir çünkü “vizyon sahibi etkin bir lider, örgütün menfaatleri doğrultusunda kendi istediklerini diğer insanlara yaptıran kişi değil, kendi istediklerini onların da istemelerini sağlayan kişidir” (Genç, 2004:152) ancak bu sayede değişimin takipçisi, yeniliği benimseyen bir kültürün oluşması mümkündür. Bu etkileşim özünde insan ilişkilerinin yer aldığı birtakım ilişkiler bütünüdür.

Daniel Goleman (2002), “Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir ?” adlı kitabında; başarılı liderlerin duygusal zekâ adı verilen duygusal bir özelliğe sahip olduğunu ve liderlerin örgütlerde her zaman önemli bir duygusal rol oynadıklarını, örgütün zayıflaması ve güçlenmesinin büyük ölçüde liderlerin duygusal boyuttaki etkinliğine bağlı olduğunu ifade etmektedir (Goleman, 2002: 17). Bununla birlikte liderle ilgili olarak, kendisi ve çevresiyle olan ilişkisinin de çalışanlar üzerinde etki yarattığı birçok araştırmada daha dile getirilmektedir (Schein, 1985; Gagliardi, 1986; Baltaş, 2000, Eren, 2001; Cooper ve Sawaf, 2003; Çetin, 2004 ).

Covey (2005), sanayi devrimi ile başlayan ekonomik başarının temel varlığı olarak makine ve sermayeyi gören endüstri çağına ait düşünce donanımının getirdiği yönetim tekniklerinin insanları nesneleştirmenin başka bir ifadeyle iş görmek için insanın kalbini, zihnini ve ruhunu bir tarafa bırakarak yalnızca bedenini istemenin bilgi çağında işe yaramayacağını öngörmektedir (Covey, 2005:21).

Bununla birlikte Trice ve Beyer'in (1993) örgütlerin birlikteliği, örgüt kültürünün ise birlikteliğin getirdiği etkileşimi ifade ettiği fikri, alman düşünür Kant'ın "fikirler ayırıcı, duygular ise birleştiricidir." sözü, Covey (2004)'in bilgi çağına mensup örgütlerin faaliyetlerinde çalışanlarını kalp, zihin ve beden olarak görmesi gerektiğinin ifadesi. Goleman'ın (2002) örgütün, dolayısıyla örgüt kültürünün, zayıflaması ve güçlenmesinde liderlerin duygusal boyuttaki etkinliğinin önem arz ettiği ifadesi bu araştırmanın farklı noktalarda fikir ayaklarını oluşturmaktadır.

Tüm bu ifadelerin ışığı altında açıklığa kavuşturulması gereken soruyu şu biçimde ifade etmek mümkündür. Kişinin kendi ya da başkalarının hislerini ve duygularını yansıtabilme, onları ayırt edebilme ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilginin kullanılması (Møller, 1999:219) biçiminde ifade edilen duygusal zekâyâ sahip yöneticinin, çalışanlarına örgüt bilincini aşlamakta ve yönetimini üstlendiği örgütün bir iç uyum kazanmasında etkisi var mıdır?

Bu araştırma yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki olduğunu ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

# 1.BÖLÜM

## ÖRGÜT VE ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR

### 1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

#### 1.1.1.Örgütün Tanımı

Son yıllarda yönetim bilimine ilişkin literatürde sürekli olarak artan bir ilgi gören örgüt kültürü hakkında yapılan tanımlara geçmeden önce kavram olarak örgütten kısaca bahsetmek gerekmektedir.

*“Örgüt, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal yapılanmalar”* olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2003:17). Örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı ifade ederken örgütten insanların bir takım amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşma ve birliktelik olarak da bahsetmek mümkündür (Hasanoğlu, 2004:44). Bir başka tanımda ise örgüt; iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki düzen ve düzenlemeler biçimde yer almaktadır (Koçel, 1993:97). Wehrich ve Koontz (1993) ise örgütü; “insan ilişkilerinin oluşturduğu bir roller sistemi olarak” ifade etmektedir (Wehrich ve Koontz, 1993: 20).

Geleneksel yaklaşıma göre örgüt, örgüt işlerini ve çalışanlarını düzenleyen, birlik gösteren ve yüksek kurullardan oluşan sistem ya da ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir (Duygulu,2003:1). Bir işi başarmak için kurulmuş çevre ile karşılıklı değişim sürecinde uyum sağlayıcı sosyal araçlar ve organizmalar olan örgüt (Smircich, 1983:39) iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümünü oluşturmaktadır (Evans ve Mism, 1992:6). Örgüt, tüm bu özellikleri ile, geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal birer sistem (Aldemir,1985:11) büyük bir organizma olan toplumsal ve kültürel yapının bir organıdır (Sargut,1994:74).



Bilgi toplumları olarak nitelenmeye başlanan günümüz toplumları, aynı zamanda bir örgütler toplumu haline gelmiştir. İster iş dünyası içerisinde ister dışında olsun bir örgütün amaç ve işlevi uzmanlaşmış bilgileri ortak bir amaç halinde bütünleştirmektir. Örgütün işlevi, bilgiyi çalışmaya, aletlere, ürünlere, süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamaktır. Örgütün belli bir amaca yönelik insan toplulukları biçiminde tanımlanması Usal'a (1995) göre örgütün iki temel özelliğine vurgu yapmaktadır. Örgüt üyeleri birbirleriyle iletişim halinde olmalı ve belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş olmalıdır (Usal, 1995:192). Örgütler bireysel ihtiyaçları karşılamak için kurulmaktadır ve insanların çok farklı nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Tutar,2003:17). Örgüt kavramı, örgüt boyutuyla ele alınacak olursa; örgütlerin ürün üretmek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak olarak iki amacı vardır. Birinci amaç ekonomiye, ikinci amaç ise daha çok insan ilişkilerine dayalıdır (Başaran,1982:11).

Genel olarak ifade edilecek olursa; örgütün işlevleri şunlardır (Duygulu, 2004:1);

- Örgütler insan gereksinim ve taleplerini daha etkin bir biçimde tedarik edebilmektedir.
- Örgütler etkinliği artırmaktadır.
- Örgütler bireyler için daha fazla güvenlik sağlamaktadır.

Yukarıda açıklanan tanımlardan hareketle insanların bir örgüt içerisinde bulunmak isteme nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Evans ve Mism, 1992:3);

- Daha başarılı olmak,
- Gereksinim ve taleplerini daha iyi karşılamak,
- Genel olarak daha iyiye gitmek.

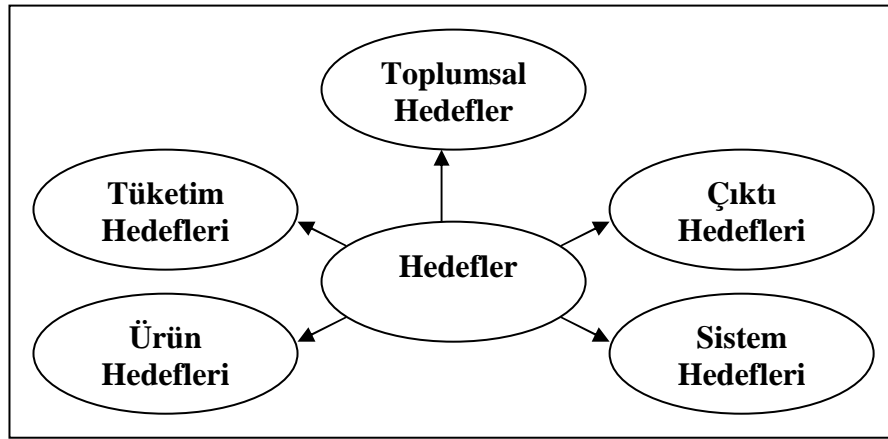
İnsanın bir örgüt içerisinde bulunmak istemesinin nedeni hiç kuşkusuz bu denli basit değildir. Felsefi ve psikolojik öğeler barındıran ve insanın doğal bir güdüsü olan "ait olma" isteğini göz ardı etmemek gerekmektedir.

Giriş bölümünde bahsedilen nedenlerden dolayı örgütler varlıklarını sürdürmek, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki, inanç, tutum ve davranışları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak

zorundadır. Bu nedenle; örgütler çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi kurmalıdır. Çünkü örgütsel başarı için, sistemli bir iletişime gereksinim duyulmaktadır (Halis, 2000:530).

Örgütlerde hedef ise, hem önceden elde edilmiş amaçları, hem de ulaşılmaya çalışılan amaçları ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında hedefler beş kategoriye ayrılmaktadır. Söz konusu hedefler Şekil 1’de yer almaktadır (Perrow, 1970:134);

**Şekil 1.** Örgütlerin Hedefleri



Kaynak: Perrow, C (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. California: Wadworth Publishing Company Inc. s.134

P.F.Drucker ise, örgütsel hedefleri sekiz ana başlık altında toplamıştır (Drucker, 1964: 74; <http://www.provenmodels.com/> , Erişim tarihi: 02.05.2008);

- 1) Pazarların belirlenmesi
- 2) Yenilik
- 3) Verimlilik
- 4) Fiziksel ve finansal kaynaklar
- 5) Kârlılık
- 6) Yönetici yetiştirme ve geliştirme
- 7) Çalışanların davranışı ve performansı
- 8) Sosyal sorumluluk

Öte yandan aşağıda belirtilen amaçların tüm örgütlerde var olduğunu söylemek olasıdır (Dicle, 1976: 9);

- a) Mal ya da hizmet üretimi,
- b) Örgüt üyelerinin ve örgütle ilgisi olan diğer grupların tatmini,
- c) Yaşamın sürdürülmesi,

- d) Büyüme ve gelişme,
- e) Değişim ve çevreye uyum.

Hedefler, bir açıdan bakıldığında, çabalar için geçerlidir. Bir örgütün hedeflerinin ya da kendine özel bir yapısının olmaması da söz konusu olabilir. Hedefler olmaksızın örgütler büyüyüp gelişeler bile, içten ve dıştan baskıya uğrayabilirler (Perrow, 1970: 173). Katz ve Kahn (1978) örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada örgüt üyelerinin, örgütün amaçlarına yönelik olarak, grup içerisindeki sorumluluğu ve ihtiyaçlarını doğrultusunda kendini iyi ifade edebilmelerine ve inisiyatif sahibi olmalarına vurgu yapmaktadır (Katz ve Kahn, 1978:423).

### **1.1.2.Örgütün Sınıflandırılması**

Örgütlerin sınıflandırılmasına ilişkin ayırım literatürde çoğunlukla *toplumsal* ve *biçimsel(formal) örgütler* şeklinde yer almaktadır (Mitchell ve Larson, 1987:38).

#### **1.1.2.1.Toplumsal Örgütler**

Toplumsal örgütlerde örgüt üyelerinin etkileşimi ve paylaşılan roller zoraki olmadan kendiliğinden gelişmektedir. Bu tip örgütlerde bireyler toplum tarafından bireylere biçilen rollerle ifade edilmektedir. Örneğin; aile, arkadaş toplulukları, cemaatler.

#### **1.1.2.2.Biçimsel (Formal) Örgütler**

Örgüt içerisindeki etkileşim, amaç doğrultusunda belli bir plana göre yapılanmaktadır; biçimsel (formal) örgütler bu haliyle toplumsal örgütlerden ayrılır. Bu örgüt tipinde, adından da anlaşılacağı üzere, roller ve görevler formal biçimde yapılanmıştır. Bu tip örgütler literatürde çeşitli sınıflama biçimlerine göre farklı bölümlere ayrılmaktadır. Başlıklar halinde ifade edilecek olursa (Can, 1994;12-20);

- Otorite yapısına göre; *hiyerarşik ve demokratik örgütler*, örgütün varlığının sağladığı yarar kıstasına göre; *karşılıklı yarar sağlayan örgütler*, *hizmet örgütleri*, *işletme örgütleri*, *kamu çıkarı gözetilen örgütler*.

- Faaliyet alanlarına göre; *üretim örgütleri, toplumsal örgütler, düzenleyici ve koruyucu örgütler,*
- Kullandığı teknolojiye göre; *aracı teknoloji kullanan örgütler, yoğun teknoloji kullanan örgütler,*
- Uyum ölçütüne göre; *zorlayıcı otoritenin egemen olduğu örgütler, ussal-yasal otoritenin egemen olduğu örgütler.*
- Örgütsel iklim değişikliklerine göre örgütler; *atılımçı-yaratıcı iklime sahip örgütler, diktatör yapılı iklime sahip örgütler, yaratıcı iklime sahip örgütler* olarak sınıflandırılmaktadır.

Bu sınıflamalar içerisinde ise en sıklıkla kullanılan ve kabul göreni Katz ve Kahn (1978) tarafından geliştirilen sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre örgütler, dört temel bölümde incelemektedir (Katz ve Kahn,1978:32);

- Yönetmel ve siyasal örgütler,
- Uyumlayıcı örgütler,
- Süreklilik sağlayıcı örgütler,
- Ekonomik (üretken) örgütler

## **1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI**

### **1.2.1.Örgüt Kültürünün Tanımı**

Örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, kültür kavramına da açıklama getirmek gerekmektedir. Kavramın yaygın kullanımı, genel davranışsal motiflerden üst yönetimin aşılacak istediği benimsenmiş yeni örgüt değerlerine kadar her şeye “kültür” adını vererek suları daha fazla bulandırmıştır (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982). Andrew M. Pettigrew (1989); kültür ile ilgili olarak “*kültür, herhangi bir zamanda, herhangi bir grup içerisinde işleyen açık ve kolektif bir sistemdir. Bu sistemin terimleri, formları, kategorileri ve imajları grubun kendi durumunu yorumlar.*” şeklinde bir tanım yapmıştır (Aktaran: Hatch,1997:205).

Değişen ekonomik modeller sonucunda örgüt kültürü olarak adlandırılan kavramla ilgili olarak 1980 ve 1990'lı yıllar boyunca pek çok araştırma ve tanım yapılmıştır; kültür ve örgüt kültürü kavramlarının içine neleri aldığı ve almadığı konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Böylece antropolojideki çeşitli kültürel yaklaşımlarda olduğu gibi, örgüt kültürünün tanımlanmasında, çözümlenmesinde ve araştırılmasında da çeşitli yaklaşımlar benimsenmiştir. (Gregory,1983; Smircich,1983a; Allaire ve Firsirotu, 1984).

Pettigrew (1979), örgüt kültürünün, örgütün sahip olduğu, sembolleri, dili, ideolojiyi, inançları, gelenekleri ve efsaneleri içerdiğini belirtmekte, bunların bölümlerarası düzeylerde dahi değişebileceğini ileri sürmekte ve “*Kültürel değerler, yönetimin ve çalışanların dikkatini, firmanın amaç ve fikirlerinin seferber edilmesine doğru yönelir*” ifadesini kullanmaktadır (Aktaran Akat ve Anılğan, 1992: 23).

Bu tanımların yanı sıra, Hersey (1996) örgüt kültürünü, “paylaşılan inançlar, değerler ve tutumlar”; Arogyaswamy ve Byles (1987), “paylaşılan değer ve ideolojiler”; Bate (1990), “paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar”; Trice ve Beyer (1993), “değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi”; Smircich (1983), “örgüt üyelerinde paylaşılan algılar, inançlar, anlamlar ve değerler”; Moore (1985), “paylaşılan anlamlar bütünü”; Schwarts ve Davis (1981) ”örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklenti örüntüleri”; Kilmann (2000), ”bir grubu birbirine bağlayan ve grupta paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, saygılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler” şeklinde tanımlamışlardır (Aktaran Şişman, 1994:58–59, 81).

Örgüt kültürü, Schein (1990) tarafından “*belli bir insan topluluğunun gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliğini kanıtlayacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır*” şeklinde ifade edilmektedir (Schein, 1990:110). Peters ve Waterman, (1982)'ya göre örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıyı ifade etmektedir (Peters ve Waterman, 1982'den aktaran Özkalp, 1995:60). Öte yandan Deal ve Kennedy (1982) bu kavramı, “bir davranış düzenleyici ya da örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi”

olarak tanımlarken, örgüt kültürünün özünü değerlerin meydana getirdiğini belirtmektedir (Deal ve Kennedy, 1982'den aktaran Şişman, 1994:58). Bununla birlikte Elliott Jaques (1952) *“bir örgütün kültürü, örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmakta ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyeler de bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar”* şeklinde bir tanım yaparken John Van Maanen (1977) ise, *“örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler”* şeklinde ifade etmektedir. Harrison Trice ve John Beyer (1993), *“kültür kolektif bir fikirdir, belirsizlikler ve insan hayatının tecrübesizlikleri karşısında oluşur ve duygusal tepkiler, bölüşümler ve kültürel formlardan meydana gelir”* demektedir (Aktaran:Hatch,1997:205). Geybullayev (2002), kültüre verimlilik açısından yaklaşarak, *“örgüt kültürü, bütün çalışanların paylaştığı fikir, ilke, davranış ve değerlerin bileşimidir. Bunlar yazılı biçimde ifade edilmeseler de çalışanların davranış biçimlerinde ve iş süreçlerinde kendini göstermektedir”* demektedir. Örgüt kültürü, bu bakımdan örgütün misyonunu yerine getirmesini, amaçlarına ulaşmasını, verimliliğini artırmasını etkileyen temel bir unsur olarak kabul edilebilir (Hatch, 1997:205).

Yukarıda verilen tanımlardan hareketle, bütüncül bir yaklaşımla örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayılılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü biçiminde tanımlamak söz konusudur (Robbins, 1990:438; Mullins,1993:14). Örgüt kültürü; gelenekleri, seremonileri ve fiziksel ortamları inceleyerek, efsanelerin, hikâyelerin, sembollerin ve insan eliyle yapılmış her şeyin anlamını ortaya koymakta; böylece çalışanlar örgütün kültürel çevresini daha iyi anlayabilmektedir (Daft,1988:503). Örgütlerde kültür, biçimsel uygulamaları (hiyerarşik yapı, iş tanımları), biçimsel olmayan uygulamaları (normlar), değerleri, alışkanlıkları, örgüt hikâyeleri, dili ve fiziksel ortamı (çalışma alanı, kıyafet kuralları, mimari yapı) kapsamaktadır (Schuler, 1998:376). Örgüt kültürünü, Pascale ve Athos (1981) *“örgüt yönetiminin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik izlediği politikaları yönlendiren felsefe”* olarak tanımlarken, bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü, örgütün nasıl strateji oluşturacağını, hedef meydana getireceğini, koyduğu hedefe nasıl ulaşacağını, gelişimi nasıl ölçeceğini, nasıl ürün ve pazar oluşturacağını

belirlemeye yarayan bir pusula olarak da görülebilmektedir. Örgüt kültürü, rasyonel davranışın idare ve sevkine imkân veren bir mekanizma ve açıkça ortaya konmuş durumsallıklar altında uygun hareket biçimini belirleyen genel kurallar sistemi olarak dikkate alınmalıdır. “*Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ummadıkları çalışma koşulları ile karşılaştıklarında, onlara rehberlik eden, genele yaygın ve açık şekilde anlaşılan kurallar setidir*” (Camerer ve Vepsalainen,1998:115). Peters ve Waterman’a göre örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıyı işaret eder (Peters ve Waterman,1987:383). Örgüt kültürü kavramının, bilim adamları, araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında bu denli ilgi görmesinin başlıca nedenlerini şöyle özetlemek mümkündür (Şişman,1994:28);

- Deneycilik, olguculuk (pozitivizm), akılcılık gibi geleneksel yöntemler üzerinde meydana gelen çeşitli tartışmalar sonucunda, örgüt kuramıyla ilgili olarak geçmişte ortaya konulan görüşlerin yeterince tatmin eder nitelikte olmayışı ve örgütsel yaşamın rasyonel olmayan yönünün (kültürel, sembolik vs.) giderek daha fazla önem kazanması,
- Örgütün daha önce bir makine ya da organizma olarak düşünülmesine bağlı olarak yakın geçmişte örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, anlam sistemleri, kültürler gibi yeni mecaz ve yaklaşımların geliştirilmesi,
- Sosyal bilimlerin diğer bazı alanlarda (bilim, felsefe, sosyoloji, psikoloji) olduğu gibi örgütsel bilimlerde de giderek evrensellikten durumsal ilişki ve ilkelere; nesnellikten öznelliğe doğru bir eğilimin gerçekleşmesi,
- Kültür kavramının geniş anlamda birçok kavramı içinde barındıran bir şemsiye kavramı olarak düşünülmesi ve bu kavramın, örgütsel çözümlemelerde kullanılan bazı geleneksel konu başlıklarının (yapı, liderlik, örgüt-çevre ilişkileri) yeniden yorumlanmasında öncü duruma gelmesi,
- Politik, ideolojik ve sosyo-ekonomik faktörlerin sosyal kuram üzerindeki etkileri,
- İş ve örgütsel yaşama ilişkin olarak iş gören beklentilerindeki değişimler ve yapılan iş karşılığında iş görenlerin sadece ücretle ödüllendirilmenin yeterli olarak görülmemesi,

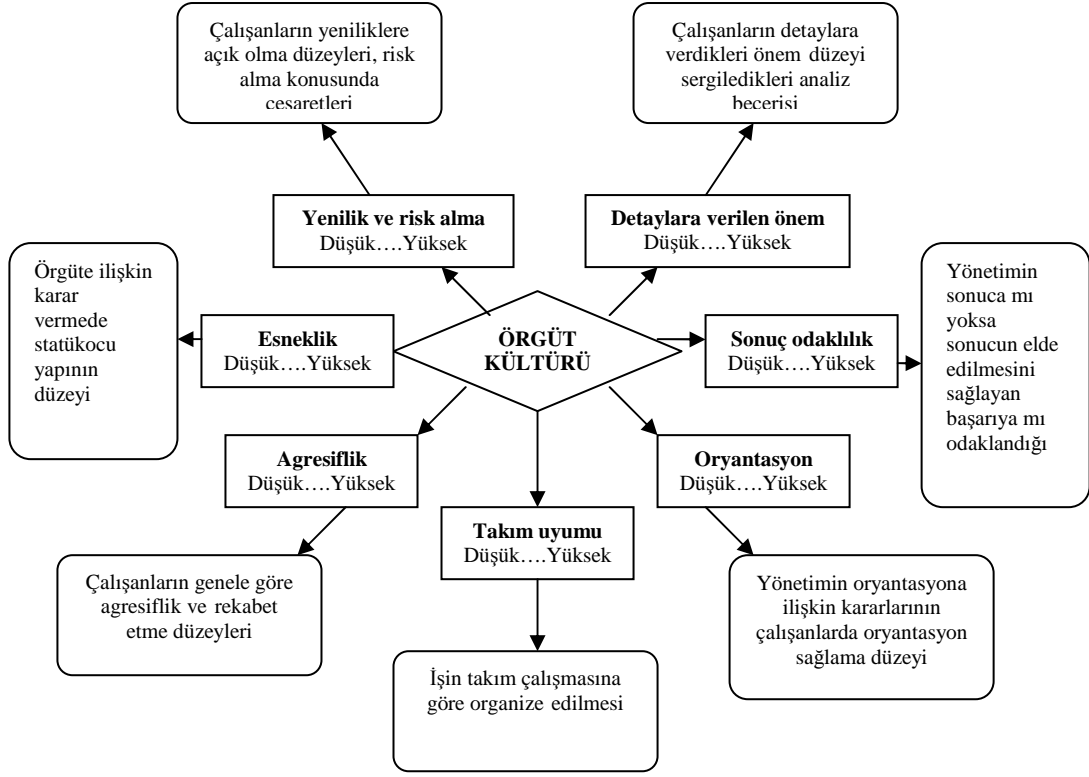
- Kùltürün, örgütsel değişimin özünün anlaşılmasında ve gerçekleşmesinde temel etken durumuna gelmesi örgütsel bütünleşme, kontrol ve verimliliğin temel anahtarı olarak görülmesi.

Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan yapılardır. Çağdaş yaklaşımlarda örgütler, insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim ve etkileşimden doğan, mekanik sistemler olmaktan çok, insanların oluşturduğu, sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış, sosyal sistemler olarak görölmektedir. Eğer örgütler içinde buldukları toplumun küçük birer örneği olarak düşünülürse, dünyadaki farklı toplum ve kùltürlere benzer bir biçimde, örgütlerinde farklı kùltürel özelliklere sahip oldukları düşünmek mümkündür.

İnsanlar, kùltür edinme biçimlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip olabildikleri gibi örgütlerin kişiliği de onların sahip oldukları farklı kùltürel özelliklere göre açıklanabilmektedir. İnsanların, onları benzersiz kılan bazı davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi, örgütler de zamanla belli özelliklere sahip bir kişilik geliştirebilmekte ve bu durum, “örgüt kùltürü” olarak adlandırılmaktadır (Şişman, 1994:5).



**Şekil 2.**Örgüt Kültürünün Boyutları



**Kaynak:** Robins P., Coulter M. (2003) *Principles of Management 7/e*, New york: Pearson Education

Şişman'ın (1994) bahsettiği kişilik kavramı örgüt içerisinde öylesine temel bir kavramdır ki; örgütü tüm faaliyetlerinin her aşamasında etkileyen çekirdek güçtür. Şekil 2'de sunulan örgüt kültürünün boyutları bu etkiyi gözler önüne sermektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine davranışlar için kurallar belirleyen ve bir örgütün varlığını ve anlamını şekillendiren, paylaşılan inanç ve değerler modelidir. Örgüt bir bütün olarak incelenirken, farklı mercekler topluluğu olarak nitelenen örgüt kültürü; bu mercekler topluluğu içinde, üzerinde herkesin fikir birliğine vardığı algılamalar olan değerler, inançlar, gerçekler vb. yer almaktadır (Şişman, 1994:7). Örgüt kültürü, birbirleriyle ilişki içinde olan elemanların oluşturduğu bir bütündür. Bu bireysel elemanların oluşturduğu yapı, her biri bir bütün olarak örgüt kültürü oluşturmakta ve örgüt içindeki her çalışan bu elemanlardan etkilenmek durumunda kalmaktadır. Bu elemanlar topluluğu, örgüt üyelerinin davranışlarını ve görüşlerini

şekillendirmektedir. Paylaşılan örgüt kültürü çalışanlara birim fonksiyonları, her bir fonksiyon içindeki rolleri ve işlerini yapmak için onlardan beklenen davranışları nasıl anlamaları gerektiği hususunda yol göstericilik yapmaktadır (Yüksel, 2001:108). Daha somut haliyle bir model olarak değerlendirmek gerekirse “*örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir*” (Vural, 1998:41).

Örgüt kültürü, temel değerler ve normlara dayalı örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış ve kabul edilmiş algılar, tutumlar, semboller, törenler ve mitler bütünüdür. Çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif uyum bilgileri içermektedir (Bakan ve diğerleri, 2004;17). Örgüt kültürü, aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül,1997;25).

Yukarıda yer alan tanımlamalar çerçevesinde örgüt kültürünün her örgütte farklı olduğunu ifade etmek gerekir; başka bir ifadeyle örgüt kültürü parmak izi gibi ayırt edicidir demek mümkündür. Her örgütün kendine özgü bir tarihi, misyonu, vizyonu, prosedürleri, iletişim modeli, hikâye ve efsaneleri vardır. Bunların hepsi bir araya gelerek örgütü diğerlerinden farklılaştıran ayırt edici bir örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Vural,1998;33). Örgüt açısından kültür, bireylerin karar alma ve davranışlarını ve bunun sonucunda da çalışma biçimi, yöntem ve yoğunluğu ile çevresel ilişkileri biçimlendirme ve yönlendirme konusunda sahip olduğu güçten dolayı önemlidir (Erenler,2001;1).

Buraya kadar olan kısımda, örgüt kültürü kavramı genel hatlarıyla tanımlanmaya çalışılmıştır. Elbette kavramı sadece tanımlamak onu anlamak için yeterli değildir. Bir sonraki aşamada örgüt kültürüne ilişkin çeşitli özelliklere yer verilecek böylelikle kavram daha anlaşılır hale getirilmeye çalışılacaktır.

### 1.2.2.Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Bugün örgüt kültürü olarak tanımlanan kavram, ilk olarak 1930'lu ve 1940'lı yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo'nun biçimsel olmayan örgütlerin doğasını, değerlerini ve duygularını analiz ettikleri araştırmada ortaya çıkmaktadır (Hurd, Barcelona, Meldrum, 1970:24). Kavramın oluşmasına ilişkin birikimli olarak ilerleyen sürecin ardından bugün tanımlanan haliyle ilk kez 1979 yılında, Pettigrew'in *Administrative Science Quarterly*'de yayınlanan "*Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken*" adlı makalede yer almaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004:21).

Örgüt kültürü kavramına ilişkin literatürdeki ilk çalışmalar olarak bunları göstermekle birlikte kavram olarak örgüt kültürü, bugünkü ekonomik ve endüstriyel yapılanmaların temellerinin atıldığı 1980'lerde yönetim literatürüne girmiştir (Çelik, 1993:16). Örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmaların 1980'li yıllarda gelişmesinin en önemli nedeni; Japon firmalarının hızla yükselişi ve eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeye başlamasıdır. Sonuç olarak, telaşa kapılan Amerikan firmalarının bu kayıpların nedenlerini araştırmaları neticesinde örgüt kültürünü keşfetmeleridir. Amerikan şirketlerinin niçin diğer toplumlardaki, özellikle Japonya'daki, eş değer şirketler kadar iyi performans gösteremediklerini açıklamaya çalışmalarıdır (Dedehayır, 2004:4).

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların 1980'li yıllarda gelişmesinin diğer bir nedeni örgüt üst kültürü ile ilgilidir. 80'li yıllarla değişmeye ve gelişmeye başlayan ekonomik modellerle birlikte kalite unsurunun ön plana çıkması rekabete dayalı bir atmosferin oluşmasına paralel olarak çalışan sirkülasyonu artmıştır. Örgütlerde çalışan insanlar farklı kültürlerden gelmekte bu nedenle örgüt içerisinde alt kültür grupları oluşmakta ve bu durum alt kültür grupları arasında çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır. Günümüzde belli bir amaç neticesinde bir araya gelerek örgütü oluşturan topluluklarda da bu sıkıntılar yaşanmaktadır. Örgütteki alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalar kuşkusuz ki; örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Her grup kendi kültürel kimlik değerlerinin üstünlüğüne inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmeye çalışmaktadır. Örgüt kültürü, alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalara karşı geliştirilen bir önlem mekanizması olarak düşünülmekte ve eğer örgüt üst kültürü yaratılabilirse, çalışanlar örgütün kapısından içeri girerken,

dışarıdan getirdikleri kendi kültürel kimliklerini ve değerlerini dışarıda bırakacak ve böylece çatışmalar örgüt dışında bırakılmış olacaktır (Dedehayır, 2004;4). 1980’li yılların başlarından itibaren yapılan araştırmalar, sadece ulusal kültürlerin örgütler ve yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymamış aynı zamanda örgütlerin kendilerine ait kültürlerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Şişman, 2002;107).

Öte yandan bazı örgüt kuramcıları, 1970’lerden önce de örgütle ilişkili olarak kültür kavramından söz etmişler, özellikle de örgütler içindeki alt kültürler üzerinde durmuşlardır. Sözgelimi, 1950’lerde ve 1960’larda örgütsel psikoloji, kendini endüstriyel psikolojiden farklılaştırmaya başlamıştır (Bass, 1965; Schein, 1965). Bu dönemde örgütsel psikolojinin iş grupları ve örgütler üzerinde artan önemi örgütler içerisinde “sistem” kavramının oluşmasında önemli rol oynamıştır. Örgütsel normların ve tavırların bütünleşmiş serilerini tanımlamak için Tavistock Enstitüsü’ndeki araştırmacılar ve klinik doktorlar “sosyo-tekniksel sistemler” kavramını geliştirmişlerdir. Katz ve Kahn (1978) yaptıkları örgüt analizlerinin tamamını sistem kuramı ve sistem dinamikleri çerçevesinde inşa etmişler böylece daha sonraki kültür araştırmaları için en önemli kuramsal temeli hazırlamışlardır.

Bununla birlikte örgüt kuramcıları ve araştırmacılar yukarıda da belirtildiği üzere 1980’li yıllarda adeta kültür kavramını yeniden keşfetmişler ve örgütsel davranışın çeşitli görünümünü kültür kavramıyla ve bununla ilgili diğer bazı kavramlarla açıklamaya çalışmışlardır. Daha sonra Silverzweig ve Allen’in (1984) örgütlerle ilgili olarak yayınladığı “*Ortak Kültür*” adlı makaleyle birlikte, ortak kültür kavramı yönetim bilimciler arasında da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bunun yanı sıra örgüt kültürü kavramı, Ouchi’nin (1989) “*Z Kuramı*” , Deal ve Kennedy’nin (1982) “*Ortak Kültür*” ve Peters ve Waterman’ın (1987) “*Mükemmeli Arayış*” adlı kitaplarının yayınlanması ile güncel hale gelmiştir (Şişman,1994:27).

### 1.2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Yukarıda verilen tanımlamaların ve araştırmaların haricinde literatürde, örgüt kültürü kavramına ilişkin tanımlamalarda bulunan birçok araştırma ve araştırmacı yer almaktadır. Her birine bu çalışmada yer vermek mümkün olmamakla birlikte bu tanımların bazı ortak noktalarda birleştikleri görülmüştür.

Bunlardan birinci ortak özellik tüm tanımlamalarda, *örgüt içinde paylaşılan değerlerin varlığıdır*. Başka bir ifadeyle çalışanların örgüte ve işe ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Basit bir örnek olarak; bazı örgütler çalışma esnasında çalışanın sigara içmesini hoş karşılamazken, bu kültür sigara içen çalışanlarca da benimsenmiştir. Bu çalışanlar iş esnasında sigara içmemeye özen göstermektedirler.

Bir diğer ortak özellik ise *örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir*. Başka bir ifadeyle çoğu kez herhangi bir kitapta yazılı olmayan bu değerler doğrudan çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmaktadır. Bu durum örgüt kültürü kavramının yalnızca örgütle ilgili olmadığı insan faktörünün, bireylerin eğitim düzeylerinin, gelenek göreneklerinin, yaşayış biçimlerinin de işin içerisinde yer aldığı karmaşık bir yapılanmayı işaret etmektedir. Örgüt kültürüne, bireyleri bir araya getiren bir örgütlenme üslubu açısından bakıldığında açıklanmak istenen daha iyi anlaşılacaktır. Bu nedenle bazı çalışanlar tarafından anlaşılması güçlükler yaratabilmektedir. Özellikle hizmet örgütlerinde bu güçlük daha belirgin bir hal almaktadır. Sözelimi konaklama işletmelerinde müşteriler farklı ülkelere, dolayısıyla farklı kültürlerle ait bireylerdir. Müşteri beklentileri doğrultusunda hareket etmesi gereken örgütte yerleşen kültür bu nedenle bazı çalışanlar tarafından yeterince anlaşılabilir değildir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaya çalışan örgütler gerekçeleri açıklamaya çalışmak, konuya ilişkin eğitimler vermek gibi yollara başvurmaktadır.

Üçüncü ortak özellik ise; *bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır*. Bu anlamlar çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmekte ve bireyler arası ilişkileri etkilemektedir. Örneğin; örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar nesilden nesile bir efsane olarak geçmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001:177).

Bu ortak noktaları birleştirerek yapılacak bir tanım şu şekilde olacaktır; örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği, örgüt içinde çalışanlar ve yönetimler tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. İş görenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir. Bu değerler çalışanların davranışlarını belirler, neyin istenen ve istenmeyen davranışlar olduğunu tanımlar.

Tanımlardan yola çıkılarak elde edilen ortak özelliklere ek olarak şu özelliklerini de vermek mümkündür (Özkalp ve Kırel, 2001:577);

- Örgüt kültürü öğrenilir; örgüt içinde hali hazırda çalışanlar ve örgüte yeni katılan üyeler biçimsel yapıyı öğrenmeye çalışırken aynı zamanda örgüt kültürünün varlığını da fark ederler ve bu yeni olguyu öğrenmeye çalışırlar. Örgütte daha önce çalışmış ve bugünde çalışan yöneticiler ile örgüt rakiplerinin tecrübeleri çalışanlar için norm ve değerler haline dönüşmekte öğrenilmesi gereken faktörler haline gelmektedir.
- Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik sağlar. Örgüte dâhil olmuş bir birey artık yalnız kendi işini yapan bir birey olmaktan çıkmıştır ve örgütü meydana getiren zincir halkalarından birisi haline gelir. Birey kendini iş arkadaşları, yönetim ve örgütün kendisiyle bütünleştirir.
- Örgüt kültürü yol göstericidir; çalışanların ihtiyaçlarını karşılar ve örgütte yol gösterici bir rol oynar.
- Örgüt kültürü birlikteliği kolaylaştırır; örgüt içinde kurallar dışında kalan ve örgütün amaçlarına hizmeti sağlayacak ve örgütte birlik ruhunu sağlayacak hareketler söz konusudur.
- Örgüt kültürü yazılı değildir; biçimsel olarak belirlenmemiş olması yönüyle yazılı bir kural olma özelliği taşımaz.
- Ödül sistemine katkıda bulunur; örgüt içine iyi yerleşmiş bir örgüt kültürü, çalışanların çoğu için büyük önem taşıyan ödül sisteminin sağlıklı islemesine yardımcı olur.
- Örgüt kültürü değişebilir; örgüt kültürü zaman içinde değişebilir. İnsanlar değiştikçe örgüt kültürünün değişmesi de kaçınılmazdır. Ancak üst yönetimin

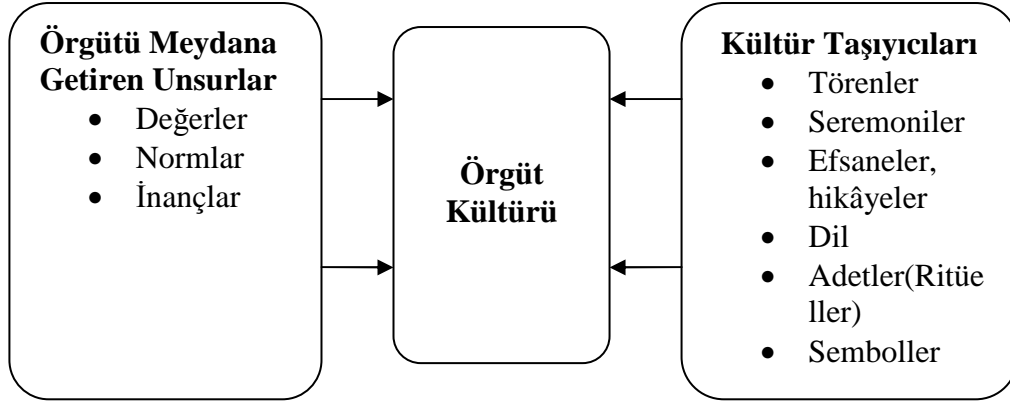
değişmesinin yapacağı kültür değişimi ile alt kademelerdeki değişimin etkileri aynı oranda olmayacaktır.

- Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılır; örgüt kültürü doğal olarak yerleşen bir olgu olmadığından ve bireylerin kazandırdığı bir olgu olduğundan, etkisi kuvvetli olacaktır ve biçimsel olmayan bu yapı bireyler arasında paylaşılacaktır.
- Örgüt kültürü örgütün bütününe yöneliktir; örgüt kültürü işletmenin sadece bir kademesine yönelik olmadığı gibi kapsama alanı örgütün tamamı olan bir olgudur fakat bazı örgütlerin yapılanmasından kaynaklanan farklılıktan dolayı aynı örgüt içinde farklı kültürlerin görülmesi de mümkün olacaktır.
- Örgüt kültüründe yönetici desteği önemlidir; bireylerin katılımı sonucu doğan örgüt kültüründe üst yönetimin desteği de çok önemlidir.

#### **1.2.4.Örgüt Kültürünün Temel Unsurları**

Örgüt kültürünün unsurlarını ortaya koyarken bunları iki aşamada ele almak mümkündür. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan varsayımlar, değerler, inançlar ve normlar gibi *temel kültürel unsurlar* yer alırken ikinci aşamada ise törenler seremoniler ve benzer *kültürel unsurların ifade biçimlerini* ele almak mümkündür. Diğer bir ifade ile örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir. Bu ayrım literatürde şekil 3'te yer aldığı biçimde gösterilmektedir (Unutkan,1995:6).

### Şekil 3.Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Unsurlar



**Kaynak:** Geybullayev, G.(2002) *Yönetimin Esasları* Çev: Dr. İlker H Çarıkçı, Arş. Gör. Murat Kayalar, Isparta: S.D.Ü. Yayın No: 28 ve Unutkan, G.(1995) *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü* İstanbul: Türkmen Kitapevi adlı eserlerinden uyarlanmıştır.

#### 1.2.4.1.Örgütü Meydana Getiren Unsurlar

- **Değerler:** Değerler, örgüt için nelerin gerekli ve önemli olduğunu, başka bir ifadeyle tüm örgüt için neyin daha iyi olduğunu ve hangi davranışların onay göreceğini belirlemektedir (Geybullayev, 2002:39). Örgütte oluşan değerlerin temel etkilerini; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, çalışanların yararını korumak, örgüte bağlanmalarını ve örgütü benimsemelerini sağlamak, örgütsel verimliliği ve etkililiği yükseltmek biçiminde özetlemek mümkündür (Başaran,1982:113). Değerler, çalışanların tavır ve davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye, yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadır. İş görenlerin davranışlarını, bu davranışların örgüt amaçlarına uygun olup olmadığını ya da ne tür davranışların uygun olduğunu gösteren unsurlar örgütün değerleridir (Başaran, 1982:112). Değerler, bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır. Bireyler, içinde buldukları örgütün kültürel değerlerini genellikle kabul etmekte, bunları tercihlerinde birer ölçüt olarak kullanabilmektedir. Böylece daha iyi, daha doğru, daha uygun, daha güzel, daha önemli veya daha adil



gibi genel yargılara varabilme olanağını da bulmuş olmaktadırlar (Tolan, 1983:233).

- **İnançlar:** İnanç kavramını, bir düşünceye gönülden bağlı bulunma veya bir kavramın ifade ettiği anlamlar toplamı olarak nitelendirmek mümkündür. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültürel inançları o derece kuvvetli ve yaygındır. Toplum bireylerinin inançları; bilgi, efsane ve batıl inançları kapsamaktadır (Tikici ve Deniz, 1993:95). İnsan psikolojisinin vazgeçilmez unsurlarından olan inançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların oluşturduğu sürekli duygular ağıdır. İnançlar birey davranışlarında olumlu ya da olumsuz olarak yorumlanmamalı; yansız biçimde değerlendirilmelidir. Ancak, inançlar ve fikirlerde tutarlı bir birlik gerekmektedir. Bu birlikteliğin anlamı, her bireyin mutlak aynı fikri paylaşması ya da fikir ayrılığı gösterenlerin baskı altına alınması değil, farklı görüşlerin rahat ve huzur verici bir ortamda tartışılabilmesi, tatlılıkla pürüzsüz bir şekilde sonuca vardırılabilesidir (Karcıoğlu, 2001:277).
- **Normlar:** Normlar, çoğunlukla yazılı olmayan davranış biçimleridir. Normlar, bir çalışandan neler beklendiğini, nelere inanması istendiğini ve hatta neler giymesi gerektiğini göstermekte; ağızdan ağıza dolaşarak yayılmaktadır ve davranışlarda kendilerini göstermektedir (Geybullayev, 2002:40). Normlar, yazılı olsun ya da olmasın grup üyelerinin tümü tarafından bilmekte ve benimsenmektedir. Grup normları grubun amaçlarına doğru faaliyette bulunmasında ve başarıların artmasında yardım edici ve düzenleyici birer araçtır. Normlar bir toplumda bireysel ve bireylerarası ilişkileri düzenleyen örf ve adetlere benzetilirler. Bunların zaman içinde değişmesi oldukça zordur (Eren,2001:115).

İş görenin rolleri, normlara göre değerlendirilmektedir. Örgütün kültürel normları yasalar çerçevesinde, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, örgüt içindeki ahlaki davranışlarını, otoriteye boyun eğmelerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen birtakım yasal kural ve ölçütler sonucunda ortaya çıkmaktadır Örgütün

kültürel normları bir iş görenden beklenen rolleri belirlediği gibi, bu rolleri yapmasını da onaylamaktadır. Ayrıca normlar, bir iş görenden haksız yere istenecek rolleri de engellemektedir. Böylece normlar, iş görenin hangi rolleri oynayacağını göstererek, davranışını yönlendirmektedir (Başaran, 1982:114).

#### 1.2.4.2.Kültür Taşıyıcıları

Kültür kavramı, belli bir çıkış noktasına sahip olan, insanların birbirleriyle etkileşimine bağlı olarak yayılan, gelecek nesillere aktarılan bir yapıyı ifade etmektedir. Kültürün aktarılması kültür taşıyıcıları adı altında sınıflandırılmış kavramlarla olmaktadır. Bu bölümde şekil 3'te belirtilen bu kavramlardan kısaca bahsedilecektir.

- **Seremoniler:** Seremoniler örgüte veya kültüre has olaylardır. Amacı belli bir mesajı iletmek veya bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yapmaktadır. Bu nedenle seremoniler kültürel değerlerin vurgulandığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedir. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır. İşletme içinde bir yandan çalışanları güdüleme diğer yandan örgüt kültürünün gelişimi için belirli zamanlarda seremoniler önemli görevler yüklenmektedir. Örgüt üyelerini bir araya getirme özelliklerinden dolayı da önem arz etmektedirler.
- **Törenler:** Törenler, işletmelerde kültür oluşumunda etkili olan ve çalışanlarda iz bırakan unsurlardandır. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini, örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevleri olduğu söylenebilir. Törenler, örgütün temel değerlerini, amaçlarını, örgüt için kimin ve neyin önemli olduğunu açıklayan ve pekiştiren olaylardır.

- **Semboller:** Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller iş görenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarmaktadır.
- **Adetler (Ritüeller):** Ritüeller örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standart hale gelmiş eylemlerdir. Adetler kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgütün içinde önemli miktarda tekrarlanmış ve alışkanlık oluşturmuş eylemlerdir. Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça vermektedirler. Bazı örgütler çalışanlarının birbirlerine "Hanım", "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı örgütlerde ise en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilmektedir.
- **Hikâye ve Efsaneler:** Hikâye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşımaktadır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikâye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilmektedir (Unutkan, 1995:48).
- **Dil:** Örgütlerde biçimsel yapıya paralel olarak oluşan örgüt kültürünün en önemli elemanlarından birisi de örgütte kullanılan dildir. Örgütler, benimsemiş olduğu kültürün paralelinde örgüte özgü bir dil geliştirmekte ve bu dilin öğrenilmesi örgüt üyelerinin kültüre kabul edilmelerini sağlamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001;577). Bazı mesleklerin kendilerine özgü teknik bir dili vardır. O dili öğrenmek mesleğin öğrenilmesinde önem arz etmektedir.

### 1.2.5.Örgüt Kültürünün Literatürdeki Yeri

Yönetim kavramının psikoloji, sosyoloji, davranış bilimleri gibi farklı disiplinlerle harmanlanarak profesyonelleşmeye ve bilimselleşmeye başladığı 50'li ve 60'lı yıllarda bu gelişmelerin paralelinde literatürde örgüt kavramıyla birlikte kültür kavramından da söz edilmeye başlanmıştır. Buna ilişkin ilk örnekler; Bass, 1963 ve Schein, 1965 yıllarında yapmış oldukları çalışmalarıdır. Bu araştırmaların öncesinde literatürde kültür ve değerler kavramlarından söz eden başka araştırmalar da yer almaktadır (Jaques, 1951; Rice, 1963; Trist, Higgin, Murray, & Pollock,1963) (<http://www.plu.edu/>, erişim tarihi: 07.08.2008). Ekonomik modellerin hızla değişmeye başladığı, bilimselliğin ağırlık kazandığı 80'li ve 90'lı yıllar boyunca konuya ilişkin pek çok araştırma ve tanım yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları; Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981; Louis, 1981; Martin, 1982; Barley, 1983; Gregory,1983; Simircich,1983; Martin, Feldman, Hatch ve Sitkin, 1983; Martin ve Powers, 1983; Louis, 1983; Martin ve Siehl, 1983; Van Maanen ve Barley, 1984; Allaire ve Firsirotu, 1984; Frost, Moore, Louis, Lundberg ve Martin, 1985; Schein, 1985 tarafından yapılan araştırmalardır (Aktaran: Şişman, 1994:27).

Örgüt kültürüne ilişkin ülkemizde yapılan ilk bilimsel araştırmalar ise 90'lı yıllara aittir. Şişman,1993; Unutkan, 1994; İrmış, 1995; Algan,1997; Gürbüz, Sarı, İshakoğlu, Şatır, 1998; Gülgün, 1999 (<http://tez2.yok.gov.tr>, erişim tarihi: 07.08.2008) tarafından yapılan araştırmalar ticari, askeri, eğitim ve sağlık alanında birçok farklı örgüt tipi ve kültürü üzerinde yapılan, belli başlı araştırmalardır. 2000'li yıllarla birlikte örgüt içerisinde kalite yönetimi, oryantasyon, sosyal sorumluluk, iş doyumu, inovasyon, iletişim ve internet teknoloji üstüne yapılan araştırmalar (Gürbüz, 1998; Özgener, Durna 2000; Atak, 2001; Akata, Öktem 2002; Karacan, Şimşek, 2003) yaygınlık kazanmıştır. Turizm endüstrisi içerisinde örgüt kavramının ele alındığı araştırmaların bazıları ise Batman,1994; Şener,1996; Altunay, 1999; Günlü, 2003; Güçlü, 2006; Aygen, 2006; Türkay, 2007'ye ait araştırmalardır.

### 1.2.6. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modellerin başlıcaları; “Parsons’un AGIL”, “Ouchi’nin ‘Z’ teorisi”, “Peters ve Waterman”, “Killman”, “Deal ve Kennedy”, “Handy”, “Hoofstede” modelleridir. Tüm modellerden genel olarak bahsedilmekle birlikte araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği OCQ, Parsons AGIL modeli temel alınarak hazırlandığından AGIL modeli diğer modellere göre daha ayrıntılı incelenmektedir.

#### 1.2.6.1. Quchi’nin Z Modeli

1970 ve 1980’li yıllarda dünya ekonomisi özellikle örgütsel yapılanmalar, kalite vb. konularda Japonların getirdiği bir dizi yenilikten sonra yeni bir seyir kazanmıştır. Bu yıllarda özellikle Japon örgütleri ABD’de çok başarılı olmaya başlamıştır. Bundan etkilenen ABD’li bilginler ve yöneticiler, Japon örgütlerinin ABD örgütlerinden çok farklı yönetildiğini görmüşlerdir (Hatipoğlu,1986:145). Bu araştırmacılar Ouchi, Amerika’ da kullanılan birçok örgüt yönetimi uygulamasında, bir dizi ilkeleri takip ettiğini (Tip A), Japon örgütlerin ise başka ilkeler uyguladıklarını (Tip J) tespit etmiştir (Akıncı, 1998:21). Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini başarıyla bir araya getiren “Z Teorisi”ni ortaya koymuştur. Ouchi (1989), örgüt kültürünü üç ayrı grup örgüt üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, tipik Amerikan örgütleri, ikincisi tipik Japon örgütleri ve sonuncusu da Z tipi Amerikan örgütleridir (Ouchi,1989:43). Quchi tarafından ortaya atılan Z teorisi özünde ABD’deki ve Japonya’daki örgüt teorilerinin ortalamasıdır. Aşağıdaki şekilde, A tipi örgüt Amerikan örgütünün, J tipi örgüt Japon örgütünün ve nihayet Z tipi örgüt de iki tip örgütün ortalama özelliklerini göstermektedir.

A tipi örgütlerin en temel özelliği, bu tip örgütlerde çalışan insanların çalışma süresinin oldukça kısa olmasıdır. Örgüt ile örgütte çalışanlar arasındaki ilişki, sözleşmeye dayalı bir ilişki olduğundan çalışan insanlar daha iyi bir iş bulduklarında örgütü terk etmekte, buna karşılık ihtiyaç duyulmayan kişilerin işine son verilmektedir. Ayrıca, bu örgütlerde kişinin uzmanlaşmasına büyük önem verilmektedir. Bir kişi başka bir örgüte gittiğinde sahip olduğu uzmanlığı

kullanabilmekte, örgütlerde ihtiyaç duydukları uzmanları örgüt dışından temin edebilmektedir. A tipi örgütlerde çalışanların değerlendirilmesi oldukça sık ve kesin performans ölçümleri temelinde yapılmaktadır. Ama personel devri yüksek olduğundan, hiç kimse birbirini kişisel olarak tanıyabilecek bir beraberlik süresine sahip olmamaktadır. Bu tip örgütlerde, insanların iş yaşamı ile sosyal ve özel yaşamlarının kesin sınırlarla birbirinden ayrıldığı düşünülmektedir. Bu nedenle insanlar arasında duygulara dayanan yakın ilişkiler kurulamamakta, ayrıca istihdam süresi kısa olduğundan bu tür ilişkilerin kurulmasını mümkün kılacak şartlar da oluşmamaktadır (Kırçıl,1984:24-25).

**Şekil 4.** Ouchi'nin Z Tipi Örgütü

<b>A Tipi Örgüt</b>	<b>J Tipi Örgüt</b>
1- Kısa süreli istihdam,	1- Hayat boyu istihdam,
2- Kişisel karar verme,	2- Kolektif karar verme,
3-Kişisel sorumluluk,	3- Kolektif sorumluluk,
4- Kısa sürede değerlendirme ve terfi,	4- Yavaş değerlendirme ve terfi,
5-Bilinen bilimsel kontrol mekanizmaları	5- Belirlenmeyen kontrol mekanizmaları
6- Belirlenmiş meslek.	6- Belirlenmemiş meslek.

<b>Ouchi'nin Z Tipi Örgütü</b>
1-Uzun süreli istihdam,
2-Kolektif karar verme,
3-Kolektif sorumluluk,
4-Yavaş değerlendirme ve terfi,
5- Belirlenmeyen biçimsel kontrol fakat belirli biçimsel aralıklarla
6- Orta derecede belirlenmiş meslek.

**Kaynak:** Hatipoğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*. İstanbul: Temel Araştırma AŞ Yayınları Yayın No:9, s.146

Ouchi, Japon yönetimini (J tipi), altı ilkede özetlemiştir; bunlar- şekil 4'ten de görüleceği üzere- hayat boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve yükselme, kolektif karar verme, kolektif sorumluluk, belirlenmeyen kontrol mekanizmaları ve belirlenmemiş meslekler olarak sıralanmaktadır. Japon yönetiminin en önemli özelliği, J tipinin temel taşı olarak kabul edilen hayat boyu istihdamdır. Japon

yönetimi Japonya'nın ekonomik başarısına katkı yapmıştır. Öte yandan Ouchi' de J tipinin kültürel farklılıklardan dolayı bütünüyle Amerikan yönetimine uygulanamayacağını farkındadır. Ouchi batılı yöneticilere, Japon yönetimini olduğu gibi benimsemek yerine onlardan alınacak dersler olduğunu ve Japon tekniklerinde Amerikan toplumunun değerlerinin dikkate alındığı bazı değişiklikler yapılması gerektiğini düşünmektedir. Z tipi örgütlerde ise çalışanların büyük bir kısmı yaşam boyu ya da uzun süreli istihdam edilmeye çalışılmaktadır. Çalışanlarla örgüt arasındaki ilişki bağlılığa dayanan bir ilişki olduğundan, çalışanlar daha iyi maddi imkânlar sunan başka kuruluşlara gitmedikleri gibi, şartlar ne olursa olsun işten çıkarmalardan kaçınılmaktadır. Çalışan kişilerin uzmanlaşması mesleğe yönelik değil, örgüte yönelik bir uzmanlaşma olmaktadır. Yani çalışan kişilerin geliştirdikleri bilgi ve beceriler yalnız kendi kuruluşlarında değer taşıyan ve işe yarayan şeyler olmaktadır. Bu kişilerin uzmanlığı başka bir örgütte işe yaramamakla birlikte, başka örgütlerden gelen bir kişinin de kısa sürede görevine uyum sağlayıp çalışması mümkün olmamaktadır. Bu tip örgütlerde, insanların iş yaşamı ile özel ve sosyal yaşamlarının birbirinden ayrı alanlar olmadıkları düşünülmekte, kişiler iş yaşamlarında birbirleriyle kişisel ve tüm duygularıyla girdikleri ilişkiler kurmaktadır. Z tipi örgüt değerlendirilmesi, kesin performans kıstaslarına dayanılarak yapılmaktadır. Bu kişiler, oldukça uzun bir süredir bir arada çalıştıklarından birbirlerini kişisel olarak tanımaları mümkün olmakta ve değerlendirme işlemi, öncelikle sezgisel bir biçimde kişisel özellikler esas alınarak yapılmaktadır (Kırçıl,1984:25,26).

Z tipi örgütlerde çalışanlar, A tipi örgütlere kıyasla daha yüksek özerkliğe ve özgürlüğe sahiptirler. Japon tipi örgütlerde bu duygulara sahip kişiler, batılı iş adamlarına kıyasla daha hevesli ve istekli çalışmaktadır (Ouchi, 1989:74). Bu nedenle, Teori Z örgütün kültürel çevreye ayak uydurmasında yönetimin davranışlarının nasıl uyarlanacağını göstermektedir. Japon yönetim modeli uygulamaları, Amerikan kültürü açısından kolay uyum sağlanamayacak birçok özelliği bulundurmaktadır (örgüt birleşmeleri, geçici bayan işçi, kıdem değerlendirmeleri ve terfi vb.). Z teorisi, seçici olarak bazı Japon uygulamalarını Amerikan kültürüne uyarlamaktadır (Davis ve Newstron,1997:482). Dolayısıyla A tipi bir örgüt zamanla bu uyarlamalar sayesinde Z tipi bir örgüte dönüşmektedir. A

tipi bir örgütün Z tipi bir örgüte dönüştürülmesi için belli aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Bu aşamaların bir fikir verme amacı taşıdığı, uygulamada bu aşamaların bazılarının yerlerinin değiştirilebileceği hatta bazılarında vazgeçilebileceği, bazı durumlarda ise yenilerinin eklenebileceği bilinmelidir. Ouchi, bu aşamaların şu sırayı takip etmesi gerektiğini öne sürmektedir (Ouchi,1989:85-113);

- Z tipi örgütü bir bütün olarak anlamaya çalışarak, yöneticinin rolü açıkça belirlenmeli ve örgütün yönetim felsefeleri gözden geçirilmelidir.
- İstenilen yönetim anlayışı saptanarak, lider bu işleme dâhil edilmelidir.
- Yönetim felsefesi, örgütsel yapı ve özendiriciler teşvik edilerek uygulanmalıdır.
- Kişide diğer insanlarla geçinme yetisi geliştirilmelidir.
- Bireyler ve sistem denenmelidir.
- Sendika işin içine sokulmalıdır.
- Çalışma bir sisteme ve dengeye kavuşturulmalıdır.
- Yavaş ilerlemeyi sağlayan bir sistem geliştirilmelidir.
- Mesleki gelişmeler genişletilerek, özendirilmelidir.
- İlk uygulama alanı belirlenerek, katılımın uygulanacağı alanlar tespit edilmelidir.
- Bütüncül ilişkilerin geliştirilmesine izin verilmelidir.

Aslında Z tipi örgütlerde sahip oldukları bu özellikler tek başlarına hiçbir anlam taşımamaktadır. Önemli olan, bu özelliklerin hep birlikte örgüt içerisinde oldukça gelişmiş ve zengin bir sosyal dokunun oluşmasına ve örgüte özgü bir kültürün oluşmasına imkân vermesidir. Bu tür örgütlerin diğerlerinden asıl farkı da, böyle gelişmiş bir örgüt kültürüne sahip olması, örgütün sadece bir ekonomik birim değil, sosyal bir bütünlük olmasıdır. Bu kuruluşların başarılı işleminin, çalışan insanların mutlu ve motivasyonlarının yüksek olmasının, kuruluşlarına duygusal olarak bağlı olmalarının asıl nedeni böyle bir örgüt kültürünün varlığıdır (Kırçıl,1984:26).



### 1.2.6.2.Peters ve Waterman Modeli

1982 yılında Tom Peters ve Robert Waterman tarafından yazılan “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adlı kitap ABD örgütlerinin iş dünyasındaki başarıları üstüne yazılmış ve kazandığı ün ile 4 yıl içerisinde 3 milyondan fazla kopya edilmiştir. Peters ve Waterman, bu yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok örgütü incelemiş, bu örgütlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemiştir (http://www.businessballs.com/ , erişim tarihi: 10.05.2008). Başarı ölçütü olarak, örgütlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi, finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır (Eren, 2001:162). Mükemmel örgütlerin başarılarını oluşturan, sekiz temel kültürel değer ve davranış şunlardır (Kozlu, 1986:33-49);

- **Peşin hükümlerle eylemden yana olmak:** Yöneticiler karar verirken çabuk davranmak zorundadır. Ellerine somut olarak bazı kanıtlar geçmeden de karar verebilmektedirler. Çoğu zaman karar verememek, geç karar vermektense daha kötü sonuçlar doğurabilmektedir.
- **Müşterilerle yakın ilişkide olmak:** Müşteriye yakın olmak ve ona değer vermek başarıya götürmektedir. Bu, hizmet tutkusunu ve kaliteyi beraberinde getirmektedir. Bu nedenle müşteriye tatmin, örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.
- **Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek:** Yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi en aza indirgeyebilen örgütler başarıyı yakalamaktadır. Bunu yaparken, örgütü küçük parçalara ayırıp, bağımsızlığı pekiştirerek yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklemek gerekmektedir. Yani, yöneticilere geçmişte başarılı yöneticilerin nasıl karar verdikleri ve nasıl riske atılarak başarılı sonuçlar elde ettikleri anlatılmalıdır. Bu durum örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek, kültürü devamlı kılacaktır.

- **Üretimi insan etmenini iyi kullanarak artırmak:** Bir örgütte çalışanlar en önemli kaynaktır ve başarı için insan etmeninin iyi bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Bu şirketlerde bir örgüt kültürü olarak temel değerler, insanları saygılı bir biçimde görmek, işin başarısı için sadece gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranıştır.
- **Yalın biçim, az kurmay:** İncelenen örgütler içinde başarılı olanlar sadece hedeflerini, ürünlerini, iletişim sistemlerini basit tutmaya çalışmamakta, örgütsel yapılarını da mümkün olduğu kadar yalın olarak kurmaya ve korumaya özen göstermekte, böylece çalışanlar, iş akışının ve komuta zincirinin nasıl işlediğini kolaylıkla izleyebilmektedir.
- **Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümleriyle yakın ilgisi:** Bir örgütteki yöneticiler, eğer işin nasıl yapıldığını bilmiyor, sadece finans konularıyla ilgileniyorlar ise başarı şansı yok denecek kadar azdır. İşte bu tür bir sorun yaşamamak için örgütler, yöneticilerini hemen her sahada bilgili kılmak ve her bölümün yaptığı işten haberi olmak zorunluluğu hissetmektedir.
- **En iyi bilinen iş alanında kalmak:** İş hayatında serüveni olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişme ilke edinilmelidir.
- **Birbirine bağlı sıkı bir yapı:** Örgütün sıkı bir şekilde yapılanmış olması demek, örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve örgütün değerlerine inanması demektir. İşte bu bağ, örgütü bir arada tutan ortak kültürü oluşturmaktadır.

Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir örgüt kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların uyum eğitimlerinde, örgütün sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değer ve kurallardan meydana getirilmiş örgüt kültürü ve buna ilişkin örnek hikâyeler anlatılmaktadır (Eren, 2001:165).

### 1.2.6.3.Handy Modeli

Charles Handy kurumları; yapıları, yönetim tarzları ve zihniyetleri açısından dört grupta toplamaktadır. Bunlar; güç/otorite kültürü, bürokratik / rol kültürü, iş kültürü / matris organizasyonlar ve birey / destek kültürleridir (Erengül, 1997:26);

- **Güç kültürü:** Aile tipi örgütleri hatırlatan bu tür kurumlarda iktidar ve denetim son derece merkezidir. İletişim yapısı, örümcek ağını hatırlatacak derecede merkeze bağlıdır. Mağrur ve güçlü yöneticiler tarafından yönetilmeleri nedeniyle birey ağırlıklıdır. Kararlar kolektif olmaktan çok, kilit kişiler tarafından alınır. Üst yönetimin güvenini kazanmış olan yöneticiler faaliyetlerinde büyük ölçüde serbest oldukları için, kural ve prosedür en aza indirgenmiştir. Hatalı bir karar ve yöneticinin kaprisi kurumda yanlış yönlendirmelere neden olabilecektir.
- **Rol kültürü:** Uzmanlaşmanın gerektirdiği iş bölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örgütteki bölümler, örgütü ayakta tutan yapılardır. Bu kültürlerde fonksiyonel yapıların, iş tanımlarının ve süreçlerin yazılı hale dönüşmesinden ötürü bunlara bürokratik yapılar da denmektedir. Bürokratik kültürlerde, bireysel kararlar keyfi alınmayıp yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalmak zorundadır. Birimler arasındaki koordinasyonu çatıdaki üst yönetim gerçekleştirmektedir.
- **Görev kültürü:** Kurum yapısı iş kültüründe çeşitli ürün ve hizmetlerle fonksiyonların kesiştiği bir matris görünümü vermektedir. İktidar, dikey fonksiyonlarla, yatay olarak gösterilen hizmetlerin kesiştiği noktalarda toplanmış olup, uzmanlığa dayalıdır. Belirli bir proje, müşteri veya iş akışı dikkate alınarak oluşturulmuş ekipler, iş bitince dağılabilmekte veya başka bir projeye uyarlanabilmektedir. Uzmanlaşmanın yerine hızlı tepki verme, olaylara bütüncül yaklaşma, duyarlılık, yaratıcılık gibi yetkinlikler almıştır.

- **Birey kültürü:** Bu kültürde, birey örgüt için çalışacağından, örgüt bireye hizmet etmektedir. Bu durumda, merkez birey olmaktadır. Herkes kendi çapında bir yıldız olduğundan, örgüt bir galaksiyi andırmaktadır. Meslek odaları, barolar, danışmanlık firmaları bu konumdadır. Kurumun varlığı bireyin varlığının yanında ikinci planda kaldığı için, birey kurumu bünyesinden ihraç edememekte öte yandan birey arzu ederse, kendiliğinden ayrılabilir. İktidar, bireyler arasında paylaştırılmış olup uzmanlığa dayalıdır.

#### 1.2.6.4.Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı ve örgüt kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde, dört değişken kültür biçimi oluşturarak açıklamaktadır. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, örgütlerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir. Bu dört tip kültür; sert erkek, maço kültürü; çok çalış, sert oyna kültürü; şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür. Bunlar sırasıyla şöyle açıklanmaktadır (Eren,2001:152-155);

- **Sert erkek, maço kültürü:** Çevresel belirsizliklerin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu örgütler yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslemesini hızlı alan girişimlerdir. Bu nedenle, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplendirilmektedir. Bu kültürün en güzel temsilcisi yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe çalışan firmalardır. Bu şirketler ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan kişiler ve çalışanlar istemektedirler. Tepe yönetiminin sembol ve kahraman olması önemlidir.

- **Çok çalış, sert oyna kültürü:** Bu kültür biçiminde, alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen, çevreden alınan kararların yanlış ve doğru oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Maço kültürünün tam tersi, ekip halinde karıncalar ya da arılar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde bulunduran satıcılar, bu kültürün kahramanlarını oluşturur. Çalışanlar arasında iddialaşmalar, yarışmalar düzenleme, toplantı ve kongrelerle heyecanı hep canlı tutma yer almaktadır. Moda sektörü, meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar firmaları bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele etmeyi, müşterinin ihtiyaçlarına değer vermeyi, her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir.
- **Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü:** Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek, ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu örgütler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulanma süreci uzun bir zaman almaktadır, başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen, iddialı yönetici ve çalışanlar gerekmektedir. Bu kültürü temsil eden endüstrilere; uzay ve havacılık, araştırma ve geliştirme, sermaye yoğun yatırımlar, inşaat, kazı ve madencilik örnek gösterilebilmektedir.
- **Süreç kültürü:** Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için, çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Bu kültürde örgüt çalışanları oldukça fazla çalışmakta ve hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu kültürlere örnek olarak; hükümet örgütlerini, kamu kurumlarını, sigorta şirketlerini, banka ve bankerleri gösterebilmektedir.

### 1.2.6.5.Kilmann Modeli

Kilmann örgüt kültürünün görevini, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlamaktadır (<http://www.saskschoolboards.ca/>, Erişim tarihi:10.05.2008). Kültürün işlevi çalışanların günlük olarak yaptığı işlerde rahatlıkla görülebilmektedir. Kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini etkilemektedir. Kilmann örgüt kültürünü ikiye ayırmıştır (Eren,2001:146);

- **Yenilikçi Kültürler:** Bugün pek çok örgütün sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Değişen dünyada örgütlerin yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması, liderlerinin yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişiler olması gereklidir. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istememektedir. Bu kültürde, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu da değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturmaktadır.
- **Bürokratik Kültürler:** Özellikle geçmişte pek çok örgütte hâkim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınmaktadır. Merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmekte ve çalışanlar yakından kontrol edilmektedir. Bu kültürlere sahip olan örgütler belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş örgütlerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istememektedirler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

### 1.2.6.6.Hofstede Modeli

Bilindiği gibi, ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber örgüt yoğun bir şekilde, içinde bulunduğu toplumdaki etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hofstede'ye göre örgüt kültüründe; güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erkeksilik olmak üzere dört boyut bulunmaktadır (Hellriegel, Slocum, Woodman,1995:470);

- **Güç Mesafesi:** Toplumlar arasında bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilmektedir. Güç mesafesinin fazla olmadığı ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde ise otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir.
- **Belirsizlikten Kaçınma:** Boyutu, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedüre sahip olma eğilimindedir.
- **Bireysellik:** İnsanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kolektif yapı ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1996:103) .
- **Erkeksilik:** Bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlanmaktadır. Karşıtı ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın

kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilmektedir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkeksiliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilmektedir (Hodgetts ve Luthans, 1996:104).

#### **1.2.6.7. Parsons AGIL Modeli**

Talcott Parsons, 1940 ile 1960 yılları arasında düşünceleri ile sosyoloji tarihinde önemli yer alan bir kuramcıdır. ABD’li sosyal psikolog Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons (1965), sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin karmaşıklığını, üst sistemlere bağıllığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren bir sosyologdur (Eren, 1993;93).

Parsons - örgüt kültürü konusunda ilk kez değerler üzerinde duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyolog - tüm örgütler için uygulanıp geliştirilebilecek genel analitik bir model üstünde durmuştur (<http://faculty.babson.edu/>, erişim tarihi:10.05.2008). Bu genel modeli oluşturmak amacıyla geliştirdiği “AGIL” modeli her sosyal sistemde (bu ister ekonomik, ister toplum ister bir organizasyon olsun) sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürmektedir.

Bu fonksiyonların baş harflerini alınması ile (Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency) “AGIL” modeli oluşmaktadır. Araştırma esnasında örgüt kültürünün ölçülmesinde kullanılan ölçek “Parsons AGIL Modeli” temel alınarak geliştirilmiş bir ölçek olduğundan ilerleyen kısımlarda boyutlar hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir. Özetle; eğer bir sosyal sistem yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa faaliyette bulunduğu çevreye uyum sağlamalı, ulaşmak istediği amaç doğrultusunda parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve mevcut yapısını geliştirerek hem kendi içindeki örgüt mensupları, hem de diğer örgütler tarafından geçerliliği kabul edilmelidir.

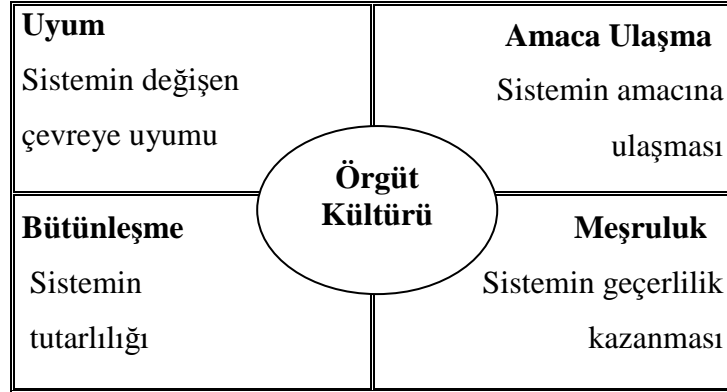


Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekli olduğunu söylemekte, diğer bir deyişle sistemin sürdürülebilir olmasını AGIL'a bağlamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001;582).

Parsons'a göre (1956) bütünleşmiş bir sistemin kısımları birbirinden bağımsız hareket edememektedir; kısımların davranışı, bir bütün olarak sistemin davranışını belirleyen ilkelere uygun olmak zorundadır. Bu kuramsal konum, Parsons'ın örgüt amaçları ve etkililik sorununa işlevsel yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Ona göre örgüt, "daha büyük olan toplumsal sistemin işlevsel olarak farklılaşmış bir alt sistemidir" (Parsons ve Smelser, 1956: 66). Örgütün amaçları, onun toplumsal sistem için yerine getirdiği işlevlerden ibarettir. Bu açıdan bakıldığında Parsons'un modelini bir amaç modeli olarak nitelemek mümkündür. Amaca ulaşma, örgütle eylemde bulunduğu dış çevrenin ilgili kısımları arasındaki bir ilişkiyi anlatmaktadır. Bu ilişki, örgütün dış çevresindeki sistemlere olan çıktısını en yüksek düzeye çıkarması olarak düşünülmelidir (Parsons ve Smelser, 1956: 64-65). Çıktıyı en yüksek düzeye taşımak için ihtiyaç duyulan işlevsel gereksinimler, örgütün varlığını sürdürmesi ve etkili olarak işlemesi için yerine getirilmesi gerekli koşullardır (Rocher, 1974:155). Amaca ulaşma, bunlardan yalnız biridir; diğer boyutları uyum, bütünleşme ve meşruluktur. İlk iki boyut örgütün verimliliği, bütünleşme ve meşruluk boyutları ise istikrarıyla ilgilidir.

Örgüt, bu gereksinimlerini sibernetik bir modele göre karşılamaktadır. Örgüt, "uyum" (kaynak sağlama), "işleme" (kaynak kullanımı) ve "bütünleşme" (rollerin doldurulması, rollerin yapılması için gerekli bilgi, beceri ve güdülere sahip kişilerin alınması) süreçleriyle "istikrar" sağlamakta; örgütün istikrarlı olması ve amacına erişmesi ise toplumun istikrarlı olmasına ve amacına erişmesine hizmet etmektedir.

**Şekil 5.**Parsons AGIL Modeli



**Kaynak:** Moorhead G. ve Griffin R. W. (1989). *Organizational Behaviour*, New York: Houghton Millin Co., s.502.

Parsons geliştirdiği AGIL modelini yukarıda kısaca değinildiği üzere dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlar (<http://faculty.babson.edu/>, erişim tarihi:08.08.2008);

#### **1.2.6.7.1.Uyum**

Giriş bölümünde ifade edilen ve önemini vurgulanan değişim kavramı, örgüt içerisinde adaptasyon sürecine karşılık gelmektedir. Örgütü tek başına bağımsız bir yapı olarak değerlendirmek imkânsızdır. Kendi varlığı ve toplumsal sistemin bir parçası olarak toplumsal sistem için yerine getirmesi gerektiği işlevleri uygulayabilmesi kendi içinde ve çevresi ile sürekli olarak etkileşim halinde olması gerekmektedir. Norbert Wiener (1975), “*Sibernetik ve Toplum*” adlı eserinde bu durumdan bahsederek aksi şekilde bir davranışın entropiye yol açacağını vurgulamaktadır (Wiener, 1975:20). Entropi, düzensizliğin ölçüsü olarak ifade edilebilir (Sarıkaya,1993:96) çünkü “*sistemin düzensizliğini artıran her olay entropisini de artırmaktadır*” (Sarıkaya 1993;450). Düzensizlik, bir sistemin öğeleri arasındaki enerji akışını etkileyen bir faktördür. Bir sistemin öğeleri arasındaki etkileşim ya da bağlanma derecesiyle ters orantılıdır. Sistemi oluşturan öğeler arasındaki bağlanmalar zayıfladıkça entropi artmaktadır. Bu bakımdan “*maksimum entropi en düzensiz durumdur*” (Rifkin-Howard:52). Örgütler; belli girdileri, üstüne katma değer ekleyerek, belli çıktılara dönüştüren yapılardır. Bu işlevini yerine

getirebilmesi için girdileri temin ettiği ve çıktılarını sunduğu çevre ile uyum içerisinde bir açık sistem olmalıdır. Bu uyum için sosyal çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna paralel olarak gerekli uyumu göstermelidir. Bu nedenle ölçekte yer alan “değişim yaratma”, “müşteri odaklılık”, ve “örgütsel öğrenme” uyum boyutu altında incelenmiştir.

#### **1.2.6.7.2.Amaca Ulaşma**

Bir yerde, örgüt kavramından bahsedilebilmesi için belli bir amacın varlığı gereklidir. Örgütün amaçları, onun kendi varlığı ve toplumsal sistem için yerine getirdiği işlevlerden ibarettir. Amaca ulaşma kavramı, örgütle onun içinde eylemde bulunduğu dış çevrenin ilgili kısımları arasındaki ilişkiyi anlatmaktadır. Bu ilişki neticesinde amaçlarına ulaşmış örgütleri Parsons (1956), “çıkıtsını en yüksek düzeye çıkarma” şeklinde ifade etmektedir. Amaca ulaşma, örgütün amaçlar doğrultusunda belirlediği hareket evrelerinin son aşamasını temsil etmektedir. Ölçekte “stratejik yönelim ve istek”, “amaç ve hedefler”, ve “vizyon” amaca ulaşma boyutu altında incelenmiştir.

#### **1.2.6.7.3.Meşruluk**

“Meşru olmak” deyiminin sözlük karşılığı “geçerli olmak” biçiminde ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr/>, erişim tarihi: 27.06.2008). Kavramın orijinal dilindeki haliyle “latency” kelimesinin sözlük karşılığı ise “bir yapının veya kalitenin oluşma süreci” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.merriam-webster.com/>, erişim tarihi: 02.09.2008). Bu tanımlamaların ışığı altında meşruluğu kısaca tanımlamak gerekirse içinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul edilmiş bir çevre oluşturma biçiminde ifade etmek mümkündür. Parson’a göre (1956) örgütün betimlenebilir bir yapısı vardır. Bu yapıyı kültürel-kuramsal görüş açısından incelemek için Parsons değer sistemi kavramına başvurmaktadır. Örgütün değer sistemi, onun üst sistem yani toplum içindeki yerini ya da rolünü belirlemekte; amacını meşrulaştırmaktadır (Parsons ve Smelser, 1956: 67-68). Bu değer sisteminin, temel noktalarda, toplumsal değerlerle tutarlı olması istenmektedir. Bu yönüyle,

örgütün amacının meşruluğu, toplumun işlevsel gereksinmelerine yapabileceği katkıdan ileri gelmektedir. Böylece örgüt, kendi amacını, alt sistemlerin sahip oldukları öteki değerlerin üstüne yerleştirmekte ve toplumsal sistemin amaçlarıyla bütünleştirmektedir.

Meşruluk, örgütün ayırt edilmesine olanak tanıyan kültürel özelliklerin ve değerlerin sunulmasını ve bu değerlerle kabul görmesini ifade etmektedir. Ölçekte “güçlendirme”, “takım uyumu” ve “kapasite geliştirme” meşruluk boyutu altında incelenmiştir.

#### **1.2.6.7.4.Bütünleşme**

Burada bütünleşme olarak ifade edilen kavram gerçekleştirilmesi gereken amaçlar doğrultusunda tüm örgütün bütünsellik arz etmesi, tutarlı davranış göstermesidir. Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında amaç paralelinde uyum ve koordinasyonu sağlaması anlamına gelmektedir.

Bu değer sisteminin, temel noktalarda, toplumsal değerlerle tutarlı olması istenmektedir. Bu yönüyle, örgütün amacının meşruluğu, toplumun işlevsel gereksinmelerine yapabileceği katkıdan ileri gelmektedir. Böylece örgüt, kendi amacını, alt sistemlerin sahip oldukları öteki değerlerin üstüne yerleştirmekte ve toplumsal sistemin amaçlarıyla bütünleştirmektedir. (Parsons ve Smelser, 1956 : 67-68).

Parsons AGIL modelinin içerdiği 4 temel boyutun içerikleri nedeniyle AGIL modelinin işlevsel bir model olduğunu belirtmek gerekmektedir. Parsons’a göre işlev, bir sistemin varlığını sürdürmek için belli bir sorunlar karmaşasına bulduğu çözümlerdir. Buradaki “varlığını sürdürme”, devamlılık, gelişme ve değişme anlamındadır. Böylece işlevsel çözümlenme, her sistemin varlığını sürdürmek ve işlemek için çözmesi gerekli sorunların sınıflandırılması anlamında kullanılmaktadır (Rocher,1974:155). Parsons modelinden örgüt incelemesi bakımından önemli bir sonuç çıkarmak mümkündür. Bütünleşmiş bir sistemin kısımları birbirinden bağımsız hareket edememektedir. Kısımların davranışı, bir bütün olarak sistemin davranışını belirleyen ilkelere uygun olmak zorundadır. Bu kuramsal konum, Parsons AGIL modeli örgüt amaçları ve etkililik sorununa işlevsel yaklaşımının temelini

oluşturmaktadır. Ona göre örgüt, “daha büyük olan toplumsal sistemin işlevsel olarak farklılaşmış bir alt sistemidir” (Parsons ve Smelser, 1956:66).

İşlevsel gereksinmeler, örgütün varlığını sürdürmesi ve etkili olarak işlemesi için yerine getirilmesi gerekli koşullardır (Parsons ve Smelser, 1956:66). Yukarıda belirtilen; amaca ulaşma, uyum yeteneği, bütünleşme ve meşruluk boyutları içerisinde amaca ulaşma ve uyum yeteneği örgütün verimliliğini, bütünleşme ve meşruluk kavramları ise istikrarıyla ilgilidir.

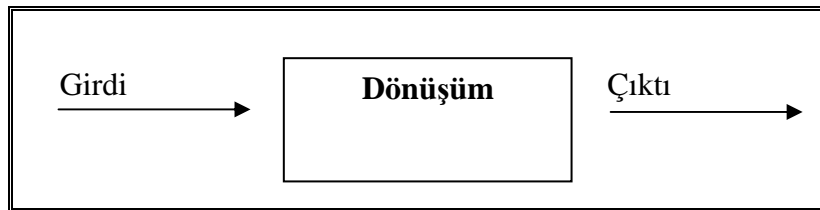
Örgüt, bu gereksinmelerini sibernetik bir modele göre karşılamaktadır. Örgüt, “uyum” (kaynak sağlama, pazar bulma, ürettiği ürünü pazarlama), “işleme” (kaynak kullanımı) ve “bütünleşme” (rollerin doldurulması, rollerin yapılması için gerekli bilgi, beceri ve güdülere sahip kişilerin alınması ve iş görenlerin sinerji yaratması) süreçleriyle “istikrar” sağlamakta; örgütün istikrarlı olması ve amacına erişmesi ise toplumun istikrarlı olmasına ve amacına erişmesine hizmet etmektedir. Bu açıdan bakıldığında Parsons AGIL modeli bir denge modelidir. Kısımların birbirine bağlılığı, onlar arasında belirli ilişkilerin bulunması demektir. Parsons ve Shils bunu “düzen” (order) olarak ifade etmişlerdir (Parsons ve Shils, 1962:107). Düzen kendi kendini koruma eğilimindedir. Bazen sistemin iki ya da daha fazla birimi arasında girdi-çıkı dengesi bozulabilir. Bu tür gerginliklere, özellikle, sistemin verimliliğine ya da istikrarına daha çok önem verilmesi halinde rastlanmaktadır. Bununla birlikte, istikrarsızlığın asıl kaynağı toplumun değer sisteminde, başka deyişle dış çevrede bulunmaktadır. Örgütün iç ve dış gerginliklere karşı tepkisiyse, yeni bir “istikrarlı durum” a kavuşmak üzere, kendini çevresine uyarlamak biçiminde ortaya çıkmaktadır.

#### **1.2.6.8.Parsons AGIL Modeline Getirilen Eleştiriler**

Örgüt yapısını, alt birimlerin hiyerarşik yapılanmaları ve bu konumlarda görev alan bireylerin rollerinden yola çıkarak da incelemek mümkündür ancak Parsons, ilgisini örgüt içindeki davranışlardan çok örgüt-toplum ilişkileri üzerinde odakladığından hareket noktası olarak değer sistemini seçmiştir. Öte yandan bu yaklaşımın çözemeyeceği bazı sorunlar vardır. Bunlar birkaç noktada toplanabilmektedir. İlk olarak, sistemin kendini değiştirmeye zorlayan iç ya da dış

kuvvetlere karşı tepkisi her zaman uyarlayıcı bir tepki olarak ortaya çıkmamaktadır. İkincisi, toplumsal sistemlerin, bununla birlikte örgütlerin, zaman içinde, giderek artan bir hızla dağılmaya yönelebilmesidir. Üçüncü olarak, değişim devrimci bir nitelik taşıyabilmekte başka bir ifadeyle ani ve köklü olabilmektedir. Sonuncusu, yapının iç çatışmalar yüzünden değişmesidir (Van den Berghe, 1963: 47). Parsons, örgüt ve çevresini veri olarak alıp örgütün çevresine nasıl uyum sağladığını araştırmaktadır. Bu bakımdan, örgüt amacının toplumun değer sistemine niçin uygun olmasının gerektiği ya da eylemleri, içinde yer aldığı çevrenin tüzel (hukuk) ölçülerine uymayan örgütlerin nasıl kurulup işledikleri, toplumsal sistemin istikrarını sağlayan koşullar Parson modelinin yabancı olduğu konulardır (Silverman, 1971: 58). Daha da önemlisi, bu modelin örgütün ussal yönlerini ihmal etmesidir (Gouldner, 1959:407). Ussal yönleri, örgütün fayda sağlama arzusu olarak nitelemek mümkündür. Örgütler, ekonomik anlamda, bir mal ya da hizmet üretmek için kurulan belli girdilerin işleyerek belli çıktılar üreten teknik bir birlikteliktir. Bu üretim sonucunda elde edilen marjinal fayda, kazanç olarak örgüte yansımaktadır. Örneğin, Katz ve Kahn'ın *girdi-dönüşüm-çıktı devresi*, belli girdilerin süreç içerisinde belli çıktılara dönüştürüldüğünü, göstermek için yeterlidir (Hall, 1972: 26). Örgütü ve barındırdığı kültürü sosyal etkileşim açısından inceleyen Parson teknik boyutları ihmal etmektedir.

#### Şekil 6. Girdi-Dönüşüm-Çıktı Devresi



**Kaynak:** Katz, D., Kahn, R. (1978), *The Social Psychology of Organization*. New York : John Willey & Sons ; [http://home.att.net/~nickols/making\\_work\\_productive.htm](http://home.att.net/~nickols/making_work_productive.htm), erişim tarihi: 05.09.2008

## 2.BÖLÜM

### ZEKÂNIN VE DUYGUNUN İŞ BİRLİĞİ: DUYGUSAL ZEKÂ

#### 2.1.ZEKÂ KAVRAMI

Zekâ ve duygunun eşzamanlı oluşumunu, işbirliğini ifade eden duygusal zekâ kavramına ilişkin tanımlamalara geçmeden önce kavramın daha iyi biçimde anlaşılması amacıyla zekâ ve duygu kavramlarına kısaca değinmek yerinde olacaktır.

##### 2.1.1. Zekânın Tanımı

Zekâyı genel olarak kavramlar ve algılar aracılığıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak tanımlamak mümkündür (<http://www.tzv.org.tr/>, erişim tarihi: 09.08.2008). Zekânın farklı tanımlarının olmasına karşılık zekâyâ ilişkin kuramların tümü zekânın geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşmektedir. Buna göre zekâ, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir. Zekâ, fikirler, semboller, ilişkiler, kavramlar, ilkeler ve kurallarla uğraşabilme yeteneğidir, öğrenme kabiliyetidir (Güney, 2000:227).

Zekâ birçok zihinsel yeteneğin değişik durum ve koşullarda kullanılmasını içermektedir. Thurstone'nun zekâ teorisinden yola çıkarak bu yetenekler arasında başlıcalarını şöyle sıralamak mümkündür; *sözel anlayış* (sözcükleri tanıma ve anlama), *sözel akıcılık* (sözel ve yazılı olarak sözcük ve ifadeleri çabucak bulabilme), *sayısal yetenek* (aritmetiksel işlemleri çabuk ve doğru olarak yapabilme), *alansal ve uzay ilişkileri* (iki ve üç boyutlu görsel algılamayı yapabilme), *bellek* (işitsel ve görsel olarak belleme gücü), *algısal hız* (karmaşık bir nesnenin ayrıntılarını görebilme zemin şekil ilişkisini ayırt edebilme, benzerlik ve farklılıkları doğru olarak algılayabilme) *mantıklı düşünme* (muhakeme).. Bir kişinin zekâ seviyesi diğer koşullar eşit tutulduğunda ne kadar zor işler başardığı veya aynı güçlükteki işlerden

ne kadar çoğunu başarabildiği veya ne kadar kısa sürede doğru sonuca ulaşabildiği ile belli olmaktadır (<http://www.tzv.org.tr/>, erişim tarihi:09.08.2008).

### **2.1.2. Zekâ Teorileri**

Farklı kültürlere, farklı yaşam biçimlerine ve farklı değerlere sahip toplumlar göz önünde bulundurulduğunda “Zeki” kavramının oldukça görelî bir kavram olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı, bilim adamı bu konu üstüne çalışmışlar birbirinden farklı teoriler ortaya atmış ve bu teoriler doğrultusunda çeşitli testler geliştirmişlerdir. Zekâyı açıklayan mutlak bir teori bulunmamakla birlikte araştırmacılar farklı teorilerle çeşitli açılardan konuya yaklaşmışlardır. Aşağıda zekâ teorilerinden bazılarına kısaca değinilmiştir.

#### **2.1.2.1.Spearman’ın Zekâ Teorisi**

Spearman’a göre zihinsel enerji her eylemin kaynağıdır. Bu kurama göre, zeki insan, özellikleri karşılaştığı olayları çabuk anlaması, doğru kararlar vermesi, ilgi çekici konularda konuşması, konulara yeni açılımlar getirmesi ve konunun farklı boyutlarını görebilmesiyle ön plana çıkmaktadır. Spearman, zeki bir insanın her alanda başarılı olduğunu ve zekice davranışlar sergilediğini öne sürmüştür. Bazı alanlarda diğerlerine göre daha hızlı olmamızı ise genel zekânın farklı faaliyetlerde ortaya çıkma durumu olarak açıklamıştır. Genel zekâ, kaynağından çıkan suyun birçok farklı yöne dağılması gibi özel alanlardaki yeteneklere dağılmaktadır (Morris,2002:304).

#### **2.1.2.2.Piaget’in Uyum Teorisi**

Uyum, insan ile çevresi arasındaki etkileşim sonucunda oluşan dengeyi ifade etmektedir. “Uyum kuramı”, İsviçreli psikolog Jean Piaget tarafından zekâyı insanın çevreyle uyumunu sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Zekâ, insanın yaşam şartlarına uyum sağlaması doğrultusunda sürekli olarak gelişmektedir. İnsan yaşamı boyunca yaşadığı dünya ile bir denge durumuna ulaşmak için çabalamakta ve bunun



için birçok bilişsel faaliyette bulunmaktadır. İnsanın çevresiyle etkileşimi sonucu ulaştığı dengenin düzeyi zekâ düzeyi ile doğru orantılıdır. Zekânın gelişimi sağlandıkça insanın çevresiyle etkileşiminde de hem niteliksel hem de niceliksel artışlar kaydedilmektedir. Bu artışlar daha çok bilişsel faaliyeti gerektirmektedir. Bilişsel faaliyetlerin artması ise zekânın gelişmesine yol açmaktadır (Başaran, 2004:103).

### 2.1.2.3.Thorndike'nin Zekâ Teorisi

Edward Thorndike, zekâ'yı, üç temel boyut olarak sınıflamış, sosyal, soyut ve mekanik zekâ olmak üzere zekânın üç genel boyutuna değinmiştir (Başaran, 2004:101).

- **Sosyal zekâ:** Zekânın insan ilişkileri boyutunu ifade etmektedir. Sosyal zekâ kavramı insan ilişkilerinde başarılı olma, yani insanlarla iyi ilişkiler kurma, ilişkileri sürdürme, insanları anlama ve uyum sağlama yeteneklerine ilişkin zekâ boyutunu temsil etmektedir.
- **Soyut zekâ:** Sayısal ve sözel becerileri kapsayan zekâ boyutunu ifade etmektedir. Semboller ve kavramlarla düşünebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir.
- **Mekanik zekâ:** Psiko-motor, yani duyu organları, zihin ve kasların birlikte çalışmaları ile ilgili becerilerle ilişkilidir. Makine, araç ve gereçlerin nasıl çalıştıklarını anlama ve bunları kullanma yeteneği mekanik zekânın kapsama alanına girmektedir.

### 2.1.2.4.Sternberg'in Üçlü Zekâ Teorisi

"Üçlü zekâ kuramı", Robert Sternberg tarafından 1985–86 yılları arasında ortaya atılmıştır. Sternberg'e (1985) göre gündelik yaşantıda kişisel performansı etkileyen beceriler, geleneksel zekâ testlerinin ölçtüğü beceriler kadar önemlidir.

Bu durumu ifade etmek amacıyla Sternberg, üç farklı zekâ türünden söz etmektedir (Morris, 2002:304-306)

- **Bileşenli zekâ:** Kişinin işini nasıl yapılacağını öğrenme kabiliyeti olarak ifade edilebilmektedir. Yeni bir bilgiyi özümseme ve bu doğrultuda görevi etkinlikle yürütme gibi zihinsel süreçleri kapsamaktadır.
- **Deneyimsel zekâ:** Yeni işlere uyum sağlama, yeni kavramları kullanma, yeni durumlara etkin biçimde tepki verebilme, yaratıcı biçimde uyum gösterme gibi yetenekler bu kategoriye girmektedir. Bu tip zekâ; *Piaget'in uyum teorisi* ile de ilişkilendirilebilmektedir.
- **Bağlamsal zekâ:** Üçlü zekâ kuramının üçüncü ve son halkasını oluşturmaktadır. Sternberg, bağlamsal zekâsı gelişmiş kişilerin, zekâlarını becerilerine uygun durumları aramakta kullandıklarını belirtmektedir, bu tip kişiler güçlü yönlerini öne çıkarma ve zayıf yönlerini geri planda tutma konusunda da başarılıdır. Kendilerine uygun buldukları durumları yeteneklerini gösterebilecek ve geliştirebilecek şekilde biçimlendirebilme becerisine sahiptir.

#### 2.1.2.5.Gardner'in Çoklu Zekâ Teorisi

Gardner'e göre zekâ, birbirlerinden göreceli olarak bağımsız, farklı yeteneklerden oluşan çoklu bir kavramdır (Morris,2002:306). Bireylerin sözel ve matematiksel zekâlarının yanı sıra, başka zekâ alanlarına da sahip olduğunu belirleyen Gardner, geleneksel zekâ testlerinin zekânın sadece bu iki boyutunu ölçtüğünü ifade etmiştir. Çoklu zekâ kuramında Gardner bireysel farklılıkların zekâ açısından önemini vurgulamaktadır. Kuram zeki olmanın birden çok yolu olduğu öne sürmektedir. Gardner (1983), teorisinde yedi farklı zekâ çeşidinden bahsetmiştir. Bu zekâ alanları birbirlerinden bağımsızdır ancak birkaçının aynı anda harekete geçmesiyle faaliyet gerçekleşmektedir. Gardner'ın çoklu zekâ kuramında belirttiği

zekâ alanları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (<http://tzv.org.tr/>, erişim tarihi:05.07.2008);

- **Müziksel-Ritmik Zekâ:** Müzik alanlarındaki beceriyi ifade etmektedir. Üstün müzik yeteneği olan kişilerde görülmektedir.
- **Bedensel-Kinestetik Zekâ:** Bir problemin çözümünde, bir üretim veya gösteri sırasında tüm bedenin veya çeşitli bölümlerinin kullanılması ile ilgili becerilerdir. Dans etme, atletizm, aktörlük, operatörlük gibi beceriler buna örnek gösterilebilmektedir.
- **Mantıksal-Matematiksel Zekâ:** Problem çözme ve bilişsel düşünmedeki becerileri ifade etmektedir.
- **Sözel-Dilsel Zekâ:** Bir dilin kullanımı ve o dilde eserler üretme ile ilgili becerileri içermektedir.
- **Görsel-Uzaysal Zekâ:** Daha çok mimarların, ressamın, heykeltıraşların sahip olduğu uzay-konum durumlarını anlamadaki becerilerdir. Yani nesnelerin boşlukta göreceli konumlarını imgeleme yeteneğidir ve sanat yeteneği olan kişilerde görülmekte olan güçlü bir özelliktir.
- **Kişiler Arası Zekâ:** Bu zekâ çeşidinde diğer kişilerle etkileşimde bulunma, onların ruh halini, isteklerini, niyetlerini anlamadaki beceriler vurgulanmaktadır. Kişiler arası zekâsı yüksek olan kişiler başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneğine sahip olan kişilerdir.

## 2.2.DUYGU KAVRAMI

### 2.2.1. Duygunun Tanımı

Duygu (emotion) sözcüğünün kökü “motere”dir. Latince hareket etmek anlamına gelen fiile "-e" ön eki getirildiğinde anlam uzaklaşmak olur ki bu, her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir. Duygular yoğunluk dereceleri, sürekli ve değişken halleri itibariyle son derece karmaşıktır. Duygu ile ilgili tanımlar çok çeşitli açılardan yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir;

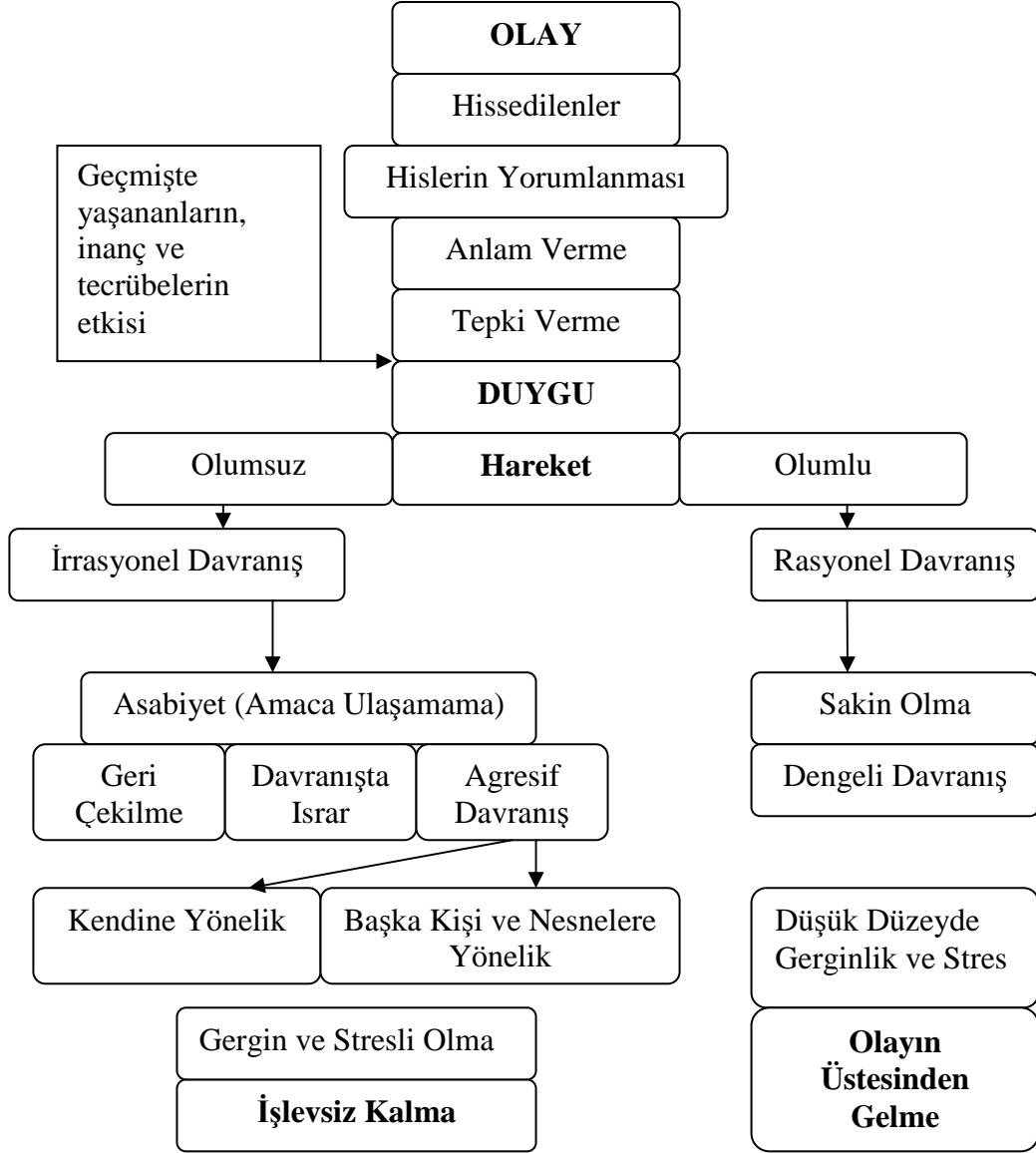
“*Duygu, ruhta tecrübe edilen şeylerini ve onların en verimli beslenme yerlerinin ana kaynağıdır*” (Akdemir, 2003:12). Goleman (1995) duyguyu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanmaktadır (<http://www.duygusalzekâ.com/>, erişim tarihi:07.06.2008). Diğer bir deyişle, duygu “*bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi*” dir (Goleman, 1996:359). Descartes (1637), “Metot Üzerine Konuşma” adlı eserinde “*Bizim duygularımıza iyice ters düşen duyguları benimsemiş olanlar, bu yüzden, barbar ya da vahşi değillerdir*” biçiminde ifade etmektedir. Bu tanımlamadan Descartes’e göre duygu kavramının, kanı ve inanç kavramlarına yakın bir kavram olduğu sezilmektedir. Descartes ilk olarak duyguyu duyumun eşanlamlısı olarak ele almakta; duygunun ruh ile beden birliğinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Ona göre duygu bireyin kendinde denediği şeydir. “*Bundan başka, kendimizde denediğimiz bazı şeyler de vardır ki yalnızca ruha ya da yalnızca bedene değil, ruh ile beden arasındaki sıkı birliğe mal edilmeleri gerekir bütün duygular böyledir*” (<http://www.duygusalzekâ.com/>, erişim tarihi:07.06.2008). Cooper ve Sawaf’a (1999) göre ise duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir. İlkçağ düşünürlerinden Aristoteles ise duyguları, “*neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla ortaya çıkan refakatçiler*” biçiminde ifade etmektedir. Konrad ve Hendl’e (2001) göre duygular “*İstek uyandırırılar ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç fonksiyonları ile birlikte hareket etmektedir*”(Konrad ve Hendl, 2001:22). Aktaş’a (2004) göre ise

duygu, doğası ve dünyası tanındıkça insanların yaşamlarına daha kolayca yön verebildikleri bir kavramın karşılığıdır. Öyle ki duyguların doğasını tanımayanlar, en olumlu duygulardan bile yaşamlarında olumsuz etkilenmektedirler; oysa duyguların oluş, işleyiş doğasını tanıyanlar en olumsuz duyguları bile kendi ve çevresi lehine dönüştürebilmektedirler (Aktaş, 2004:3).

Birçok bilimci duyguların ilk olarak hayatta kalma mekanizması şeklinde evrimleştiğine inanmaktadır. Lawrence Shapiro (1997), duyguların gelişimini ilk insanların kendilerini doğada konumlandırmalarına bağlamaktadır. Shapiro'ya (1997) göre korku, insanların zarardan korunmasına yardım etmekte ve tehlikeden kaçınmalarını söylemektedir. Öfke, bireylerin ihtiyacı olan şeye ulaşırken önüne çıkan engellerin üstesinden gelmesine katkı sağlamaktadır. İnsanlarla temas kurmak istenirken, insan türünü çoğaltma ve türün kalıcılığını güvence altına alma fırsatını bulunduğu kadar, topluluk içinde koruma da bulunmaktadır. Önemli bir kişinin kaybindan sonraki üzüntü, o kişinin geri dönmesine duyulan arzuyu işaret etmekte ya da terk edilmişlik hissiyle uyandırılan bir duygu, terk edenin yerine geçebilecek yeni bir kişinin bulunmasında cezbedici bir rol üstlenmektedir (Shapiro,1997).

Duyguların ortaya çıkışındaki iç ve dış faktörlerin incelenmesi söz konusu olduğunda ise; Goleman'a (2006) göre bireyleri eyleme geçiren bu biyolojik eylemler, deneyimler ve kültür tarafından şekillenmektedir. Bununla birlikte Goleman (2006) duyguları, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesine yardımcı olan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır (<http://www.dzeplatformu.org>, erişim tarihi:01.07.2008).

**Şekil 7.**Olaylar Karşısında Duyguların Rolü



**Kaynak:** Representation Of Emotional Intelligence & Non-Intelligence , Mozaımı Bin Mohamad (<http://tapnm.melaka.gov.my/UserFiles/File/Graphic%20Representation%20of%20Emotional%20Intelligence.pdf>, erişim tarihi:09.09.2008)

Karışımları ve çeşitlemeleri ile yüzlerce duygudan söz edilebilmekle birlikte, tüm araştırmacılar aynı kanaati taşımasa da, bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmüşler kimileri dört, kimileri yedi, kimileri de dokuz temel duygu olduğunu ve tüm duyguların bu duygular altında kümelendiğini ifade etmişlerdir. Bu sınıflama tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1.** Temel Duygular

Dört Temel Duygu	Yedi Temel Duygu	Dokuz Temel Duygu
1.Korku 2.Öfke 3.Üzüntü 4.Mutluluk	1.Korku 2.Öfke 3.Üzüntü 4.Mutluluk 5.Hayret 6.Tiksinme 7.Küçük Görme	1.Korku 2.Öfke 3.Üzüntü 4.Zevk 5.Sevgi 6.Şaşkınlık 7.Şok 8.İğrenme 9.Utanma

**Kaynak:** Ekman, P. (2003). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*: New York: Times Book (US) adlı eserinden uyumlaştırılmıştır.

Bir avuç temel duygu olduğu savı bir ölçüde San Francisco'daki Paul Ekman'ın keşfine dayanmaktadır. Ekman (2003) belirli yüz ifadelerinden dördünün (korku, öfke, üzüntü, zevk) dünyanın değişik kültürlerinde insanlar tarafından tanınmasının bu duyguların evrenselliğini gösterdiğini ileri sürmüştür (Goleman, 1996:360). Hiç kuşkusuz ki, bu liste duyguların sınıflandırılmasıyla ilgili her türlü sorunu çözmemektedir. Örneğin; kıskançlık gibi öfkenin bir çeşitlemesi olan korku ve üzüntüyle harmanlanmış karışımlar ne olmalıdır? Ya da umut ve iman cesaret ve bağışlayıcılık, kesinlik ve temkinlik gibi erdemler? Ya kendini beğenmişlik, tembellik uyuşukluk ya da can sıkıntısı gibi bazı klasik durumlar nasıl bir sınıflamaya tabii olmalıdır? Bunların açık bir yanıtı yoktur duyguların nasıl sınıflandırılması gerektiğine ilişkin bilimsel tartışmalar devam etmektedir (Goleman,1996:360).

## **2.2.2.Duygu Teorileri**

1920’li yıllarda Thorndike’in çalışmalarıyla birlikte duygu kavramı düşünce ve davranışlarla ilişkilendirilerek birçok bilimsel araştırmaya konu edilmiş ve bu araştırmalar sonucunda birçok kuramcı duyguların oluşumuyla ilgili çeşitli teoriler ortaya atmıştır. Araştırmada, bunlar içerisinden yaygın kabul gören üç tanesine kısaca değinilecektir.

### **2.2.2.1.James-Lange’in Duygu Teorisi:**

Duyguların kaynağı bedendeki fizyolojik değişimlerdir. Çevredeki uyarıcılar, kalp atışlarının hızlanması, göz bebeklerinin büyümesi gibi, bedende fizyolojik değişimlere neden olmaktadır ve bunlara bağlı olarak duygular ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, beklenmedik bir duruma tepki olarak meydana gelen değişikliklerden gelen geri besleme olduğunu ifade etmek mümkündür (Morris, 2002:432).

### **2.2.2.2.Cannon-Bard’ın Duygu Teorisi**

Ne duygular davranışları ne de davranışlar duyguları belirlemektedir. Duygular ve bedensel davranışlar eş zamanlı olarak ortaya çıkmaktadır ve duygular, duygusal yaşantı belirlemede ana rolü oynayan faktörlerdir, görülenler ve algılananlardır (Morris, 2002:432).

### **2.2.2.3.Bilişsel Teori**

Bilişsel psikologlar ise durumlara ilişkin algımızın ve olaylara verdiğimiz anlamın o durumlara ilişkin duygularımızın temelini oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Yani duygusal tepkilerimiz duruma ilişkin kendi yorumlarımızdan veya bizim için yorumlanmış biçiminden etkilenmektedir. Uyarılmalara karşı gösterilen tepkileri zihin yorumlamakta ve bedendeki fiziksel uyarılmayı hangi tür duygu ile



isimlendireceğimizi belirlemektedir. Dolayısıyla, düşünce ile ortaya çıkan duygu genellikle uyumlu olmaktadır (Morris, 2002:433).

## **2.3.DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI**

### **2.3.1.Duygusal Zekânın Tanımı**

Önceki bölümde insanların duyguları temel olarak sınıflandırılmıştır; bu noktada göz ardı edilmemesi gereken çok önemli bir nokta ise insanların bu duyguları yine insanlar içinde yaşadığıdır. İnsan sosyal bir varlıktır ve tüm yaşamı boyunca başka insanlarla etkileşim içerisindedir. Etkileşime, duyguları olan insanın, yine duyguları olan bir başka insanla olan ilişkisi olarak bakılacak olursa insan ilişkileri, aslında birer duygu oyunu olarak tasvir edilebilmektedir.

İlk bilgisayarın mucitlerinden olan matematikçi Von Neumann tarafından ortaya atılan ve J.Nash (1951) tarafından geliştirilen oyun teorisi, özellikle sosyal bilimlerde stratejik karşılaşmaları modellemeye yarayan matematiksel bir araçtır. (<http://plato.stanford.edu/>, erişim tarihi:11.05.2008). Buradaki oyun kavramını iki insanın ilişkisi, iki insanın ilişkisini de duygularının stratejik birer karşılaşması olarak nitelersek çeşitli oyun teorisi modellerini de (sıfır toplamlı, işbirlikçili, iki oyunculu, eksik bilgili) bu duruma uyarlamak mümkündür. Örneğin insanlar kendilerini bazılarının yanında rahat, mutlu, güvende hissederken bazılarının yanında ise sıkılmaktadır (Aktaş, 2004:3). Bu durum tüm ilişkiyi, tüm insan kimyasını başka bir ifadeyle tüm oyunu etkilemektedir. Teorinin amacı iki veya daha fazla oyuncunun yer aldığı oyunlarda kendi hareketlerini ve karşının muhtemel hareketlerini değerlendirerek, rasyonel davranmak ve uygun stratejiyi belirlemektir (<http://plato.stanford.edu/> erişim tarihi: 11.05.2008). İnsan ilişkilerinde bu durumu becerebilmek ve uygun stratejiyi belirleyebilmek için kendi duygularını tanıyarak olmak, karşı tarafın olası olaylar karşısında ne gibi tepkiler vereceğini, ne gibi duygularla hareket edeceğini veya başka bir ifadeyle ne gibi stratejiler belirleyeceğini kestirebilme becerisi gösterebiliyor olmak gerekmektedir. Bu durum başkalarının tepkilerini, duygularını iyi okuyarak olmayı gerektirmektedir. Bazı

insanların yanında mutlu ve güvende hissederken bazılarının yanında sıkılmanın, rahat olamamanın nedenini Aktaş (2004) eşgüdüm kavramına bağlamaktadır. Eşgüdüm; bilişsel yeteneklerle, duyguların eşgüdüm içerisinde dile getirilmesidir (Aktaş, 2004:3). Bu durum, ilişkilerde bilişsel zekâ ile birlikte duygularında yer aldığı bir zekâ tipini işaret etmektedir. Duygusal zekâ; kendi duygu ve yeteneklerini tanıma, bu duygu ve yetenekleri kabul ederek geliştirmeye çalışma, kendine ve işine ait hedeflere istekle ve başarıyla kilitlenme, diğerlerinin duygu gereksinim ve problemlerini anlama, onları önemseyerek iletişim kurma, ekip çalışması için gereken iletişim, ikna etme, uzlaşma gibi yeteneklerdir (Bridge, 2003:12). Bu durum, bireyin oynadığı oyunda diğer oyuncularını da düşünerek stratejiler belirleyebilmesi ve hayatta başarılar elde edebilmesi için duygusal zekâyaya sahip olması gerektiğini işaret etmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak duygusal zekâ kavramını tanımlamaya çalışan araştırmacıların literatürde yer alan tanımları şu şekildedir;

Mayer, Salovey ve Caruso (2004) duygusal zekâyı; duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşünce içinde özümseyebilme, duygularla anlayabilme ve sorgulayabilme, kendinde ve başkalarındaki duyguları düzenleyebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Goleman'a (1996) göre duygusal zekâ; kişinin kendinin ve başkalarının duygularını tanıması ve anlaması; kendini motive etmesi; kendi içinde ve ilişkilerinde duygularını doğru yönetmesiyle ilgili yetenektir. Psikanalist Erik Erikson duygusal zekâyı, kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme yeteneği olarak tanımlayarak benlik bütünlüğü olarak adlandırmaktadır (James, 1997:221). Duygusal zekâ, kişinin kendinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneğidir (Cumming, 2005:3). Cooper ve Sawaf (1997) 'a göre ise duygusal zekâ; duyguların gücünü ve hızlı anlayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir. (<http://www.dzeplatformu.org/>, erişim tarihi: 10.05.2008). Duygusal zekâ, duyguları algılama, düşünmeye yardım etmek için duygulara etki etme ve onları yaratma, duyguları ve duygusal bilgileri anlama, duygusal ve fikri büyüme sağlamak için duyguları akıllıca düzenleme yeteneğidir. Yale Üniversitesi psikologlarından John Mayer ve Peter Salovey (1990) duygusal zekâyı genel olarak, düşünce ve davranışlarda duyguların kişiye rehberlik etmesi

olarak ifade etmektedir (Kofman, 2001:3). Mayer ve Salovey (1990) bu tanımlamalar çizgisinde duygusal zekâyı 4 temel boyutta kısaca şu şekilde sınıflandırmaktadır (<http://www.unh.edu/>, erişim tarihi:12.07.2008);

- **Duyguları tanıma:** Kişinin kendinin ve çevresindekilerin nasıl hissettiklerini anlama yeteneği,
- **Düşünceyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma:** Bir duygu yaratma ve sonra da bu duyguya bağlı olarak düşünme yeteneği,
- **Duyguları anlama:** Karışık duyguları ve duyguların bir aşamadan diğerine nasıl geçtiğini anlama yeteneği,
- **Duyguları yönetme:** Kendinizde ve başkalarında duyguları yönetebilme yeteneği.

Duygusal zekâyı kavramsal biçimde kullanarak, işlevsel biçimde ilk ele alanlar John D.Mayer ve Peter Salovey'dir. Onların tanımlamasında ise duygusal zekâ (Mayer, Salovey ve Caruso,2002);

- Kişinin kendisinin ve başkalarını duygularını değerlendirmesi ve ifade etmesi;
- Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol edebilmesi;
- Düşüncelerin kolaylaştırılması için duyguların kullanılmasıdır.

Bu tanımlamalar çerçevesinde duygusal zekâ, kişinin sadece hisleriyle hareket ettiği aklı dışlayan bir kavram olarak düşünülmemelidir. Zihnin mekanik yapısına, kalbin hissel duyarlılığının da eklenerek sinerjik bir bütün oluşturulmasıdır. Cooper ve Sawaf (2003) bu durumu şöyle açıklamaktadır. *“duygusal zekânın ortaya çıkış nedeni mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır. Duygusal zekâ, satış hileleri yapmak ya da nesnelere güzel yüzler yapıştırmakla ilgili olmadığı gibi, kontrol ve çıkar amaçlı kullanım ya da yönlendirme psikolojisi ile de ilgili değildir”*. Peter Senge (2006) göre ise; *“yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler akılla sezgiyi kaynaştırmak için yola çıkmazlar. Onlar bunu daha çok doğal yoldan, ellerindeki tüm kaynakları kullanma azminin bir yan ürünü olarak elde ederler. Tek*

*ayak üzerinde yürümeye ya da tek gözle görmeye kalkışmadıkları gibi; akılla sezgi ya da kafayla kalp arasında bir seçim yapma lüksüne de sahip değillerdir”* (Cooper ve Sawaf, 2003:xiii). Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir (Cooper ve Sawaf, 2000:xii, Aktaran: Alev Turanlı, 2007:20). Martinez’e göre ise duygusal zekâ; *“kişinin kavranamayan becerilerini, yeteneklerini, çevresel isteklere ve baskılara karşı başa çıkma özelliklerini düzenlemesidir”* (Cumming, 2005:3).

Daniel Goleman (2006) *“Duygular, geleneksel düşüncelerin aksine doğaları gereği ne olumlu ne de olumsuzdurlar; daha çok, insan enerjisi, içtenliği ve güdüsünün en güçlü biricik kaynağı olarak işlev görür ve bize sezgisel bilgeliğin sonsuz kaynağını sunarlar”* biçiminde bir duygu tanımında bulunmuş ve duygusal zekâyı, empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacını kontrol etme, uyum sağlayabilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı gibi kavramları içeren bir yapı çerçevesinde sınıflandırmıştır. Bu açıdan duygusal zekâ, kendini harekete geçirebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme olarak ifade edilebilmektedir (Goleman, 1995:50). Başka bir tanımlamada ise duygusal zekâ; *“kişisel ilişkilerde diğer insanları anlamak, kendi duygularına ulaşabilmek, bunları ayırt edip davranışını buna göre yönlendirmek ve kendisi hakkında dikkatli doğru bir model oluşturup, bunu etkili bir yaşam sürebilmek için kullanma becerisi”* olarak tanımlanmaktadır (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2002:56).

Goleman'a göre başarının % 80'i duygusal zekâdan kaynaklanmaktadır. Bireysel başarı ve performansın duygusal zekâ ile direkt ilgisi bulunmaktadır. Bu amaçla yapılan çok sayıdaki çalışma ve ölçek değerlerine sahip örnekler, kavramın anlamını tutarlı bir biçimde ortaya koymaktadır (Jordan, Ashkanasy, Hartel ve Hooper, 2002:196). Spinoza (1634-1677) *“insan için en önemli şey yine insandır”* demiştir. İnsanın hayatta başarılı olmasının ölçüsü de yine insandır, çünkü yapılan işlere ilişkin ödül ve cezalar diğer insanlarca verilmektedir. İnsan, diğer insanlar tarafından takdir edilmekte, diğer insanlar tarafından belirli mevkilere getirilmektedir. Kişi, zihnin ve duygunun bileşkesinden doğan davranışlarıyla diğer

insanların gözlerine girmekte veya gözlerinden düşmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Goleman'ın “yaşamdaki başarının %80'i duygusal zekâdan kaynaklanmaktadır” ifadesi ve psikolog Alfred Adler'in sözünü ettiği “Hayatta en büyük güçlüklerle karşılaşan insanlar başkalarıyla ilgilenmeyenlerdir” (Aktaran: Osmay, 2001:92) tanımlaması anlam kazanmaktadır. Başarı, kişinin önüne çıkan engelleri aşmasını ifade etmektedir. Bu engeller, akli ve duyguları ahenk içerisinde harmlayan, duyguları tanıyan, anlayan ve anlamlandıran, dolayısıyla insan ilişkilerinde başarılı kişiler tarafından aşılabilmektedir. Ünlü düşünür Montesquieu'nun da belirttiği gibi “güzel işler başarmak için insanlar arasında olmak gerekir”. Bu nedenle kendi duygularını tanıyan, karşısındakilerin duygularını tanıyıp, anlayan olaylar karşısında nasıl hissedeceğini bilen kimseler insan ilişkileri kuvvetli olan bunun sonucunda başarılı olan kimselerdir. Duygusal zekâ, kişinin kendisi hakkında dikkatli, doğru bir model oluşturup bunu etkili bir yaşam sürdürebilmek için kullanma becerisidir. (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2002:7) Bireysel başarı ve performansın duygusal zekâ ile direk ilgisinin olduğunu gösteren birçok akademik çalışmada bu durum ispatlanmıştır (Arıcıoğlu, 2002:27). Yine yapılan araştırmalarda duygusal zekânın mutluluğun %50'sinden fazlasında etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Furnham ve Petrides, 2003:31).

### **2.3.2.Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi**

Duygusal zekâ kavramı, duyguların kontrol edilmesi biçiminde düşünüldüğünde ortaya çıkışı açısından Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Aristo'nun MÖ 350 yılında oğlu için kaleme aldığı *Nikomakhos'a Etik* adlı eserinde “herkes kızabilir, bu kolaydır ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir” telkininde bulunmaktadır. (Çev: Saffet Babür, 2007). Duyguları anlama ve anlamlandırma becerisi olan duygusal zekâ içerisinde yer alan öz bilincin temeli Sokrates'in "Kendini Bil" öğretilerine dayanırken; özyönetim Platon'un Devlet adlı eserlerindeki yaklaşımlarıyla tarihsel süreçte şekillenmiştir. Kavrama ilişkin ilk çalışmalar ise Psikolog Edward L. Thorndike tarafından 1920'lerde geliştirilen sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır.

Sosyal zekâ insanları anlama ve insanlarla olan ilişkilerde bilgece hareket etme yeteneğidir (Law, Wong, Song,2004:484). Thorndike'in sosyal zekâ kavramı Gardner'ın (1983) çoklu zekâ kavramının içinde de vücut bulmuştur (Turanlı, 2007:25).

Thorndike (1920) zihinsel fonksiyonların üç ana sınıfı arasındaki ayrıma dikkat çekmiştir. Thorndike'a göre standart zekâ testleri yalnızca "soyut zekâ"yı ölçebilmektedir. Bununla birlikte "mekanik zekâ-nesnelere arasındaki ilişkileri gözünde canlandırmak ve fiziksel dünyanın nasıl işlediğini anlamak" ve "sosyal zekâ-insanlar arası ilişkilerde başarılı bir şekilde davranma yeteneği" de ölçülmelidir. Bu sebeple, Thorndike diğer zekâ çeşitlerini de ölçebilmek için çeşitli yollar geliştirmeye uğraşmıştır. Howard Gardner'ın 1983 yılında yedi çeşit zekâ'dan bahsettiği "*Aklın Çerçevesi*" başlıklı eserinde Thorndike'in sözünü ettiği zekâ tipleri yer almaktadır.

Çoklu zekâ kuramı ve duygusal zekâyâ açılan bu bilimsel pencere, sonraki yıllarda diğer bilim adamlarınca da ele alınmıştır (<http://www.dzeplatformu.org/>, erişim tarihi:15.05.2008). Bu sürecin gelişimi Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi

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

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

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

Duygusal zekâ kavramının işleniş açısından tarihine bakıldığında; Antonio R. Damasio'nun (1999) kavramın ortaya çıkışındaki yaklaşımları göze çarpmaktadır. Nörobiyolojik yaklaşımın temsilcilerinden olan sinirbilimci Antonio R. Damasio (1999), parçalanmış zihni/zekâyı birleştirmede öncü rolü oynayarak, psikolojide "duygusal zekâ" kavramının geliştirilmesinde esin kaynağı olmuştur (Turanlı, 2007:24). Damasio (1999), zihnin duygu ve akıl alanlarını çalıştıran iki ayrı sinir sistemi barındırdığı ve aralarında hiçbir etkileşimin olmadığı; bu sistemlerin ayrı bölgelerde, birbirinden ayrı olarak çalışan katıksız alanlar olarak görüldüğü geleneksel görüşe karşı *Descartes'in Yanılgısı* isimli eseri yazmıştır. Bu eserde duygu ve dürtülerden bağımsız, bedensiz, bir akıl olamayacağı teziyle akıl-duygu arasındaki zihinsel ve sinirsel ilişkiyi açıklamaya girişmektedir (Kutlusoy, 2001).

Duygusal zekâ üzerine araştırma yapan diğer iki bilim adamı, Cobb ve Mayer (2000) duygusal zekâyı çalışmalarında iki model üzerinde yorumlamaktadır. Yetenek modeli adını verdikleri birinci modelde, iki bilim adamı duygusal zekâyı yetenekler grubu olarak tanımlamaktadır; duygusal zekânın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde durmaktadır. İkinci modelde ise Cobb ve Mayer (2000), yetenek modeline göre daha popüler bir yönelimdedir ve duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler, kişilik özellikleri ve davranışlarla harmanlayarak duygusal zekâ'nın kişiyi ulaştırabileceği başarılarla ilişkin gelecek vizyonu sunmaktadır (Arbak ve Çakar, 2002; <http://www.dzeplatformu.org/>, erişim tarihi:).

### **2.3.3. Duygusal Zekâ'nın Literatürdeki Yeri**

Duygusal zekâ kavramını ortaya atan Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayınladığı "*Duygusal Zekâ*" adlı kitabından önce literatürde kavramla ilgili araştırmaların yer aldığı görülmektedir fakat bu araştırmalarda duygusal zekâ, sosyal zekânın bir tipi olarak ele alınmıştır (Poon, J,Teng, 2002: 59). Bu nedenle duygusal zekâ kavramı ile ilgili yapılmış ilk araştırma Thorndike'in, 1920 yılında ortaya atmış olduğu sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. Kökeni 20'li yıllara dayanmasına rağmen 90'lara kadar çok az ilgi görmüştür (Mayer ve Salovey, 1997). 1995 yılında tüm dünyaya Daniel Goleman tarafından duyurulmasının ardından literatürde



konuyla ilgili yayınlar yer almaya başlamıştır. (Salovey ve Mayer, 1990; Ryback, 1998; Cooper ve Sawaf, 1999; Bar-on & Parker, 2000; Ciarrochi ve Forgas, 2001; Matthews, Zeidner ve Roberts, 2004; Merlevede, Vandamme ve Bridoux, 2006).

Duygusal zekâ kavramına ilişkin Türkiye’de yapılan ilk bilimsel araştırmalar ise 2000’li yıllardan sonra görölmektedir (Aydın, Bülbüloğlu, 2000; Acar,2001; Mumcuoğlu, Çakar, Yılmaz, Tuyan 2002; Yalınbaş,2003; Özerbaş, Akın,2004; Ulutaş, 2005; Bender, 2006; Turanlı, Özçelik, 2007).

#### **2.3.4.Duygusal Zekâ Modelleri**

Duygusal zekânın kavramsal teorisi yetenek modeli ve karışık model olmak üzere iki bakış açısıyla incelenmektedir. Yetenek modeli, duygusal zekâyı zihni yeteneklerin yani zekânın merkezi gibi görmektedir. Yetenek modeli kendi içinde, duyguları anlama, duyguları algılama, duygulara uyum gösterme ve duyguları yönetme olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır. 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 (Rooy, Alonso, Viewesvaran, 2005:689). Mayer ve Salovey modeli bir yetenek modeli olup, diğer üç model ise karma modellerdir.

Bu araştırmada duygusal zekâ kavramına ilişkin Mayer ve Salovey, Bar-On, Cooper ve Sawaf ve Goleman’ın modelleri olmak üzere dört ana model incelenecektir. Araştırmada kullanılan ECI-2 duygusal zeka ölçeği Goleman’ın modeline göre tasarlandığından bu model diğerlerine göre daha ayrıntılı bir biçimde sunulmuştur.

### 2.3.4.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli:

Mayer ve Salovey, duygusal zekânın, sosyal zekânın 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 (Jordan, Ashkanasy, Hartel, Hooper, 2002:195). 1990'lı yıllarda yapmış oldukları bu tanımlamanın ardından 1997 yılında Mayer ve Salovey (1997) bu tanımlamayı daha da geliştirerek mevcut modelinin duyguların algılanışı, asimile edilmesi, anlaşılması ve yönetimiyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir (Jordan ve diğerleri, 2002:195). Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini, onları ayırdedebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zekâ türü olarak tanımlamışlardır (Mayer ve Salovey, 1990:189). Mayer, Salovey ve Caruso (2004) duygusal zekâ'nın bazı tanımlarının zekâdan çok kişilikle alakalı olduğunu iddia etmişlerdir. Mayer ve Salovey, modellerinde sözünü ettikleri duygusal yeterliliklerin zekâ olarak ele alınabileceklerini belirtmekte ve bunun nedenlerini şu şekilde açıklamaktadırlar (Lopes, Salovey, Straus, 2003:641).

Duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zekâ türüdür (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000:270). Bir sosyal zekâ türü olarak betimledikleri duygusal zekâyı 4 temel bölüm içerisinde incelemişlerdir (Shelley ve Brown, 2004:11);

- **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.
- **Duyguları Özümseme;** kişinin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer birçok insana nazaran kendi duygularını daha iyi hissetmekte ve tanımlamaktadır (Law ve diğerleri, 2004:277). Bu bölüm duygusal deneyimleri hayata uyarlamaktadır.

- **Duyguları Anlama;** tıpkı iki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer insanlara nazaran başkalarının duygularını hissetmekte ve empati kurmakta daha başarılıdırlar.
- **Duyguları Yönetebilme;** verilen durumlardan faydalı olmayan duygular ile bağlantı kurma veya kurmama yeteneğidir.

Mayer ve Salovey (1997) modelinin beceri alanlarını genel bir biçimde ifade etmek gerekirse, modeli 4 boyutta incelemek mümkündür (<http://www.unh.edu/>, erişim tarihi:21.06.2008);

***Duyguların Algılanması ve İfadesi:***

- Bir kimsenin fiziksel durumundan duygu ve düşüncelerini belirleme ve ifade etme becerisi.
- Diğer insanlarda gözlemlenen duyguları sınıflandırma ve ifade etme becerisi

***Duyguyu Düşüncenin İçinde Özümsemek:***

- Duyguların, düşünceyi üretken yönde çalıştırabilmek için ön ayak olduğunun farkında olmak.
- Duyguların muhakeme yeteneği ve hafızamız için yardımcı olduğunu bilmek.

***Duyguyu Anlama ve Analiz Etmek:***

- Karmaşık ve karmaşık olmayan duygular ve eş zamanlı duyguları nitelendirme yeteneği.
- Duygu kaymalarıyla ilişkilendirilen ilişkileri anlama yeteneği.

***Duygunun Yansıyan Düzenlenmesi:***

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

#### **2.3.4.2.Reuven Bar-on Modeli**

Bar-on (1985) duygusal zekâyı; kişinin kendisini ve başkasını anlama, insanlarla ilişki kurabilme ve ani oluşan olaylara karşı çok çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. 1985 yılında Reuven Bar-on, zihinde “Duygusal Alan” olarak adlandırdığı bir zekâ bölümünü düşünerek kafasındaki bu soruların yanıtları üzerinde paralellikler keşfetmeye başlamıştır (Turanlı, 2007:34). Nitekim geliştirmiş olduğu ölçekle duygusal zekâyı ölçen ilk kişidir. Bar-on; gerçek zeki insanı, sadece

bilişsel zekaya değil, aynı zamanda duygusal zekaya da sahip olan kişi olarak tanımlamaktadır (Acar, 2001:53).

Bar – On’un duygusal zekâ 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 (Shelley ve Brown, 2004:11). Bar-On’un duygusal zekâ modeli, “Neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahiptirler?” sorusuna cevap vermek niyetindedir.

Akademik zekâ olarak kabul edilen bilişsel zekâ açısından zeki oldukları kabul edilen birçok insanın, şaşırtıcı bir şekilde sosyal yaşamda başarıyı yakalayamadıkları gözlenmiştir. Yapılan araştırmalar bu insanlarda eksik olan tarafın duygusal zekâ olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal zekâ, akademik zekânın karşıtı olarak algılansa da aslında akademik zekânın kullanımını kolaylaştırmakta ve onu tamamlamaktadır (Güney, 2000:230).

Bar-on modelinin boyutları incelendiğinde modelin; niçin bazı insanlar duygusal açıdan kendilerini diğerlerine göre daha sık iyi hissetmektedir? Neden bazıları çok daha başarılı olmaktadır? En önemlisi, bazı kişiler tanrı vergisi yetenekleri veya zekâlarına rağmen başarılı olamazken, diğerleri çeşitli yeteneklerden yoksun olmalarına rağmen nasıl başarılı olmaktadır? Sorularına yanıt aradığı görülmektedir (Turanlı,2007:34). Bar-On, hayattaki başarıyla ilgili olan birçok kişilik karakterini, psikoloji biliminin yardımlarıyla araştırmıştır. Bunun sonucunda ise başarıya dair beş ayrı işlev belirlemiştir.

### Şekil 8. Reuven Bar-on Modeli

<b>Kişisel Farkındalık</b>	Bağımsızlık, Kararlılık	<b>Stres Yönetimi</b>	Strese Dayanıklılık
	Kendini Gerçekleştirme		Dürtü Kontrolü
	Kendine saygı	<b>Genel Ruh Hali</b>	Mutluluk
	Duygusal Benlik Bilinci		iyimserlik
<b>Kişiler Arası İlişkiler</b>	Sosyal sorumluluk	<b>Şartlara ve Çevreye Uyum</b>	Esneklik
	Kişiler Arası İlişkiler		Gerçekçilik
	Empati		Problem Çözme

**Kaynak:** <http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.html>, erişim tarihi:12.05.2008

### 2.3.4.3.Cooper ve Sawaf Modeli

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

Robert Cooper ve Ayman Sawaf (2000) “*Liderlikte Duygusal Zeka*” adlı eserlerinde, pek çok lider ve yöneticinin çalışanlarıyla ilişkilerine duygularını kattıkları takdirde etkinlik ve otoritelerinin sarsılacağını düşündükleri ifade etmiştir oysa duygular güven, bütünlük, empati, esneklik, güvenilirlik, yaratıcılık, işbirliği ve inisiyatifli harekete geçirmektedir. Duygular motive edicidir; gidilecek yönü tayin etmektedir; duygular insanı iş gören makineler olmaktan çıkarıp insan yapmaktadır, yapılan işe amaç ve anlam katmaktadır; duyguyla inşa edilen her şey kalıcıdır. IQ başarının bir ayağıysa, EQ onu dengeye getiren sağlamlık ve kalıcılık katan diğer ayak olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle de ilişkilerinde EQ’yu göz ardı eden bireylerin tek ayak üzerinde yürümeye çalıştıkları benzetmesinde bulunmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003:xiii). Bu düşünceler altında oluşturulan modelin köşe taşlarını oluşturan alt unsurlar ise aşağıdaki gibidir (Cooper ve Sawaf, 2003: 33);

- **Duyguları öğrenme köşe taşı:** Duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geribildirim, pratik sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir kişisel etkinlik ve güven mekânı inşa etme.

- **Duygusal zindelik köşe taşı:** İçtenlik, inanılrlık ve esnekliği inşa ederek güven çemberini genişletme, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini artırma.
- **Duygusal derinlik köşe taşı:** İş yaşamını ve günlük yaşamı, potansiyel ve amaçla uyumlu hale getirme yollarını ve bunları, doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleme yollarını önerme.
- **Duygusal simya:** Sorun ve baskılarla birlikte yaşamayı öğrenme, bunları birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirme ve gelecek için rekabet etme gücünü artıracaklarını öngörme, yaratıcı güdülerini geliştirme.

**Şekil 9.** Duygusal Zekâ'nın 4 Köşe Taşı

Duygusal Dürüstlük		Özvarlık	
Duygusal Enerji	<b>Duyguları Öğrenmek</b>	<b>Duygusal Zindelik</b>	Güven Çemberi
Duygusal Dürüstlük			Yapıcı Hoşnutsuzluk
Pratik Sezgi			Esneklik ve Yenilenme
Özgin Potansiyel ve Amaç	<b>Duygusal Derinlik</b>	<b>Duygusal Simya</b>	Sezgisel Akış
Adanmışlık			Düşünsel Zaman Değişimi
Dürüstlüğü Yaşamak			Fırsatı Sezinlemek
Yetki Olmadan Etki		Geleceği Yaratmak	

**Kaynak.** <http://www.csb.gov.hk/hkgcsb/eon/144/kit144-10.html>, erişim tarihi: 12.05.2008

#### 2.3.4.4. Daniel Goleman Modeli

Goleman (1995), Gardner'ın çoklu zekâ modelindeki, kişisel zekâ ve kişilerarası zekâyı, psikolojik teorilere ve nörolojik bilime dayandırarak oluşturmaktadır (Turanlı, 2007:27). Salovey ve Mayer'in 1990'lı yıllardaki çalışmalarından etkilenen Goleman, bu alanda kendi çalışmasını yönetmeye başlamış ve 1995 yılında "*Duygusal Zeka*" adlı, duygusal zeka fikrinin özel sektörde ve halk tarafından tanınmasını sağlayan kitabını yazmıştır (Shelley ve Brown, 2004:11). Daniel Goleman araştırmalarını bilişsel zekâyı sahip zeki fakat duygusal zekâdan

yoksun pek çok kişinin IQ düzeyleri düşük ama duygusal zekâ becerileri yüksek olan kişilere göre iş ve sosyal yaşamlarında sorun yaşadıkları ve bu sorunları yüksek IQ düzeylerine rağmen çözemeyişleri üstüne kurguludur. Goleman (2000) kişinin, başkalarının ve kendi duygularını tanımasının, değerlendirmesinin, öğrenmesinin tüm bunların yanı sıra duygulara ilişkin bilgilerin ve duyguların enerjisini günlük yaşantısına ve işine etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermenin IQ ile izahının olmadığı düşüncesindedir. Goleman'a göre kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları yönetme yetisi duygusal zekâyı tanımlamaktadır (Goleman 2000:393). Goleman, başarılı bir hayatın, standart zekadan (IQ) çok, duygusal zekaya (EQ) ihtiyaç duyduğunu ileri sürmüştür.

Goleman' ın “*Duygusal Zeka, Neden IQ’ dan Önemlidir?*” adlı eserinde duygusal zekayı incelerken Mayer ve Salovey’in (1997) modelini temel olarak ele alıp oluşturduğu duygusal zeka modelini beş başlık altında toplamaktadır (Goleman, 2005:43);

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

Yukarıda yer alan Mayer ve Salovey (1997) temelli model beş temel boyutu içerirken ikinci uygulamasında dört temel boyut olarak değerlendirilmektedir Emotional Competence Inventory (Duygusal Yeterlik Envanteri) ilk sürüm olup beş boyutu incelerken Goleman modeli geliştirerek duygusal zeka yeterliliklerini öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olmak üzere dört boyuta indirmiştir (Goleman, 2001; Goleman, Boyatsız ve Rhee, 1999) araştırmada kullanılan *ECI-2* ise son haliyle dört boyuttan oluşmaktadır. *ECI-2*'de öz bilinç ve özyönetim boyutları kişisel yeterlik; sosyal bilinç ve ilişki yönetimi boyutları ise kişinin sosyal yeterliliği ifade etmektedir. *ECI-2* ölçeğine ait öz bilinç, özyönetim,

sosyal bilinç ve ilişki yönetimi boyutları ile bu boyutlara ait alt boyutların tanımları aşağıdaki gibidir (Turanlı, 2007:19);

#### 2.3.4.4.1.Öz bilinç

Öz bilinç kavramı kısaca kişinin kendi duygularının neler olduğunu bilmesi, farkında olmasıyla izah edilebilmektedir. Bu ifade aslında kişinin kendini bilmesini tanımlamaktadır ki bu açıdan felsefi bir içeriğe sahiptir ve derinlik arz etmektedir. Çinli düşünür Lao-Tzse “başkalarını bilen bilgili, kendisini bilen bilgindir” sözü kavramın derinliğini gözler önüne sermektedir. Öz bilinç, bireyin olaylar karşısında ne hissettiğini analiz edebilmesi, bu hislerin hareketlerini ne şekilde yönlendireceğinin farkında olması anlamına gelmektedir. Duygularının farkında olmak bireyin kendini doğru bir şekilde değerlendirerek, kendi iç dünyasını, kaynaklarını, sezgilerini, tercihlerini, potansiyelini, güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmesine imkân sağlayarak öz güvenini geliştiren bir sonuç yaratmaktadır (Goleman, 2002:21).

Gündelik yaşantıda karşımıza çıkan sorunları aşabilmenin ilk şartı sorunu iyi tanımlamaktır. Kişinin kendiyile ve çevresiyle olan ilişkilerinde temel parametre kişinin kendisidir. Kişi, bu ilişkilerde kendinden sorumludur. Kişinin iç dünyasında olup bitenin farkında olması ilişkinin kendiyile ilgili boyutunu analiz edebilmesine olanak tanımaktadır. Bu durum kişinin sahip olduğu temel bir duygusal yeterliliği ifade eder. Bu açıdan öz bilinç içsel bir barometre işlevi görmektedir, insanın yapmakta olduğu şeyin yapmaya gerçekten değerip değmeyeceğini ölçmektedir (Turanlı, 2007:17). Öz bilincin alt boyutları şu şekilde tanımlanmaktadır.

- **Duygusal Öz Bilinç:** Duygularının kişinin kendini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilmek, yol gösterici, değerlerine bağlı, karmaşık durumlarda olayın bütünüdür. Görerek en iyi eylem rotası çizilebilir, açık sözlü ve içten davranmaktır (Goleman, Boyatzis, McKee 2002:262 ). Duygusal öz bilinç, kişinin kendi duygularını okuyup etkilerini fark etmesi; kararlara rehberlik etmesi için hislerine güvenmesi anlamına gelmektedir.



- **İsabetli Öz Değerlendirme:** Kişinin kendini analiz etme becerisidir. Goleman (1998) kavramı, güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek kendi ile ilgili bir mizah duygusuna sahip olmak, yapıcı eleştirisi ile geri bildirim hoş karşılama şeklinde özetlemektedir (Goleman,1998: 38). Öz bilinci yüksek olan liderler, genellikle kısıtlı ve güçlü yönlerini bilirler ve kendileriyle ilgili bir mizah duygusuna sahiptirler. Geliştirmeleri gereken yönlerini belirlemeye ve geliştirmeye çaba sarf etmektedirler. Doğru öz değerlendirme, liderin ne zaman yardım isteyeceğini ve yeni liderlik güçleri geliştirirken nereye odaklanacağını bilmesini sağlamaktadır (Goleman ve diğerleri, 2002:262).
- **Özgüven:** Kişinin kendisiyle ilgili olumlu ve pozitif duygular geliştirmesi sonucunda ortaya çıkan harekete geçme gücüdür (<http://www.kendinigelistir.com/>, erişim tarihi: 15.06.2008). Öz değer ve yetenekleri konusunda sağlam bir anlayışa sahip olmaktır (Goleman ve diğerleri, 2002:49). Öz güveni gelişmemiş bireyler kendilerine bir görev verildiğinde ya da karşılıklarına başa çıkmaları gereken bir durum çıktığı takdirde bu işten kaçmaya çalışabilmekte hatta mümkünse bu işleri başka arkadaşlarına dostlarına yaptırmaya gayret etmektedirler. Mahcubiyet duygusu yaşamamak için bu çeşit riskli durumlardan sürekli uzak durmaktadırlar (<http://www.kendinigelistir.com/>, erişim tarihi: 15.06.2008).

#### **2.3.4.4.2.Öz Yönetim**

Goleman (2001), özyönetimi kişinin kendini idare edebilme becerisi olarak ifade etmektedir. Kişinin kendi duygularını anlaması, hedeflerine ulaşmak için gereksinim duyduğu güdülerini bilmesi ve yönlendirmesidir. Ne hissettiğini bilmek ve bu hisleri idare etmektir. Bu noktada öz bilinç kavramının bir bütünü ifade ettiğini vurgulamak gerekir çünkü birey duygularını idare edebilmesi için öncelikle onları tanımlamalı neyi idare ettiğinin farkında olmalıdır. Coşku ve zorluğu yenme gibi olumlu duyguları idare edebilmekte, aynı zamanda hüsrana hiddet gibi olumsuz duyguları da yönetebilmektedir (Boyatzis ve Mckee, 2002:56).

Duyguları yönetmenin bazı ölçüleri şöyle sıralanmaktadır (Aktaş, 1997:23);

- Duygular doğru biçimde doğru zamanda dışa vurulmalıdır.
- İnsan kendi beklenti ve değerlerinin farkında olmalıdır.
- İnsan başkalarının da değerlerinin ve kendisinden beklentileri olduğunu unutmamalıdır.
- İnsan yaşamına yeni bir yön ve biçim verebilmelidir.
- İnsan emeğiyle kendi başarısını ve mutluluğunu yaratabilmelidir.

Kişi yaşantısını devam ettirirken sürücü koltuğunda kimin oturduğunun farkında olması gerekmektedir. Eğer kişi duygularını yönlendiremezse duygular kişiyi yönlendirmektedir. Bu durum kişi için oldukça büyük tehlike arz etmektedir. Duygularını yönetemeyenlerin; para, unvan, koltuk ve üstünlük hırslarının tutsağı olarak tükenen sevimsiz ve uyumsuz insanlar olmaları kaçınılmazdır. Bunların duygusal ve bilişsel yetileri eş güdümlü çalışmadığı için, bilişsel yetenekleri gelişmiş bile olsa, tutkularının isteklerinin kölesi olabilmektedirler. Bu tip kimseler ne kadar bilgili olursa olsun bilgisini çıkarları doğrultusunda, ahlak dışı alanlarda kullanabilmektedir.

- **Duygusal Öz Denetim:** Kavram Goleman tarafından yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 1998:38). Kişinin barındırdığı birtakım duygular kişinin kendi ve etrafı için rahatsız edici olabilir. Duygusal özdenetim, “rahatsız edici duygu ve dürtüleri denetim altında tutmak” olarak ifade edilmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002:49). Bu durum, yüksek stres altında ya da bir kriz döneminde sakin kalmak, açık bir zihin ile düşünebilmek, zor bir durumla karşılaşıldığında soğukkanlılığını korumak biçimde ifade etmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002:263).
- **Başarma Dürtüsü:** Başarma dürtüsü, kişinin, beceri ve yeteneklerini azami ölçüde geliştirebilmek için uğraş verdiği kesintisiz ve dinamik bir süreçtir (<http://www.duygusalzeka.com/>, erişim tarihi:10.04.2008). Bu faktör, kişinin ısrarcı bir şekilde elinden gelenin en iyisini yapma gayreti ve genel anlamda kendini geliştirmeye çalışması ile bağlantılıdır. Bunun sonucunda ise kişisel

tatmin duygusu yaşanmaktadır. Uzun vadeli hedefler için yaşam boyu süren bir gayret ve şevkle bağlılık sağlayacak türden ilgi alanları ve zevkli uğraşlar yaratmaktır (<http://www.duygusalzeka.com/>, erişim tarihi:10.04.2008) Kişinin ilgi alanlarına karşı duyduğu heyecan ve tutku, bu ilginin sürdürülebilmesi için gereken enerji ve motivasyonu sağlamaktadır. Başarma dürtüsü mükemmelliğin iç standartlarını artırmak için performansı artırma arzusuna sahip olmak, yüksek kişisel standartları, hem kendilerinde hem de yönettikleri kişilerde sürekli olarak performans artışı sağlamak şeklinde de ifade edilmektedir. Pragmatik olmak, ölçülebilir ama zorlayıcı hedefler belirlemek, hedeflerinin değerli ve ulaşılabilir olması için risk hesabı yapabilmek, sürekli olarak daha iyi bir iş çıkarmanın yollarını öğrenmek ve öğretmek de başarma dürtüsünü açıklamaktadır (Goleman ve diğerleri, 2002:263).

- **Uyumluluk:** Goleman (1998), “*Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*” adlı eserinde uyumluluk kavramını değişen durumlara uyum sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Goleman,1998: 38). Engellerin üstesinden gelmek, esnekliğine sahip olmak, örgüt yaşamının kaçınılmaz belirsizliklerinden rahatsız olmamak, hızlı değişime çabuk ayak uydurabilmek, yeni veriler ya da gerçekliklerle karşılaştıklarında kıvrak bir zekâ ile düşünebilmek anlamına da gelmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002:263).
- **İnisiyatif:** TDK Sözlüğü inisiyatifin kelime karşılığı olarak “karar vermeyi bilen kişinin yeteneği” olarak ifade etmektedir (<http://www.tdk.gov.tr/>, erişim tarihi: 25.08.2008). İnisiyatif kavramı rutin işlerin yapılmasında verilen belli kararlardan ziyade fırsat anlarında verilen stratejik kararların ifade edilmesinde kullanmak yerinde olacaktır. Nitekim Goleman inisiyatif kavramını, “Fırsat doğduğunda eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmaktır” şeklinde tanımlamaktadır (Goleman, 1998: 39). Fırsat yaratmak, mükemmel bir girişimciliğe sahip olmak, geleceğe yönelik daha iyi olasılıklar yaratabilmek için gerektiğinde kuralları esnetmekten kaçınmamaktır. İstenen

sonucu verme yeteneklerine - kendi kaderlerine hükmetmek için gereken şeylere - sahip olduklarını hisseden liderlerin girişimciliği mükemmeldir ve beklemek yerine, fırsatları yakalamakta ya da yaratmaktadırlar. Bu tür bir yönetici, geleceğe yönelik daha iyi olasılıklar yaratabilmek için gerektiğinde kırtasiyeciliği delip geçmekte, hatta kuralları esnetmekte duraksamamaktadır (Goleman ve diğerleri, 2002:263).

- **İyimserlik:** Olayların iyi yönlerini görmek, başkalarına olumlu gözle bakmak, insanlardan yapabileceklerinin en iyisini beklemek, büyük bir yenilgide tehditlen çok fırsat görmek iyimserlik anlamına gelmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002: 264). Bu durumu Goleman (1998), engellere ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar etmek olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 1998: 39).
- **Saydamlık:** Saydamlık duyguları inançları ve eylemleri konusunda başkalarına karşı gerçekten açık olmak, hataları açıkça kabul etmek ve başkalarının ahlaka aykırı davranışlarına göz yummak yerine karşı çıkmak olarak ifade edilmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002: 263). Dürüstlük ve karakter bütünlüğü, güvenilirlik anlamına gelmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002: 49).

#### 2.3.4.4.3.Sosyal Bilinç

Boyatzis ve Mckee (2002), tarafından başkalarının duygularını hissedebilme, onların bakış açısı ile düşünebilme ve onların endişelerine karşı ilgi duyma olarak tanımlanan sosyal bilinç kavramı; başkalarının duygularına uyum sağlamak korkuları dindirebilmek, öfkeyi yatıştırabilmek, gruba rehberlik edebilecek ortak değerleri ve öncelikleri hissettirmek olarak ifade edilmektedir (Boyatzis ve McKee, 2002: 59–60).

- **Empati:** Son yıllarda adından sıkça söz edilen empati kavramının sözlük karşılığı duygudaşlık olarak geçmektedir (<http://www.tdk.gov.tr/>, erişim

tarihi: 25.08.2008). Başkalarının duygularını sezmek, bakış açılarını anlamak ve endişeleri ile etkin biçimde ilgilenmektir (Goleman ve diğerleri, 2000: 49). Diğer bir ifadeyle empati, çok çeşitli duygusal sinyallere kulak verip kişinin ya da grubun hissedilen ama dile getirilemeyen duygularını sezebilmek, geçmişi farklı ya da başka kültürlerden gelen insanlar ile iyi geçinebilmek olarak da tanımlanabilmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002: 262).

- **Örgütsel Bilinç:** Gündemleri karar ağlarını ve örgütsel düzeydeki siyaseti okumak, politik açıdan uyanık olmak, can alıcı toplumsal ağları görebilmek ve kilit iktidar ilişkilerini okuyabilmektir. Örgüt içinde işlerliği olan siyasal güçler kadar, yol gösteren değerleri ve insanlar arasında geçerli olan sözsüz kuralları anlayabilmek gibi çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir (Goleman ve diğerleri 2002: 49).
- **Hizmet:** Kelime karşılığı, iş görme, birinin ihtiyaç duyduğu işi yapma olan hizmet kavramı Goleman'ın modelinde müşteri odaklı bir yaklaşım temelinde takipçi, müşteri ya da tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamak biçiminde tanımlanmaktadır (Goleman ve diğerleri, 2002: 59).

#### 2.3.4.4. İlişki Yönetimi

İlişki yönetimi ikili veya çoklu ilişkilerde yol gösterici, motive edici, ikna edici olmak, başkalarını geliştirmek, anlaşmazlıkları çözmek, ilişkiler ağını kurmak, işbirliği oluşturmak gibi özelliklerden oluşmaktadır. İlişkileri beceri ile yönetmek, başkalarının duyguları ile baş etmek anlamına gelmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002: 62).

- **Değişim Katalizörlüğü:** Katalizörler kimyevi tepkimelerin hızını ayarlamak- artırmak veya azaltmak- için kullanılan araçlardır. Değişim katalizörlüğü, örgüt içerisinde başlayan değişimi desteklemeyi bu sayede değişimin örgüt tarafından daha kolay ve çabuk uyumunun sağlanmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle; değişimi başlatmak ve yönetmektir (Goleman ve diğerleri,

2002: 39). Değişme gereğini fark edebilmek var olan duruma meydan okuyabilmek ve yeni düzeni destekleyebilmek, direniş ile karşılaşılsa bile değişimin güçlü taraftarı olabilmek, onu cazip bir şekilde savunabilmek, değişimin önündeki engelleri asmanın pratik yollarını bulmak gibi çeşitli şekillerde de tanımlanabilmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002: 265).

- **Çatışma Yönetimi:** Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamaktır (Goleman,1998: 39). Anlaşmazlıkları çözmek, bütün tarafları konuşturabilmek, farklı bakış açılarını anlayabilmek, herkesin destekleyebileceği ortak bir ideal bulabilmek, çatışmayı yüzeye çıkarmak, tüm tarafların duygu ve görüşlerini dikkate almak ve enerjiyi yeniden grubun ortak idealine yönlendirmektir (Goleman ve diğerleri, 2002: 265).
- **Başkalarını Geliştirme:** Başkalarının gelişim gereksinimini sezme ve yeteneklerini pekiştirmek olarak tanımlanmaktadır (Goleman ve diğerleri, 2000: 39). Geri bildirim ve rehberlik ile başkalarının yeteneklerini pekiştirmek, kişilerin amaçlarını güçlü ve zayıf yönlerini anlamak, gerçek bilgiyi algılamalarını sağlamak tam zamanında yapıcı geri bildirimlerde bulunabilmek, doğal bir akıl hocası ve eğitmen olmaktır (Goleman ve diğerleri, 2002: Ek-B).
- **Etkileme:** Çok çeşitli ikna taktiklerini kullanmaktır (Goleman ve diğerleri, 2002: 49). Yöneticilikte etkileme gücünün göstergeleri, belli bir dinleyiciye hitap edecek doğru bir şeyi bulmaktan, kilit kişilerden nasıl onay alınacağını bilmeye ve bir inisiyatif için destek ağı kurmaya kadar uzanmaktadır. Etkileme becerisine sahip bir yönetici ikna edicidir ve bir gruba hitap ederken ilgi uyandırmaktadır (Goleman, 1998:265).
- **Esinleyici Liderlik:** Esinleyici liderler, hem ahenk yaratan, hem de cazip bir vizyon ya da ortak misyonla insanları harekete geçiren kimselerdir. Bu tür liderler, başkalarından istedikleri şeyin simgesi olmakta ve ortak bir misyonu, öteki kişileri izlemeyi esinlendirilecek şekilde dile getirmektedirler. Diğer

kişilerin amaç doğrultusunda hareket etmeleri gündelik görevlerin ötesinde ortak bir amaç duygusu vererek işi heyecanlı hale getirmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002: Ek-B).

- **Takım Çalışması:** İş birliği ve ekip oluşturmak, diğer kişilerin kolektif çabaya etkin ve coşkulu bir biçimde katılmalarını sağlamak, grubun ruhunu ve kimliğini geliştirmektir (Goleman ve diğerleri, 2002: Ek-B). Ekip çalışması ve iş birliği açısından kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak son derece önemlidir (Goleman, 1998: 39). Takım çalışması, belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların birbirlerini dinlemelerini, bilgilerini paylaşmalarını, yapıcı geribildirim almak ve vermek suretiyle olumlu değişiklikler yapmalarını ve karşılıklı güven oluşturmalarını sağlamaktadır.

## 2.4. DUYGUSAL ZEKÂ - ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Duygusal zekâ ve örgüt kültürü iki farklı kavram olarak çeşitli araştırmalara konu olmuş ve üstünde çalışmalar yapılmış konulardır. Duygusal zekâ kavramı son yıllarda ön plana çıkan, yönetim bilimlerindeki yeri de bunun paralelinde sorgulanmaya başlayan ve ünü gün geçtikçe artan bir kavramdır. Örgüt kültürü kavramı ise özellikle 1980'lerin başında araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır.

İlk bakışta, birbirleriyle ilişkisiz gibi görülen bu iki kavram bir bütün olarak ele alındığında birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Bu bütünlüğe örgüt kültürü ve duygusal zekâ ilişkisinde liderliği bir ara parametre gibi görerek ulaşmak mümkündür.

Örgüt kültürü ve liderlik ilişkisinin birçok araştırmacının çalışmalarına konu olmuş kavramlar olduğu görülmektedir (Smircich, 1983; Bass, 1985; Schein,1983; Sullivan ve Harper, 1996). Sullivan ve Harper (1996) liderlik kavramını, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü ve kültürünü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek şeklinde tanımlamakta; bir örgütün kültürünün oluşturduğu normların, örgütü kuran liderle özdeşleştirerek modellenmesi

gerektiği ifade etmektedir. (Aktaran: Erarslan, 2004). Schein (1990) liderler tarafından koçluk, kasıtlı rol model ve örgütsel felsefenin biçimsel ifadeleri gibi açık ya da ima edilen mesajlar aracılığıyla kültürün iletilip yayıldığını ve böylece kültürün örgüte yerleştirildiğini ileri sürmüştür (Aktaran: Morley ve Shockley-Zalabak, 1997). Smircich (1983) yapmış olduğu araştırmada örgüte ilişkin kültürün içsel bir değişken olarak yapısının, yönetilmesi ve bir fayda elde edilmesinin liderin kabiliyet ve becerilerine bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

(<http://www.lotsofessays.com/>, erişim tarihi: 15.07.2008).

Burada belirtilen kabiliyet ve beceriler kavramı kuşkusuz görevle ilgili teknik bilgilerin yanı sıra kişisel ve sosyal bir boyutu da içermektedir. Sözgelimi, Pogonis (1992) empatiye vurgu yaparak, örgüt kültürüne ilişkin yapının oluşturulmasında ve bu değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesinde liderin sahip olduğu birtakım kişisel özelliklerin önemli bir payı olduğu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürüne ilişkin yapının, yöneticinin liderlik özellikleriyle ilişkili olduğu görülmektedir.

Öte yandan duygusal zekâ ve liderlik ilişkisinin de özellikle 90'lı yıllardan itibaren birçok araştırmacı tarafından ele alınan kavramlar olduğunu ifade etmek gerekmektedir (Sosik, 1999; Cooper ve Sawaf, 2000; Ekman, 2003; Geybullayev, 2002; Goleman, Boyatzis, McKee, 2003; Baltaş, 2006). Sözgelimi, Goleman, Boyatzis ve McKee (2003) liderin duygularının bulaşıcı olduğunu, örgüt içinde yaydığı enerji ve coşkunun başarıya; olumsuzluk ve ahenksizliğine başarısızlığa yol açtığını savunmakta; bu nedenle liderin duygularını tanıması, anlamlandırması ve kontrol edebilmesine ilişkin gerekliliğin örgüt için önem arz ettiğini ifade etmektedir. Dunn ve Jones (2004) liderlik vasfına sahip etkin yöneticilerin, duygusal zekâ olarak tanımlanan bir dizi yeterliliği barındırması gerektiğini vurgulamakta ve bu vasıfların en az yönetime ilişkin teknik bilgiler kadar önemli olduğunu dile getirmektedir. Baltaş'a (2006) göre ise yöneticinin performansını belirleyen öğeler, bilişsel yeteneklerin ötesinde empati, kendi beden dilini kontrol edebilmek, başkalarının beden diline duyarlı olmak, başkalarını hesaba katmak, olumsuz duygularla başa çıkmak gibi duygusal yetkinliklerdir.



Öte yandan, araştırmanın örgüt kültürü modelini oluşturan AGIL modelinde, Parson (1956) tüm örgütler için uygulanacak genel bir model üstünde durmakta ve modelinde örgütün varlığını sürdürebilmesi için çevresi ile sürekli olarak uyum içerisinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Örgütün çevresi ile uyum içerisinde varlığını sürdürebilmesi için öncelikle kendi içerisinde bütünsellik arz etmesi ve bir uyum sağlanması gerektiği ortadadır. Bu uyumun nasıl sağlanması gerektiğinin yanıtını Goleman (1995)'da etkin bir liderin duygusal zekânın dört temel alt boyutuna - özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç, ilişki yönetimi - yönelik unsurları barındırması gerektiği teziyle ortaya koymaktadır. Goleman (1995) liderlik ve duygusal zekâ ilişkisini açıklarken temelde bu iç uyumu izah etmektedir. Uyum kabiliyeti yüksek olan liderlerin, esnek ve dinamik olmalarının yanı sıra, yanlış yaptıklarını anladıkları anda fikirlerini değiştirebilmeleri, farklı görüşlere açık olan bir tutum sergilemeleri ve uzlaşmacı yapıları duygusal zekâyâ ilişkin bir beceridir (Tuyan ve Beceren, 2005). Araştırmanın uygulamaya dönük bölümünde Parson'un AGIL Modelini temsil eden OCQ ve Goleman'ın duygusal zekâ modelini temsil eden ECI-2 ölçeklerinin kullanılma gerekçesi budur.

Bu düşünce ekseninde, duygusal zekâ ve örgüt kültürü arasına paralellik kurmak ve iki kavram arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Sosik (1999) açısından liderlik vasıfları taşıyan kişiler, oybirliği sağlamak, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirebilmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak gibi özellikle örgüt kültürü ile ilişkilendirilebilecek bir dizi kavramın yönetilmesinde duygusal yeteneğe ve yeterliliğe sahip kişilerdir. Bu yetenekler liderlere amaçlarına ulaşmakta katkı sağlamakta; pozitif ilişkiler geliştirebilme imkânı yaratmaktadır. Kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, çalışanlarıyla kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilmekte ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirmektedir (Sosik, 1999: 367–399). Bununla beraber duygusal zekâ ve örgüt kültürü kavramları, araştırma esnasında kullanılan ECI-2 ve OCQ ölçeklerinin boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde sözü edilen ilişkinin varlığını daha somut bir hal almaktadır.

Katz ve Kahn'a (1978) göre örgütler, belli girdilerden belli çıktılar üreten yapılanmalar olduğundan kendi varlığı ve çevresi ile sürekli olarak etkileşim içerisinde olmalıdır. Araştırmaya konu olan ilişkiyi örgüt kültürünün uyum boyutu

açısından incelemek gerekirse bu kuramı temel olarak ele almak gerekmektedir. Nitekim bir adaptasyon sürecini ifade eden “değişim yaratma”, “müşteri odaklılık” ve “örgütsel öğrenme” uyum boyutu altında incelenmiştir. Müşteri odaklı bir yapının benimsenmesi, farklılaşan teknolojik altyapı veya üretim araçlarının değişmesi vb. sebeplerle değişen ekonomik modeller gereği örgüt içerisinde hayata geçirilmesi düşünülen değişimler organizasyonel, fonksiyonel veya kültürel değişikliklerle sonuçlanabilmektedir. Çalışanlar için alışmışlık çemberinin kırılması ve yeni bir adaptasyon sürecini gerektiren bu durum bir duygusal hazırlanmışlığı da gerektirmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların duygularını göz ardı etmeden, belli bir uyum içerisinde, değişim katalizörlüğü görevi görecektir olan yönetici bu değişime mümkün olan en uygun ve en yumuşak geçişi sağlayabilecek kişilerin başında gelmektedir.

Ölçekte “stratejik yönelim ve istek”, “amaç ve hedefler” ve “vizyon” alt boyutlarıyla ifade edilen amaca ulaşma boyutu ilk bölümde, örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket etme hali ve nihai sonuca ulaşma durumu şeklinde özetlenmektedir. Örgüt amaçları doğrultusunda çalışanlar arasında bir ahenk, bir bütünsellik yaratılmasına ilişkin arzunun oluşmasını sağlamak; örgüt vizyonunun çalışanlarda bir heyecan ve motivasyon yaratmasını ön ayak olmak; çalışanlara rehberlik edebilecek ortak değerleri ve öncelikleri hissettirecek sosyal bilinç düzeyi gelişmiş yöneticinin varlığını kaçınılmaz kılmaktadır.

Parsons’a (1956) göre, örgütün amaçları doğrultusunda bütünsel ve tutarlı bir tutum sergilemesi şeklinde ifade edilen bütünleşme boyutu, sistem ve sistemi meydana getiren alt sistemlerin amaca yönelik biçimde koordineli çalışmasının ürünüdür. Ölçekte “temel değerler”, “mutabakat”, “koordinasyon ve bütünlük” alt boyutları bütünleşme boyutu altında incelenmektedir. Çalışanları örgüt içerisinde birbirine bağlayan, işin nasıl yapılması gerektiğini söyleyen açık ve bağlayıcı birtakım değerlerin varlığı, bu değerlerin örgüt bireylerine telkin edilmesinde ve örgüt bireylerince içselleştirilmesinde iletişim kabiliyeti yüksek bir yöneticinin örgüte sağladığı marjinal katkı örgüt içinde güçlü bir kültürün yaratılmasında önem teşkil etmektedir. Böyle bir yöneticinin rehberliğinde örgüt içerisinde farklı bölümlerde çalışan örgüt üyeleri aynı temel bakış açısına sahip olmakta; en zor

mutabakat sağlanacak konularda bile belli bir ortak paydada buluşmak kolaylaşmaktadır.

Son olarak ölçekte “güçlendirme”, “takım uyumu” ve “kapasite geliştirme” alt boyutlarıyla yer alan meşruluk boyutunu, Parson (1956) örgütün toplum içindeki yerini ve görevini belirleyen; örgütün varlığını içeride ve dışarıda kabul edilebilir kılan; varlığının geçerlilik kazanması sağlayan; amacını meşrulaştıran değerler sistemi olarak tanımlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, örgüt bireyleri arasında bilgi ve deneyim paylaşımının etkin biçimde sağlanması, her örgüt mensubunun örgüte ilişkin farklı düzeylerde verilen kararlarda yer alması, her bireyin örgüte yaptığı olumlu ve marjinal katkının farkına varabilmesini sağlayacak duygusal hazırlanmışlık içerisinde olması önemlidir. Çalışanların yaptıkları iş ve kabiliyetleri doğrultusunda sürekli gelişmeleri gerektiği hissini uyandırılması, organize edilmiş bir yapı çerçevesinde her bireyin kendi işiyle örgütün amaçları doğrultusunda net ilişkiler kurabilmesi ve örgütün bir parçası olarak kendini önemli hissetmesinin sağlanması örgüt için öncelik teşkil etmektedir. Bu öncelik, etkileme becerisi kuvvetli, örgütsel bilinç düzeyi gelişmiş, kendini ve başkalarını geliştirmeye açık bir yöneticinin varlığını ve rehberliğini kaçınılmaz kılmaktadır.

Sonuç olarak görülmektedir ki, örgütü yöneten, rehberlik eden kişinin duygusal zekâ düzeyi örgütsel davranış kalıplarının oluşmasında önemli bir role sahiptir. Bu rol, örgüt üyeleri arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturarak örgüt üyelerini sosyalleştirmekte; örgüt içi davranışları makul ve anlamlı kılan bir temele oturmasını sağlamaktadır

### 3. BÖLÜM

#### ALANYA'DA FAALİYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

##### 3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Başta son çeyreği olmak üzere 20 yy.ın ikinci yarısıyla birlikte benimsenen ekonomik modeller çerçevesinde örgüt kültürü ve duygusal zekâ kavramları ayrı değerler olarak literatürde yer etmiş ve birçok araştırmaya konu olmuştur.

Yönetim bilimlerine ilişkin literatürde iki kavramı tüm alt boyutlarıyla ele alan herhangi bir araştırma bulunmamakla birlikte örgüt kültürüne ilişkin değerlerin ele alındığı duygusal zekâya yönelik araştırmalar mevcuttur. (Huy, 1999; Druskat ve Wolff, 2001; Sosik ve Jung, 2002; Goleman, Boyatzis ve Mckee,2002). Araştırmaların sonuçlarına genel hatlarıyla değinmek gerekirse Huy (1999) yapmış olduğu araştırmada, örgütün yerleşik değerlerinin duygularla ilişkili olduğunu söylemekte; örgütsel becerilere hareketlilik kazandıracak radikal değişikliklerde duygusal zekânın göz ardı edilemez rolüne vurgu yapmaktadır. Goleman, Boyatzis ve Mckee (2002) örgütlerdeki problemlerin teknik bilgilerdeki yetersizlik veya zekâ ile ilgili yeteneklerin eksikliğinden daha çok duygu dünyasının alanlarına giren yeteneklerin ve becerilerin eksikliğinden kaynaklandığı ifade etmektedir.

Sosik ve Jung (2002) duygusal zekânın sosyal bilinç ve ilişki yönetimine ilişkin boyutlarına göndermede bulunarak bu boyutların örgütsel etkinliği ve bağlılığı arttırdığını ortaya koymaktadır. Druskat ve Wolff (2001) duygusal zekânın örgüt içerisinde etkin bir takım çalışmasının kalbi olduğunu düşünmektedir. Örgütsel kimlik algısının, çalışanların ortak paydalarda uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce ve duygu alışverişinde bulunma düzeylerindeki etkinliğin duygusal zekâ ile paralellik gösterdiğini ifade etmektedir

Ülkemizde ise yukarıda yer alan araştırmalarla benzer sonuçlar içeren ve iki kavrama birden yüzeysel olarak değinen araştırmalar yapılmış olmakla beraber (Şatır,1998; Atak,2000; Acar,2001; Akın,2004) konuya ilişkin iki kavramın birlikte yer aldığı bir araştırma yapılmamıştır.

Bu eksiklikten hareketle araştırmanın genel amacı; duygusal zekâ - örgüt kültürü ilişkisinin varlığını ortaya koymak amacıyla kavramsal biçimde kurgulanan modelin ampirik olarak test edilmesi ve tümevarımsal istatistik yoluyla çıkarımlarda bulunarak konaklama işletmelerinde yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesidir.

Araştırma, böylesi bir eksikliğin giderilmesine yönelik olarak literatüre yapmış olduğu katkı nedeniyle önem arz etmektedir. Bununla birlikte duygusal zekânın açıklanmasında, hiç başvurulmadık biçimde, “oyun teorisi” gibi yönetim bilimlerine ait sayısal bir yöntemin araç olarak kullanılması da konuya ilişkin gelecekte yapılabilecek araştırmalarda esinleyici bir rol oynayabilecek bir yeniliktir.

### **3.2.Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma konaklama sektörüne yönelik bir çalışma olup ana kütlesi Antalya ilinin Alanya ilçe sınırları içerisinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarını kapsamaktadır. Alan olarak beş yıldızlı konaklama işletmelerinin tercih edilmesindeki temel neden; dört veya daha az yıldızla sahip konaklama işletmelerine nazaran kurumsallığın, profesyonel bir yönetim anlayışının ve bunun paralelinde örgüt kültürüne yönelik değerlerin daha yerleşik bir durumda olduğu düşüncesidir. Ana kütle içerisinde geniş bir alana yayılmış toplam 28 konaklama işletmesi (Alanya Ekonomik Raporu, 2006:143) ve yetkililerden edinilen bilgiye göre 4508 çalışan yer almaktadır. Örneklem ilerleyen bölümde ayrıntılı biçimde ifade edilen sistematik örnekleme yöntemiyle tespit edilmiştir. Kullanılan örnekleme yöntemi sonucunda 28 konaklama işletmesine bağlı 404 çalışan araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

### **3.3.Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın modeli, içerdiği ana kütle ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılacak veri çözümleme teknikleri incelenmektedir.

### **3.3.1.Araştırma Modeli**

Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (1998) tarama modellerini, “*Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları*” olarak ifade etmektedir. Bu yöntemde araştırmaya konu olan olay ya da nesne, verilerin tutarsız sonuçlar doğurmaması amacıyla, kendi koşulları içinde ve dışarıdan müdahale edilmeksizin tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 1998:20). Bu tanımlama yapılırken çok sayıda elemandan oluşan bir anakütleda, anakütle hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla anakütlenin tümü veya anakütleyi temsil ettiği düşünölen bir grup örnekleme üzerinde tarama yapılmaktadır.

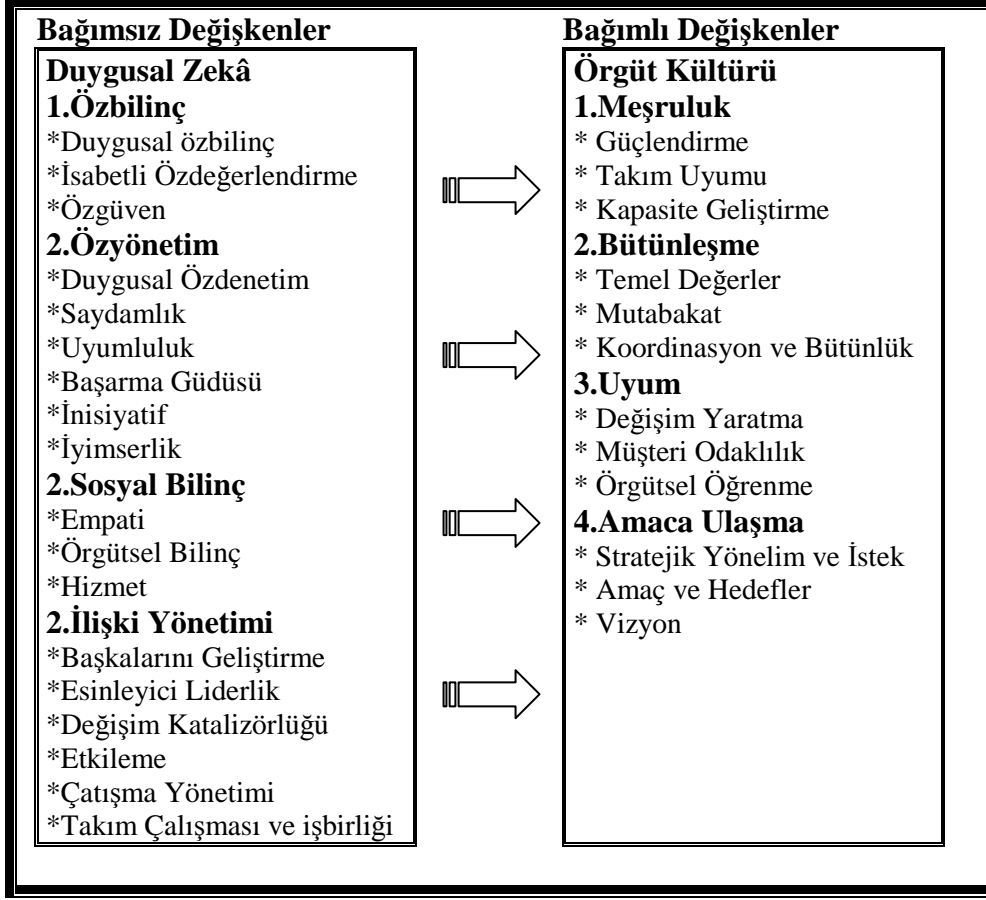
Bu doğrultuda araştırmada, beş yıldızlı konaklama işletmesi yöneticilerinin sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerinin, yöneticilik yaptıkları örgütlerin örgüt kültürü üzerinde yaratmış olduğu etkiyi ortaya koymak amacıyla iki farklı likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırma esnasında katılımcıların demografik özelliklerinin duygusal zeka ve örgüt kültürü değerlendirmeleri üzerindeki etkileri t testi, anova testi ve manova testi gibi istatistiksel yöntemlerle araştırılmış, bununla birlikte korelasyon ve regresyon analizleriyle bu iki kavramın karşılaştırılması yoluna gidilmiş; bir neden sonuç ilişkisi çerçevesinde çeşitli modeller oluşturulmuştur.

### **3.3.2.Araştırmanın Değerkenleri**

Araştırmanın duygusal zekâ ve örgüt kültürüne ait değerkenler, alt boyutları ile birlikte tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Araştırmanın Değişkenleri



### 3.3.3. Anakütle ve Örneklem Tespiti

Örneklem, belli kurallara göre, belli bir anakütleden seçilmiş ve seçildiği anakütleyi temsil yeterliği kabul edilen küçük kümelerdir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeleri üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili anakütlelere genellenir (Karasar, 2005:110). Doğru ve etkin bir genelleme yapılabilmesi için örneklemin yansız ve temsili olması gerekmektedir (Kaptan, 1983: 135). Araştırmanın örneklemini belirlerken gerek ana kütlelerin büyük olması gerek örnek seçiminin kolay olması ve uygulanabilirliği nedeniyle sistematik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sistematik örnekleme genellikle basit tesadüfi örnekleme ihtiyacı duyulduğunda başvurulur. Bu yöntemde örnekleme alınacak elemanların sayısı önceden belirlenir. Buna göre, örneklemdaki eleman sayısının evrendeki eleman sayısına oranı hesaplanmaktadır (Baykul, 1996: 258).

Sistematik örnekleme ana kütle büyüklüğünün örneklem büyüklüğüne oranlanmasıyla ortaya çıkan değer göz önünde bulundurularak belirlenen örnekleme yöntemidir (Hatiboğlu, 2005:259). Araştırmanın örneklemini ifade eden n değerleri bu oran doğrultusunda belirlenmiştir. Örneklem sayısının belirlenmesinde ise Ryan (1995) tarafından geliştirilen formül kullanılmıştır. Formüle göre örneklem çapının en az 376 olması gerekmektedir. Bu değerlendirmeler neticesinde tablo 4’te yer alan 28 konaklama işletmesinin tümüne ulaşılarak anket uygulaması yapılmış yetkililerin vermiş olduğu rakam doğrultusunda 4508 çalışan içerisinde rastsal olarak belirlenen örneklem içerisinde 404 adet kullanıma uygun anket elde edilmiştir. Örneklem ana kütle temsil edecek büyüklüktedir.

**Tablo 4.** Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

No	Oteller	Çalışan Sayısı (N)	n	No	Oteller	Çalışan Sayısı (N)	n
1	<i>Alaiye Resort&amp;Spa Otel</i>	125	15	15	<i>Incekum Beach Resort</i>	177	15
2	<i>Alanya First Class Otel</i>	148	12	16	<i>Kemal Bay Otel</i>	105	18
3	<i>Alara Kum Otel</i>	146	15	17	<i>Meryan Otel</i>	156	13
4	<i>Alara Star Otel</i>	156	13	18	<i>Orient Palace Otel</i>	202	14
5	<i>Arycanda De Luxe Hotel</i>	180	15	19	<i>Özkaymak Otel</i>	108	13
6	<i>Aydın Bey Gold Hotel</i>	161	13	20	<i>Pegasus Resort Otel</i>	160	13
7	<i>Botanik Otel</i>	108	14	21	<i>Riva Delta Otel</i>	197	16
8	<i>Concordia Celes Otel</i>	214	13	22	<i>Royal Vikingen Resort</i>	176	15
9	<i>Delphin De Lux Otel</i>	129	16	23	<i>Rubi Otel</i>	162	13
10	<i>Dinler Otel</i>	186	15	24	<i>Serapsu Otel</i>	204	20
11	<i>Doğanay Otel</i>	156	13	25	<i>Sidera Otel</i>	94	13
12	<i>Galeri Otel</i>	209	17	26	<i>Sipahi Sultan Resort</i>	165	14
13	<i>Grand Kaptan Otel</i>	155	13	27	<i>Stella Beach Otel</i>	179	15
14	<i>Holiday Park Resort Otel</i>	200	16	28	<i>Timo Otel</i>	150	12

N = 4508 n =404

### 3.3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, uygulanan iki farklı ölçek yoluyla toplanmıştır. Çalışmada elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 13.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Bununla birlikte sonuçların tablolaştırılmasında ve matematiksel hesaplamalarda Microsoft Office Excel programından da faydalanılmıştır.



Elde edilen veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bireysel Özellikler Anketi çalışanların demografik özelliklerinin duygusal yeterlilik ve örgüt kültürüne yönelik değerlendirmelerinde etki yaratıp yaratmadığı konusunda değerlendirmelerde bulunmak amacıyla ölçekte yer almaktadır. Demografik soruların analizinde frekans, örgüt kültürü ve duygusal zekâyâ ilişkin soruların analizinde ise t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ve çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Söz konusu araştırmada kullanılan veriler likert tipi ölçeğe uygun olarak 1=kesinlikle katılmıyorum 2=katılmıyorum 3=kararsızım 4=katılıyorum 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde sayısal biçimde ifade edilmiş olup sıralı ve sürekli değişken cinsinden verilerdir. Toplanan veriler üzerinde istatistiki analizlere geçilmeden önce hatalı görülen anketler kapsam dışında bırakılmış; her iki ölçekte de yer alan ters sorulara gerekli transformasyonlar uygulanmıştır.

### **3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma aşağıdaki yer alan sınırlılıklar kapsamında gerçekleştirilmiştir;

- Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgüt kültürü kavramları arasındaki ilişkinin etkisini belirlemek için yapılan araştırma 2007 yılı yaz sezonu itibariyle uygulanmış olup araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan personel ile sınırlıdır.
- Toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği anket tekniğinin özellikleri, uygulayan kişi ve örneklem kapsamında yer alan kişilerin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- Bu açıdan konu ile ilgili elde edilen bulgular, çalışanların araştırmanın yapıldığı zamanki algı ve görüşleriyle sınırlıdır.

### **3.5.Araştırmanın Varsayımları**

- Örneklem içerisinde yer alan katılımcıların ECI-2 (Duygusal Yeterlik Envanteri)'ne ve OCQ (Örgüt Kültürü Soru Formu) ölçeğine verdikleri yanıtlar var olan durumu yansıtmaktadır.
- Seçilen araştırma teknikleri, bu araştırmanın amacına, konusuna ve sorunların çözülmesine uygundur.
- Araştırma da kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri, elde edilen verilere ve araştırmanın problemlerine uygundur.
- Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyinin çalışanların örgüt kültürü düzeylerini etkilediği varsayılmaktadır.

### **3.6.Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Yorumlanması**

#### **3.6.1.Geçerlilik ve Güvenirlik**

Araştırmada kullanılan her iki ölçek de daha önce birçok çalışmada kullanılmış geçerlik ve güvenirlilik analizleri yapılmış ölçeklerdir (Goleman, 2002; Boyatsız, Goleman ve Rhee (1999); Dulewicz Young, Dulewicz, 2005; Cho, 2000; Baytok, 2006).

İlk ölçek, ECI-2 olarak ifade edilen Duygusal Yeterlilik Envanteridir (Emotional Competence Inventory). Uygulamaya yönelik ilk versiyonu Daniel Goleman tarafından 1995'te oluşturulan ve duygusal zekânın 5 kuramsal yapısına uygun biçimde geliştirilen envanter 2002 yılında yapılan çalışmalarla 4 boyuta indirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek; ölçeğin 2002 yılında geliştirilmiş halidir. Farklı coğrafyalarda birçok kez uygulanan ve geçerlik güvenirliliği ispat edilen 72 maddelik ölçek; öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç, ilişki yönetimi olmak üzere 4 temel boyut ve bu değişkenlerin alt boyutlarını içermektedir. ECI-2 Türkçe'ye Dr. Alev Turanlı tarafından "*İlk Öğretim Okulları Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*" konulu doktora tezi esnasında çevrilmiş ve uygulanmıştır. Bu çalışmada kullanılan çeviri, Turanlı (2007) araştırmasında kullanılan çevirinin aynıdır.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek OCQ (Organizational Culture Questionnaire), Hee-Jae Cho tarafından 2000 yılında geliştirilmiştir. Örgüt kültürü üstüne ampirik çalışmalar yapılması amacıyla hazırlanan ölçek 36.542 kişi üzerinde uygulanarak geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş, örgüt kültürünün ölçülmesinde birçok kez uygulanmış, Türkiye’de de Baytok (2006)’ya ait “*Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*” konulu doktora çalışmasında kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan bir ölçeğin anlamlı ve güvenilir sonuçlar verebilmesi için ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinin hesaplanması gerekmektedir. Güvenirlik bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmekte bu açıdan içsel tutarlılığı ön plana çıkarmaktadır. Bu araştırmada benzer birçok araştırmada olduğu gibi *Cronbach’s alpha* güvenilirlik testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değer 0 ile 1 arasında değişmekle birlikte yapılacak analizlerin anlamlı sonuçlar vermesi için Nunnally (1967) elde edilen katsayının 0,70 ve üzerinde bir değer olması gerektiğini ifade etmiştir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967; 248);

- $.00 \leq \alpha < .40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Sonuç olarak, tablo 5’ten de görüleceği üzere, ölçeğe uygulanan güvenilirlik testi neticesinde, *cronbach’s alpha* değerleri sırasıyla ECI-2 Duygusal Zekâ Envanterinin geneli için 0,96; OCQ Örgüt Kültürü Ölçeğinin geneli için ise 0,92’dir. Bu değerler uygulanan ölçeklerin bu araştırma için güvenilirliğini ifade etmektedir.

**Tablo 5.** Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Güvenirliği

		Madde Sayısı	X	s <sup>2</sup>	$\alpha$	F	p
Duygusal Zekâ	Öz bilinç	12	3,71	1,03	0,81	45,72	0,00
	Özyönetim	24	3,55	1,08	0,88	116,54	0,00
	Sosyal Bilinç	12	3,68	1,11	0,83	87,58	0,00
	İlişki Yönetimi	24	3,55	1,10	0,92	40,14	0,00
<b>GENEL</b>		<b>72</b>	<b>3,60</b>	<b>1,08</b>	<b>0,96</b>	<b>74,50</b>	<b>0,00</b>
Örgüt Kültürü	Meşruluk	15	3,89	0,66	0,82	323,84	0,00
	Bütünleşme	15	4,10	0,60	0,75	53,30	0,00
	Uyum (Adaptasyon)	15	2,93	0,82	0,86	104,29	0,00
	Amaca Ulaşma	15	2,73	0,77	0,86	180,18	0,00
<b>GENEL</b>		<b>60</b>	<b>3,41</b>	<b>0,71</b>	<b>0,92</b>	<b>386,84</b>	<b>0,00</b>

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998; 90). Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi yoluyla faktör adı verilen genel değişkenlerin (faktörlerin) oluşturulması söz konusudur. Burada amaç, değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır (Albayrak, 2005). Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının değerlendirilmesi için şu noktalar göz önünde bulundurulmalıdır (Tavşancıl, 2002; Kalaycı, 2005);

**Analizdeki tüm değişkenler arasında yüksek korelasyonların olması:** Faktör analizinin yapılabilmesi için değişkenler arasında yüksek korelasyonların olması gerekmektedir. Bu, onların ortak faktörler altında toplanma olasılığını gösterirken, düşük korelasyonlar, değişkenlerin ortak faktörler oluşturamayacakları anlamına gelmektedir. Ölçekte çok değişken söz konusu olduğu zaman korelasyon matrisinin yorumlanması zordur. Bu nedenle korelasyon matrisindeki bütün korelasyonların anlamlı olup olmadığını test eden Bartlett testine başvurulmaktadır. Bu testin anlamlı çıkması, değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek korelasyonun varlığına işaret etmektedir (Hair ve diğerleri, 1998;99).

**Örneklem Büyüklüğü (Yeterliliği):** Küçük örneklerde korelasyon katsayılarının daha az güvenilir olması dolayısıyla faktör analizi sonuçları da güvenilir olmamaktadır. Genel olarak örneklem büyüklüğünün 100 ve üzerinde olması beklenmektedir (Hair ve diğerleri, 1998; 98). Örneklem büyüklüğünün istatistiki analiz yapılabilmesi için yeterliliğini test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. Burada, bulunan değer mümkün olduğunca 1'e yakın olması arzu edilmektedir. KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir. (Hair ve diğerleri, 1998);

- $KMO < 0.50$  ise kabul edilmez,
- $0.50 \leq KMO < 0.60$  ise zayıf,
- $0.60 \leq KMO < 0.70$  ise orta,
- $0.70 \leq KMO < 0.80$  ise iyi,
- $0.80 \leq KMO < 0.90$  ise çok iyi,
- $0.90 \leq KMO$  ise mükemmeldir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ECI-2 ve OCQ için Bartlett testi sonuçları sırasıyla 17266,810 ve 12788,296 olarak hesaplanmış ve bu değerler  $p = 0.00$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu olasılık değeri değişkenler arasında yüksek korelasyonun varlığına işaret etmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerleri ise sırasıyla ECI-2 için 0,95; OCQ için 0,90'dır. Gerek KMO gerekse Bartlett testi her iki ölçekte faktörleştirilebilirliğini ortaya koymaktadır (Tavşancıl, 2002). Bu değerler örneklem büyüklüğünün istatistiki analizler için yeterli olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyans oranı ECI- 2 için 0,65 örgüt kültürü için 0,61'dir. Başka bir ifadeyle ölçeği oluşturan duygusal zekâ ve örgüt kültürü boyutları genel olarak içermiş olduğu kavramları 0,65 ve 0,61'lik tanım derecesine sahiptirler. Sosyal bilimlerde 0,40 – 0,60 aralığında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002: 48). Tablo 6'dan görüleceği üzere, duygusal zekâ ve örgüt kültürü alt boyutlarında da açıklanan varyans değerleri Tavşancıl (2002) ifade ettiği yeterlilik düzeyleri arasındadır.

**Tablo 6.** Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Geçerliği

		Madde Sayısı	Bartlett Değeri	p	KMO	Açıklanan Varyans
Duygusal Zekâ	<i>Özbilinç</i>	12	1281,636	0,00	0,89	0,56
	<i>Özyönetim</i>	24	3063,740	0,00	0,90	0,60
	<i>Sosyal Bilinç</i>	12	1937,438	0,00	0,90	0,55
	<i>İlişki Yönetimi</i>	24	4422,495	0,00	0,95	0,55
<b>GENEL</b>		<b>72</b>	<b>17266,810</b>	<b>0,00</b>	<b>0,95</b>	<b>0,64</b>
Örgüt Kültürü	<i>Meşruluk</i>	15	2024,135	0,00	0,83	0,52
	<i>Bütünleşme</i>	15	1675,457	0,00	0,76	0,55
	<i>Uyum</i>	15	3067,004	0,00	0,85	0,61
	<i>Amaca Ulaşma</i>	15	1500,429	0,00	0,85	0,56
<b>GENEL</b>		<b>60</b>	<b>12788,296</b>	<b>0,00</b>	<b>0,90</b>	<b>0,61</b>

### 3.6.2. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanlar hakkında temel bilgiler edinmek amacıyla çalışanlara yaş, cinsiyet, medeni durum, sektördeki çalışma süreleri, yöneticileri ile birlikte çalışma sürelerini kapsayan birtakım demografik sorular sorulmuştur. Burada amaçlanan; araştırmaya katılan çalışanların profilini belirlemek, bağımlı bağımsız değişkenlerin etkileşiminde çalışanların demografik özelliklerini de göz önünde bulundurarak daha sağlıklı yorumlamalarda bulunmaktır.

Bireysel Özellikler Anketinde yer alan Yaş, Sektördeki Çalışma Yılı, Yöneticisi ile Birlikte Çalışma Süresi şeklindeki sınıflandırılmamış, açık uçlu sorular frekans dağılımları gözetilerek sınıflandırılmıştır.

**Tablo 7.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Gruplar	n	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	<i>30 yaş ve daha az</i>	132	32,67	32,67
	<i>31–45 yaş arası</i>	214	52,97	85,64
	<i>45 yaş üssü</i>	58	14,36	100,00
	<b>Toplam</b>	<b>404</b>	<b>100,00</b>	
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	278	68,81	68,81
	<i>Erkek</i>	126	31,19	100,00
	<b>Toplam</b>	<b>404</b>	<b>100,00</b>	
Medeni Durum	<i>Bekâr</i>	140	34,70	34,70
	<i>Evlî</i>	264	65,30	100,00
	<b>Toplam</b>	<b>404</b>	<b>100,00</b>	
Sektörde Çalışma Yılı	<i>10 yıldan az</i>	168	41,58	41,58
	<i>11 – 20 yıl arası</i>	138	34,16	75,74
	<i>20 yıl üssü</i>	98	24,26	100,00
	<b>Toplam</b>	<b>404</b>	<b>100,00</b>	
Yöneticisi ile Birlikte Çalışma Süresi	<i>3 yıl ve daha az</i>	225	55,69	55,69
	<i>3–5 yıl arası</i>	72	17,82	73,51
	<i>5 yıl ve üssü</i>	107	26,49	100,00
	<b>Toplam</b>	<b>404</b>	<b>100,00</b>	

Katılımcıların demografik özelliklerinin yer aldığı Tablo 7’den de görüleceği üzere araştırmaya katılan 404 kişiden 132’si 30 yaş ve altında, 214’ü 31 ve 41 yaş arasında, 58’i ise 45 yaş ve üstü grupta yer almaktadır. Çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığı ise katılımcıların 278’inin kadın, 126’sının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durum profili incelendiğinde ise 140 bekâr, 264 evli katılımcının olduğu görülmektedir. 10 yıldan az, 11–20 yıl arası ve 20 yıl üssü biçimde sınıflandırılmış sektördeki çalışma yılı sorusuna verilen yanıtların dağılımı ise sırayla 168, 138 ve 98 kişidir. Araştırmada, katılımcılar yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini değerlendirdikleri için bu analizlerin sağlıklı sonuçlar vermesi amacıyla yöneticisi ile birlikte çalışma süreleri de sorulmuştur. Elde edilen verilerin sınıflandırılması ile aynı yönetici ile 3 yıl ve daha az çalışan sayısının 225 kişi; 3–5 yıl arası çalışan sayısının 72 kişi; 5 yıl ve üssü çalışan sayısının ise 107 kişi olduğu saptanmıştır.

### 3.6.3. Demografik Özelliklere İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları

Araştırmanın birinci problemi katılımcıların demografik özelliklerinin, yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini ve örgüt kültürü değerlendirmelerini etkileyip etkilemediği biçiminde ifade edilmektedir.

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek amacıyla hipotez testlerinden yararlanılacaktır. Hipotez testi, önceden belirlenmiş bir ana kütle parametresinin, elde edilen örneklem kütleinin parametresi ile karşılaştırılıp test edilmesidir (Kalaycı, 2005; 65). Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin t ve F testleri yer almaktadır. Bu doğrultuda hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

*H<sub>1</sub>: Katılımcıların cinsiyeti, yöneticilerine ilişkin duygusal zekâ düzeyi değerlendirmelerini etkilemektedir.*

*H<sub>2</sub>: Katılımcıların cinsiyeti, örgüt kültürü değerlendirmelerini etkilemektedir*

*H<sub>3</sub>: Katılımcıların medeni halleri, yöneticilerine ilişkin duygusal zekâ düzeyi değerlendirmelerini etkilemektedir.*

*H<sub>4</sub>: Katılımcıların medeni halleri, örgüt kültürü değerlendirmelerini etkilemektedir.*

*H<sub>5</sub>: Katılımcıların sektördeki çalışma yılları, yöneticilerine ilişkin duygusal zekâ düzeyi değerlendirmelerini etkilemektedir.*

*H<sub>6</sub>: Katılımcıların sektördeki çalışma yılları örgüt kültürü değerlendirmelerini etkilemektedir.*

*H<sub>7</sub>: Katılımcıların yaşları, yöneticilerine ilişkin duygusal zekâ düzeyi değerlendirmelerini etkilemektedir.*

*H<sub>8</sub>: Katılımcıların yaşları, örgüt kültürü değerlendirmeleri etkilemektedir.*

*H<sub>9</sub>: Katılımcıların yöneticileri ile birlikte çalışma süreleri, yöneticilerine ilişkin duygusal zekâ düzeyi değerlendirmelerini etkilemektedir.*

*H<sub>10</sub>: Katılımcıların yöneticileri ile birlikte çalışma süreleri, örgüt kültürü değerlendirmelerini etkilemektedir.*

F ve t testleri ana kütlede çekilen örneklemin normal dağılım gösterdiği ve varyanslarının homojen olduğu varsayımından hareketle uygulanan parametrik testlerdir (Hatiboğlu, 2005: 55). Sırasıyla, t testi bağımsız iki grup arasında, F testi



ise bağımsız ikiden fazla grup arasında fark olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan önemlilik testleridir (Hatiboğlu, 2005: 59).

Katılımcıların cinsiyetlerine yönelik hipotezin sınanabilmesi için yapılan t testine ilişkin bulgular tablo 8’de sunulmaktadır.

**Tablo 8.** Katılımcıların Cinsiyeti ile Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Düzeyleri t Testi

	Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Duygusal Zekâ	Özbilinç	Kadın	278	3,70	0,60	-0,33	0,73
		Erkek	126	3,72	0,54		
	Özyönetim	Kadın	278	3,52	0,55	-1,47	0,14
		Erkek	126	3,62	0,48		
	Sosyal Bilinç	Kadın	278	3,65	0,65	-1,39	0,14
		Erkek	126	3,74	0,55		
	İlişki Yönetimi	Kadın	278	3,53	0,63	-1,19	0,23
		Erkek	126	3,61	0,59		
Örgüt Kültürü	Meşruluk	Kadın	278	3,88	0,43	-1,15	0,25
		Erkek	126	3,93	0,42		
	Bütünleşme	Kadın	278	4,07	0,38	-2,66	0,08
		Erkek	126	4,17	0,30		
	Uyum	Kadın	278	2,91	0,52	-0,87	0,38
		Erkek	126	2,96	0,51		
	Amaca Ulaşma	Kadın	278	2,72	0,46	-0,84	0,39
		Erkek	126	2,76	0,44		

Tablo t=1.96 p<0.05 Sd = 403

### 3.6.3.1.Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve Cinsiyet

Tablo 8’de görüldüğü üzere duygusal zekânın öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç, ilişki yönetimi boyutlarında t testinin p değeri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak katılımcıların cinsiyetleri ile duygusal zekâ alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### 3.6.3.2.Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Cinsiyet

Tablo 8’den görüldüğü üzere örgüt kültürünün meşruluk, bütünleşme, uyum ve amaca ulaşma boyutlarında t testinin p değeri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak katılımcıların cinsiyetleri ile örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 9.** Katılımcıların Medeni Halleri İle Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Düzeyleri t Testi

	Boyutlar	Medeni Hal	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Duygusal Zekâ	Özbingiç	Bekâr	140	3,75	0,55	0,96	0,34
		Evli	264	3,69	0,59		
	Özyönetim	Bekâr	140	3,60	0,50	1,11	0,26
		Evli	264	3,54	0,54		
	Sosyal Bingiç	Bekâr	140	3,70	0,59	0,49	0,62
		Evli	264	3,67	0,64		
	İlişki Yönetimi	Bekâr	140	3,58	0,36	0,63	0,52
		Evli	264	3,54	0,46		
Örgüt Kültürü	Meşruluk	Bekâr	140	3,92	0,37	0,74	0,43
		Evli	264	3,88	0,46		
	Bütünleşme	Bekâr	140	4,13	0,30	1,14	0,25
		Evli	264	4,08	0,38		
	Uyum	Bekâr	140	2,91	0,53	-0,41	0,68
		Evli	264	2,94	0,52		
	Amaca Ulaşma	Bekâr	140	2,76	0,47	0,93	0,35
		Evli	264	2,71	0,43		

Tablo t=1.96 p<0.05 Sd = 403

### 3.6.3.3.Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve Medeni Hal

Tablo 9’dan görüldüğü gibi duygusal zekânın öz bilingiç, özyönetim, sosyal bilingiç, ilişki yönetimi boyutlarında t testinin p değeri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak katılımcıların medeni halleri ile duygusal zekâ alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### 3.6.3.4.Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Medeni Hal

Tablo 9'dan da görüldüğü gibi örgüt kültürünün meşruluk, bütünleşme, uyum ve amaca ulaşma boyutlarında t testinin p değeri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak katılımcıların medeni halleri ile örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 10.** Katılımcıların Sektördeki Çalışma Yılları İle Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Düzeyleri t Testi

	Boyutlar	Çalışma Yılı	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Duygusal Zekâ	Özbilinç	10 yıl altı	213	3,70	0,56	-0,42	0,67
		10 yıl ve üstü	191	3,72	0,60		
	Özyönetim	10 yıl altı	213	3,55	0,53	-0,37	0,70
		10 yıl ve üstü	191	3,57	0,54		
	Sosyal Bilinç	10 yıl altı	213	3,66	0,61	-0,67	0,50
		10 yıl ve üstü	191	3,70	0,63		
	İlişki Yönetimi	10 yıl altı	213	3,55	0,59	-0,29	0,77
		10 yıl ve üstü	191	3,57	0,65		
Örgüt Kültürü	Meşruluk	10 yıl altı	213	3,91	0,41	0,51	0,60
		10 yıl ve üstü	191	3,88	0,45		
	Bütünleşme	10 yıl altı	213	4,05	0,34	2,24	0,02
		10 yıl ve üstü	191	4,15	0,38		
	Uyum	10 yıl altı	213	2,90	0,53	-1,24	0,21
		10 yıl ve üstü	191	2,96	0,51		
	Amaca Ulaşma	10 yıl altı	213	2,71	0,45	-0,90	0,36
		10 yıl ve üstü	191	2,75	0,44		

Tablo t=1.96 p<0.05 Sd = 403

### 3.6.3.5.Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve Sektördeki Çalışma Yılları

Tablo 10'dan görüldüğü gibi duygusal zekânın öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç, ilişki yönetimi boyutlarında t testinin p değeri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak katılımcıların çalışma yılları ile duygusal zekâ alt boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### 3.6.3.6.Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Sektördeki Çalışma Yılları

Tablo 10'dan görüldüğü gibi örgüt kültürünün meşruluk, uyum ve amaca ulaşma boyutlarında t testinin p değeri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermezken, bütünleşme boyutu 10 yıldan fazla çalışanlarda 10 yıl altı çalışanlara göre daha yüksektir. Bu sonuç kişinin, zamanla göreviyle ilgili olgunluk kazanması, içinde bulunduğu örgütün ve sektörün yapısını benimsemesi ve buna uygun olarak örgüt içerisinde tutarlı davranışlarda bulunmasıyla açıklanabilmektedir.

**Tablo 11.** Katılımcıların Yaşları İle Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Düzeyleri F Testi

		<i>Kt</i>	<i>Sd</i>	<i>Ko</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Özbilinç	<i>Gruplar arası</i>	0,30	2	0,15	0,44	0,64
	<i>Grup içi</i>	135,54	401	0,34		
	<i>Toplam</i>	135,84	403			
Özyönetim	<i>Gruplar arası</i>	0,05	2	0,02	0,08	0,92
	<i>Grup içi</i>	113,14	401	0,28		
	<i>Toplam</i>	113,19	403			
Sosyal bilinç	<i>Gruplar arası</i>	0,17	2	0,08	0,21	0,81
	<i>Grup içi</i>	156,73	401	0,39		
	<i>Toplam</i>	156,89	403			
İlişki Yönetimi	<i>Gruplar arası</i>	0,24	2	0,12	0,31	0,73
	<i>Grup içi</i>	153,96	401	0,38		
	<i>Toplam</i>	154,20	403			
Meşruluk	<i>Gruplar arası</i>	0,03	2	0,01	0,07	0,93
	<i>Grup içi</i>	74,53	401	0,19		
	<i>Toplam</i>	74,56	403			
Bütünleşme	<i>Gruplar arası</i>	0,06	2	0,03	0,24	0,79
	<i>Grup içi</i>	52,90	401	0,13		
	<i>Toplam</i>	52,96	403			
Uyum	<i>Gruplar arası</i>	0,12	2	0,06	0,21	0,81
	<i>Grup içi</i>	110,27	401	0,27		
	<i>Toplam</i>	110,39	403			
Amaca Ulaşma	<i>Gruplar arası</i>	0,00	2	0,00	0,04	0,96
	<i>Grup içi</i>	80,98	401	0,20		
	<i>Toplam</i>	80,98	403			

Tablo F=19.50 p<0.05

### **3.6.3.7.Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve Katılımcıların Yaşları**

Tablo 11’de görüldüğü gibi duygusal zekânın öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç, ilişki yönetimi boyutlarında F testinin p değeri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak katılımcıların yaşları ile duygusal zekâ boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### **3.6.3.8.Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Katılımcıların Yaşları**

Tablo 11’de görüldüğü gibi örgüt kültürünün meşruluk, bütünleşme, uyum, amaca ulaşma boyutlarında F testinin p değeri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak katılımcıların yaşları ile duygusal zekâ boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 12.** Katılımcıların Yöneticisi ile Birlikte Çalışma Süresi ile Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Düzeyleri F Testi

		<i>Kt</i>	<i>Sd</i>	<i>Ko</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Özbilinç	<i>Gruplar arası</i>	0,87	2	0,44	1,29	0,28
	<i>Grup içi</i>	134,97	401	0,34		
	<i>Toplam</i>	135,84	403			
Özyönetim	<i>Gruplar arası</i>	1,14	2	0,57	2,04	0,13
	<i>Grup içi</i>	112,05	401	0,28		
	<i>Toplam</i>	113,19	403			
Sosyal bilinç	<i>Gruplar arası</i>	1,20	2	0,60	1,54	0,22
	<i>Grup içi</i>	155,69	401	0,39		
	<i>Toplam</i>	156,89	403			
İlişki Yönetimi	<i>Gruplar arası</i>	1,24	2	0,62	1,62	0,20
	<i>Grup içi</i>	152,96	401	0,38		
	<i>Toplam</i>	154,20	403			
Meşruluk	<i>Gruplar arası</i>	0,82	2	0,41	2,24	0,11
	<i>Grup içi</i>	73,73	401	0,18		
	<i>Toplam</i>	74,56	403			
Bütünleşme	<i>Gruplar arası</i>	0,50	2	0,25	1,90	0,15
	<i>Grup içi</i>	52,47	401	0,13		
	<i>Toplam</i>	52,96	403			
Uyum	<i>Gruplar arası</i>	0,16	2	0,08	0,30	0,74
	<i>Grup içi</i>	110,22	401	0,27		
	<i>Toplam</i>	110,39	403			
Amaca Ulaşma	<i>Gruplar arası</i>	0,13	2	0,07	0,32	0,72
	<i>Grup içi</i>	80,85	401	0,20		
	<i>Toplam</i>	80,98	403			

Tablo F=19.50 p<0.05

### 3.6.3.9.Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve Birlikte Çalışma Süreleri

Tablo 12’de görüldüğü gibi duygusal zekânın öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç, ilişki yönetimi boyutlarında F testinin p değeri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak katılımcıların yöneticileri ile birlikte çalışma süreleri ile duygusal zekâ boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### 3.6.3.10.Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Birlikte Çalışma Süreleri

Tablo 12’de görüldüğü gibi örgüt kültürünün meşruluk, bütünleşme, uyum, amaca ulaşma boyutlarında F testinin p değeri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak katılımcıların yöneticileri ile birlikte çalışma süreleri ile örgüt kültürü boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### 3.6.4.Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişisine İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları

Araştırmanın ikinci problemi katılımcıların yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini değerlendirmeleri ile bağlı buldukları örgütün kültürüne ilişkin değerlendirmeleri arasında bir ilişkinin olup olmadığıdır.

Bu bölümde yöneticilerin duygusal zekaları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla katılımcıların iki farklı ölçeğe verdikleri yanıtların korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yer almaktadır. Korelasyon ve çoklu regresyonlar analizlerine yönelik hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

*H<sub>11</sub>: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır*

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin tespiti için başvurulan bir istatistiksel tekniktir. Korelasyon, iki değişkenin beraber değişimini göstermektedir (Balcı, 2004). Korelasyon analizinde amaç bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değiştiğini görmektir. Korelasyon katsayısı (r) ile gösterilmektedir. -1 ile +1 arasında değişen değerler almakta ve bu değerler aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2005);

- 0,00–0,25 Çok zayıf düzeyde ilişki
- 0,26–0,49 Zayıf düzeyde ilişki
- 0,50–0,69 Orta düzeyde ilişki
- 0,70–0,89 Yüksek düzeyde ilişki
- 0,90–1,00 Çok yüksek düzeyde ilişki

**Tablo 13.** Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Değerlendirmelerinin Korelasyon Analizi

Korelasyonlar		Meşruluk			Bütünleşme			Uyum			Amaca ulaşma			
		Güçle ndirme	Takım Uyum u	Kapas ite Gelişti rme	Temel Değer ler	Mutab akat	Koord inasy on	Değisi m	Müste ri Odaklı lık	Örgüt sel Öğren me	Stratejik Yönelim	Amac Hedef	Vizyo n	
Özbilinç	İsabetli Öz değerlendirme	r	<b>0,39</b>	<b>0,52</b>	<b>0,57</b>	<b>0,50</b>	<b>0,28</b>	<b>0,20</b>	<b>0,56</b>	<b>0,48</b>	<b>0,58</b>	<b>0,58</b>	<b>0,60</b>	<b>0,17</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Duygusal Özbilinç	r	<b>0,36</b>	<b>0,56</b>	<b>0,52</b>	<b>0,26</b>	<b>0,41</b>	<b>0,24</b>	<b>0,63</b>	<b>0,52</b>	<b>0,61</b>	<b>0,60</b>	<b>0,65</b>	<b>0,18</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Özgüven	r	<b>0,37</b>	<b>0,48</b>	<b>0,55</b>	<b>0,29</b>	<b>0,23</b>	<b>0,22</b>	<b>0,69</b>	<b>0,61</b>	<b>0,62</b>	<b>0,56</b>	<b>0,71</b>	<b>0,23</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Özyönetim	Başarma	r	<b>0,48</b>	<b>0,59</b>	<b>0,66</b>	<b>0,38</b>	<b>0,32</b>	<b>0,18</b>	<b>0,63</b>	<b>0,58</b>	<b>0,67</b>	<b>0,80</b>	<b>0,75</b>	<b>0,15</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Uyumluluk	r	<b>0,47</b>	<b>0,59</b>	<b>0,67</b>	<b>0,41</b>	<b>0,34</b>	<b>0,21</b>	<b>0,73</b>	<b>0,63</b>	<b>0,69</b>	<b>0,76</b>	<b>0,81</b>	<b>0,21</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Duygusal Özdenetim	r	<b>0,23</b>	<b>0,33</b>	<b>0,29</b>	<b>0,28</b>	<b>0,22</b>	<b>0,14</b>	<b>0,49</b>	<b>0,33</b>	<b>0,42</b>	<b>0,30</b>	<b>0,49</b>	<b>0,32</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	İnisiyatif	r	<b>0,16</b>	<b>0,23</b>	<b>0,34</b>	<b>0,12</b>	<b>0,17</b>	<b>0,10</b>	<b>0,22</b>	<b>0,15</b>	<b>0,30</b>	<b>0,36</b>	<b>0,19</b>	<b>0,08</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11
	İyimserlik	r	<b>0,48</b>	<b>0,58</b>	<b>0,63</b>	<b>0,38</b>	<b>0,29</b>	<b>0,19</b>	<b>0,68</b>	<b>0,60</b>	<b>0,70</b>	<b>0,64</b>	<b>0,69</b>	<b>0,21</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saydamlık	r	<b>0,37</b>	<b>0,44</b>	<b>0,47</b>	<b>0,32</b>	<b>0,24</b>	<b>0,43</b>	<b>0,65</b>	<b>0,60</b>	<b>0,56</b>	<b>0,52</b>	<b>0,63</b>	<b>0,23</b>	
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sosyal Biliş	Empati	r	<b>0,44</b>	<b>0,63</b>	<b>0,67</b>	<b>0,38</b>	<b>0,35</b>	<b>0,24</b>	<b>0,92</b>	<b>0,60</b>	<b>0,68</b>	<b>0,67</b>	<b>0,71</b>	<b>0,23</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Örgütsel Biliş	r	<b>0,29</b>	<b>0,30</b>	<b>0,38</b>	<b>0,21</b>	<b>0,14</b>	<b>0,17</b>	<b>0,50</b>	<b>0,62</b>	<b>0,36</b>	<b>0,35</b>	<b>0,42</b>	<b>0,13</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
Hizmet	r	<b>0,47</b>	<b>0,60</b>	<b>0,65</b>	<b>0,37</b>	<b>0,29</b>	<b>0,22</b>	<b>0,76</b>	<b>0,72</b>	<b>0,80</b>	<b>0,67</b>	<b>0,73</b>	<b>0,21</b>	
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
İlişki Yönetimi	Değişim Katalizörlü ğü	r	<b>0,68</b>	<b>0,52</b>	<b>0,62</b>	<b>0,51</b>	<b>0,26</b>	<b>0,17</b>	<b>0,60</b>	<b>0,54</b>	<b>0,60</b>	<b>0,59</b>	<b>0,63</b>	<b>0,16</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Çatışma Yönetimi	r	<b>0,38</b>	<b>0,51</b>	<b>0,52</b>	<b>0,22</b>	<b>0,31</b>	<b>0,19</b>	<b>0,52</b>	<b>0,35</b>	<b>0,49</b>	<b>0,47</b>	<b>0,48</b>	<b>0,04</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,39
	Başkaların Geliştirme	r	<b>0,50</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70</b>	<b>0,39</b>	<b>0,34</b>	<b>0,23</b>	<b>0,75</b>	<b>0,62</b>	<b>0,69</b>	<b>0,71</b>	<b>0,73</b>	<b>0,20</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Etkileme	r	<b>0,43</b>	<b>0,58</b>	<b>0,88</b>	<b>0,35</b>	<b>0,30</b>	<b>0,19</b>	<b>0,68</b>	<b>0,59</b>	<b>0,62</b>	<b>0,69</b>	<b>0,64</b>	<b>0,15</b>
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Esinleyici Liderlik	r	<b>0,48</b>	<b>0,65</b>	<b>0,69</b>	<b>0,35</b>	<b>0,35</b>	<b>0,21</b>	<b>0,75</b>	<b>0,61</b>	<b>0,70</b>	<b>0,69</b>	<b>0,72</b>	<b>0,23</b>	
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Takım Çalışması	r	<b>0,42</b>	<b>0,61</b>	<b>0,59</b>	<b>0,36</b>	<b>0,32</b>	<b>0,24</b>	<b>0,60</b>	<b>0,53</b>	<b>0,60</b>	<b>0,59</b>	<b>0,63</b>	<b>0,07</b>	
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	



Katılımcıların, yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini değerlendirmeleri amacıyla sunulan ECI-2 (Emotional Intelligence Competency) ölçeğine verdikleri yanıtlarla örgüt kültürü düzeylerinin tartıldığı OCQ (Organizational Culture Questionnaire) ölçeklerine vermiş oldukları yanıtlar arasındaki ilişki tablo 13'te yer almaktadır. Tablo 13'e genel olarak bakıldığında değişkenler arasında pozitif yönlü korelasyonel bir ilişki görülmektedir.

Bu sonuçlar yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Başka bir ifadeyle bu değerler, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, örgüt kültürü varlığının arttığını ortaya koymaktadır. Öyle ki; yöneticilerin, kendinin farkında olan ve kendini tanıyan, çalışanlarının olaylar karşısındaki ne hissettiklerini algılayıp, anlamlandırabilen yöneticiler olmaları örgüt içerisinde bir kültürün oluşturulmasında önem arz etmektedir.

Kökeni Thorndike (1920) tanımladığı biçimde “insanları anlama yeteneği” olan sosyal zekâ kavramına dayanan duygusal zekâyâ sahip yöneticinin varlığı, örgüt içerisindeki işlerin yapılış tarzına ve düşünüşe genel bir biçim kazandırılmasında fayda sağlamakta; örgütün sahip olduğu değerlerin bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmasında kolaylık sağlamaktadır.

Tablo 13'ten de görüleceği üzere, yöneticinin öz bilinç düzeyinin gelişmesi başka bir ifadeyle bireyin olaylar karşısında ne hissettiğini analiz edebilme becerisinin ve bu hislerin neden olacağı hareketleri ne şekilde yönlendirebileceğinin farkında olma düzeylerinin gelişmesi, örgüt kültürünün oluşmasında ve yerleşmesinde pozitif bir etkiye neden olmaktadır. Özellikle meşruluk boyutunun takım uyumu ve kapasite geliştirme alt boyutlarında, uyum boyutunun tüm alt boyutlarında ve amaca ulaşma boyutunun stratejik yönelim ve amaç, hedef alt boyutlarında üzerinde durulması gereken düzeyde bir etki yarattığı görülmektedir.

Bu etkiyi şu şekilde ifade etmek mümkündür. Yöneticinin kendi hislerini bilmesi, kendini tanıyor olması, örgüt üyelerine kendini ve ne istediğini etkin bir biçimde ifade edebilmesi anlamına gelmektedir. Bu durum örgüt amaçlarının örgüt üyelerince daha iyi anlaşılmasına, zihinlerde daha belirgin bir hal almasına ve örgütün bu amaçlar doğrultusunda uyum içerisinde hareket etmesine olanak sağlayacaktır. Amaç ve hedeflerin herkes tarafından iyi bilindiği bir örgüt içerisinde

örgütün amaçlara yönelik stratejik yönelimlerinde olumlu etki yaratılacak, bu doğrultuda kapasite geliştirme süreci de hızlanacaktır. Örgüt içerisinde yaratılan bu ahenk; amaç ve hedeflere yönelik değişimi beraberinde getirecektir. Örgütsel öğrenme ve müşteri odaklılık, bu değişimin bir parçası olarak, örgütün içinde bulunduğu zamanın koşullarına uyum sağlaması biçiminde düşünülmelidir.

Tablo 13'te yer alan korelasyon analizlerini özyönetim boyutundan incelenecek olursa; yöneticinin özyönetim düzeylerindeki gelişme, örgüt kültürünün oluşmasında ve yerleşmesinde pozitif bir etkiye neden olmaktadır. Özyönetim boyutunun başarıma dürtüsü, uyumluluk, iyimserlik ve saydamlık alt boyutlarıyla meşruluk boyutunun güçlendirme, takım uyumu, kapasite geliştirme alt boyutları, uyum boyutunun tüm alt boyutları, amaca ulaşma boyutunun da stratejik yönelim, amaç ve hedefler alt boyutları arasında üzerinde durulması gereken düzeyde bir etki yarattığı görülmektedir.

Bu etkiyi şu şekilde ifade etmek mümkündür. Yöneticinin başarıma dürtüsüne sahip bir kişi olması, başka bir deyişle beceri ve yeteneklerini, amaçlar doğrultusunda, azami ölçüde geliştirebilmek için uğraş veren bir kişi olması hiç kuşkusuz güçlü bir örgütün dolayısıyla güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasında olumlu etki yaratacaktır. Yöneticinin sahip olduğu başarıma dürtüsü ve Goleman (2002) tarafından hızlı değişime çabuk ayak uydurabilmek biçiminde tanımlanan uyumluluk özelliği, amaç ve hedeflere ulaşılmada stratejik yönelimler üzerinde etki yaratması doğal bir sonuçtur. Yöneticinin başarıma dürtüsü ve uyumluluğuna ilişkin özelliklerinde meydana gelecek bir gelişme örgütsel öğrenme ve müşteri odaklı bir değişimi beraberinde getirecektir. Öz yönetimin alt boyutları olarak; iyimserlik ve saydamlık boyutları benzer biçimde örgüt kültürünün güçlendirme, takım uyumu, kapasite geliştirme, değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, stratejik yönelim, amaç ve hedef alt boyutlarında etki yaratmaktadır. İlişkilerinde açık davranan, hatalarını kabullenme olgunluğu gösteren, olayların ve kişilerin iyi yönlerini görebilme özelliklerine sahip bir yönetici, örgüt içerisinde istediği uyumu daha kolay yaratabilecektir. Oluşan uyum, örgütün amaç ve hedeflerine yönelmesini kolaylaştıracaktır.

Tablo 13'te yer alan korelasyon analizleri sosyal bilinç boyutu üzerinden incelenecek olursa; yöneticinin sosyal bilinç düzeyindeki gelişmenin örgüt kültürünün genelinde gelişme yarattığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte, sosyal bilinç boyutunun empati ve hizmet alt boyutlarıyla meşruluk boyutunun güçlendirme, takım uyumu, kapasite geliştirme alt boyutları, uyum boyutunun tüm alt boyutları, amaca ulaşma boyutunun da stratejik yönelim, amaç ve hedefler alt boyutları arasında üzerinde durulması gereken düzeyde bir etki yarattığı görülmektedir.

Yöneticinin, çalışanlarının duygularını hissedebilme, onların bakış açısı ile düşünebilme ve onların endişelerine karşı ilgi duyma olarak ifade edilebilen sosyal bilinç düzeyinin gelişmesi örgüt içerisindeki uyuma, örgütün amaç ve hedeflere ulaşmasına olumlu bir katkı sağlayacaktır.

Tablo 13'te yer alan korelasyon analizlerini ilişki yönetimi boyutu üzerinden incelenecek olursa; yöneticinin ilişki yönetimi düzeyindeki gelişmenin örgüt kültürünün genelinde gelişme yarattığını söylemek mümkündür. İlişki yönetiminin değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, başkalarını geliştirme, etkileme, esinleyici liderlik, takım çalışması alt boyutlarındaki gelişmenin; meşruluk boyutunun güçlendirme, takım uyumu ve kapasite geliştirme, uyum boyutunun tüm alt boyutları, amaca ulaşma boyutunun ise stratejik yönelim ve amaç, hedef alt boyutları arasında üzerinde durulması gereken düzeyde bir etki yarattığı görülmektedir.

Bu etkiyi şu şekilde ifade etmek mümkündür. Yöneticinin ikili veya çoklu ilişkilerde yol gösterici ve motive edici bir tutum sergilemesi, astlarını geliştirmeye yönelik çalışmalarda bulunması, astlarıyla sağlıklı bir ilişki ağı kurarak, örgütün alt kademelerinde olup bitenler hakkında fikir edinmesi, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler içerisinde işbirliği oluşturması, örgüt kültürünün sağlam bir yapı oluşturmasına zemin hazırlayacaktır. Bu durum örgüt içerisinde bir uyum oluşmasını sağlayacak, bütünselliğin oluşmasına ön ayak olacak, örgütün amaç ve hedeflerine yönelmesinde yekvücut bir hareket yaratacaktır.

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Altunışık, 2004:151). Regresyon analizi

korelasyon analizi ile matematiksel olarak benzeşmekle beraber, bağımlı değişkenin bağımsız değişken ile arasındaki nedensel bağlarını ortaya koymaya yönelik olarak kullanılmaktadır (Arıcı, 1997). Regresyon analizinde bağımlı değişken bağımsız değişkenin bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. SPSS 13.0 paket programında stepwise metoduyla oluşturulan çoklu regresyon modelleri neticesinde duygusal zeka alt boyutlarının bağımsız değişkenler olarak örgüt kültürü alt boyutlarını açıkladıkları en uygun teorik modeller aşağıda yer almaktadır.

- Meşruluk = f ( Öz bilinç, Sosyal bilinç, İlişki Yönetimi)
- Bütünleşme = f (Özyönetim, İlişki Yönetimi)
- Uyum = f (Öz bilinç, Sosyal bilinç, İlişki Yönetimi)
- Amaca Ulaşma = f (Öz bilinç, Özyönetim, Sosyal bilinç, İlişki Yönetimi)

**Tablo 14.** Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Değerlendirmelerinin Regresyon Analizi

Değişkenler	B	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
c	1,89	23,87	0,00	0,67	292,27	0,00
Özbilinç	0,07	-1,65	0,10			
Sosyal Bilinç	0,03	0,81	0,42			
İlişki Yönetimi	0,60	14,10	0,00			
<b>Bağımlı Değişken: Meşruluk</b>						
Değişkenler	B	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
c	3,02	27,65	0,00	0,22	292,27	0,00
Öz Yönetim	0,18	2,75	0,06			
İlişki Yönetimi	0,13	2,25	0,02			
<b>Bağımlı Değişken: Bütünleşme</b>						
Değişkenler	B	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
c	-0,13	-0,19	0,85	0,74	734,86	0,00
Özbilinç	0,85	2,50	0,01			
Sosyal Bilinç	0,63	18,61	0,00			
İlişki Yönetimi	0,08	2,33	0,20			
<b>Bağımlı Değişken: Uyum</b>						
Değişkenler	B	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
c	0,23	2,54	0,01	0,68	211,64	0,00
Özbilinç	0,10	2,42	0,02			
Özyönetim	0,50	8,18	0,00			
Sosyal Bilinç	0,05	1,10	0,26			
İlişki Yönetimi	0,04	0,73	0,46			
<b>Bağımlı Değişken: Amaca Ulaşma</b>						

Katılımcıların, yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini değerlendirmeleri amacıyla sunulan ECI-2 (Emotional Competency Intelligence) ölçeğine verdikleri yanıtlarla örgüt kültürü düzeylerinin tartışıldığı OCQ (Organizational Culture Questionnaire) ölçeklerine vermiş oldukları yanıtlar tablo 14'te yer almaktadır. Tablo 14'e genel olarak bakıldığında değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Bağımlı değişkenin, örgüt kültürünün meşruluk alt boyutu olduğu ilk modelde; meşruluk boyutunun 0,67'lik kısmı duygusal zekâ alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Modele göre meşruluk boyutu üzerinde bağımsız değişken olarak duygusal zekânın **ilişki yönetimi** alt boyutu istatistikî olarak anlamlıdır. Modeli

matematiksel olarak açıklamak gerekirse; yöneticinin ilişki yönetiminde meydana gelecek 1 birimlik gelişme, örgüt kültürünün meşruluk boyutunda 0,60 birimlik bir gelişmeye neden olacaktır. Tablo 13'te genel olarak bu ilişkinin pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticinin, örgütün amaçları doğrultusunda, örgüt üyeleri ile ilişkilerinde yol gösterici ve motive edici bir tutum sergilemesi, astlarının kapasitelerini geliştirmeye yönelik çalışmalarda bulunması, çalışanların gelişimi arzulamalarını sağlaması örgütün güçlenmesine, bir kültür bilincinin aşılmasına ve örgütün bulunduğu çevre ve kendi üyeleri içerisinde geçerlilik kazanmış, kabul görmüş bir çevre oluşturması anlamına gelmektedir.

Bağımlı değişkenin, örgüt kültürünün bütünleşme alt boyutu olduğu ikinci modelde bütünleşme boyutunun 0,22'lik kısmı duygusal zekâ alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Modele göre bütünleşme boyutu üzerinde bağımsız değişken olarak duygusal zekânın **ilişki yönetimi** alt boyutu istatistikî olarak anlamlıdır. Modeli matematiksel olarak açıklamak gerekirse; yöneticinin ilişki yönetiminde meydana gelecek 1 birimlik gelişme, örgüt kültürünün bütünleşme boyutunda 0,13 birimlik bir gelişmeye neden olacaktır. Tablo 13'te genel olarak bu ilişkinin pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticinin, örgütün amaçları doğrultusunda, örgüt üyeleriyle ilişkilerinde yol gösterici ve gelişmeye odaklı bir tutum sergilemesi, amaçlar doğrultusunda tüm örgütün bütünsellik arz etmesi, amaca odaklı bir biçimde tutarlı davranış göstermesine olanak sağlayacaktır.

Bağımlı değişkenin, örgüt kültürünün uyum alt boyutu olduğu üçüncü modelde uyum boyutunun 0,74'lük kısmı duygusal zekâ alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Modele göre uyum boyutu üzerinde bağımsız değişken olarak duygusal zekânın **öz bilinç ve sosyal bilinç** alt boyutları istatistikî olarak anlamlıdır. Modeli matematiksel olarak açıklamak gerekirse; yöneticinin öz bilinç düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik gelişme, örgüt kültürünün uyum boyutunda 0,85 birimlik bir gelişmeye, sosyal bilinç düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik gelişme ise 0,63 birimlik bir gelişmeye neden olacaktır. Tablo 13'te genel olarak bu ilişkinin pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticinin kendini tanıyor ve tanımlıyor olması, ilişkilerinde karşı tarafın duygularını hissedebilme, onların bakış açısı ile düşünebilme becerisinin yaratacağı ahenk örgüt içerisinde uyumun oluşmasını sağlayacaktır. Yönetici örgüt içerisindeki model kişidir. Yöneticinin örgüt içi

ilişkilerde yaratacağı ahenk tüm örgüt içerisinde genel bir uyum oluşması anlamına gelmektedir.

Bağımlı değişkenin, örgüt kültürünün amaca ulaşma alt boyutu olduğu dördüncü modelde amaca ulaşma boyutunun 0,68'lik kısmı duygusal zekâ alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Modele göre uyum boyutu üzerinde bağımsız değişken olarak duygusal zekânın **öz bilinç ve öz yönetim** alt boyutları istatistiki olarak anlamlıdır. Modeli matematiksel olarak açıklamak gerekirse; yöneticinin öz bilinç düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik gelişme, örgüt kültürünün amaca ulaşma boyutunda 0,10 birimlik bir gelişmeye, öz yönetim düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik gelişme ise 0,50 birimlik bir gelişmeye neden olacaktır. Tablo 13'te genel olarak bu ilişkinin pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticinin kendi duygularını anlaması, anlamlandırması ve bu hisleri idare edebilmesi kendisi ve çevresiyle olan ilişkilerinde güçlü ve etkin bir kişiliğe sahip olmasına olanak sağlayacak, böyle bir kişinin öncülüğünde örgüt güçlenmesi amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır.

### **3.6.5. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Örgüt Kültürü Üstünde Yaratmış Olduğu Etkinin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişimine İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları**

Yukarıda yer alan analizlerden yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin örgüt kültürü üzerinde olumlu yönde bir etki yarattığı gözlemlenmektedir. Araştırmanın üçüncü problemi yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin örgüt kültürü üstüne yaratmış olduğu bu etkinin katılımcıların demografik özellikleri bağlı olarak anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığıdır. Bu hipotezin kullanılmasında çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) kullanılmaktadır. Çok değişkenli ANOVA ya da kısaca MANOVA, bir ya da daha çok faktöre göre oluşan grupların birden fazla bağımlı değişken bakımından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2006:131). MANOVA test istatistiği, katılımcıların birden fazla bağımlı değişken bakımında aynı anda karşılaştırılmasına imkân

sağlamakta; bir anlamda tüm değişkenlerin aynı anda değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Problem cümlesine ilişkin hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

*H<sub>12</sub>: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin örgüt kültürü üstüne yarattığı etki katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.*

Bu bölümde, bahsedilen ilişkinin incelenmesi amacıyla katılımcıların iki farklı ölçeğe verdikleri yanıtlarla birlikte demografik özelliklerinin de değerlendirmeleri yer almaktadır.

Hipotezin sınanabilmesi için yapılan analizlere ilişkin bulgular tablo 15'te sunulmaktadır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, örgüt kültürü ve katılımcıların demografik özelliklerinin birlikte değerlendirildiği MANOVA test istatistiğinin p değerleri genel olarak istatistikî açıdan anlamsız olmakla birlikte anlamlılık gösteren değerlerin yorumları aşağıda yer almaktadır.



**Tablo 15.** Katılımcıların Demografik Özellikleri, Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürü Değerlendirmeleri

Demografik Özellikler	Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Özbilinç				Özyönetim				Sosyal Bilinç				İlişki Yönetimi			
		sd	Ko	F	p	sd	Ko	F	p	sd	Ko	F	p	sd	Ko	F	p
Yaş	Meşruluk	49	0,08	0,91	0,64	66	0,06	0,76	0,91	9	0,06	1,63	0,13	14	0,03	0,95	0,51
	Bütünleşme	49	0,06	0,94	0,59	66	0,06	0,87	0,75	9	0,05	0,69	0,71	14	0,05	0,79	0,67
	Uyum	49	0,06	0,60	0,98	66	0,07	1,08	0,32	9	0,02	0,75	0,66	14	0,02	0,74	0,73
	Amaca Ulaşma	49	0,06	0,82	0,80	66	0,05	1,03	0,41	9	0,03	0,63	0,76	14	0,12	2,38	0,72
Cinsiyet	Meşruluk	26	0,06	0,66	0,90	41	0,07	0,98	0,50	25	0,11	1,61	0,03	50	0,03	0,73	0,91
	Bütünleşme	26	0,04	0,63	0,92	41	0,05	0,64	0,96	25	0,09	1,31	0,15	50	0,06	0,86	0,74
	Uyum	26	0,07	0,78	0,78	41	0,1	1,52	0,09	25	0,05	1,88	0,01	50	0,06	0,80	0,83
	Amaca Ulaşma	26	0,09	1,16	0,27	41	0,04	0,90	0,64	25	0,07	0,92	0,58	50	0,08	1,19	0,19
Medeni Durum	Meşruluk	28	0,07	0,80	0,75	44	0,06	0,80	0,81	28	0,06	0,78	0,79	47	0,03	0,63	0,97
	Bütünleşme	28	0,07	0,99	0,48	44	0,06	0,83	0,77	28	0,09	1,27	0,17	47	0,05	0,77	0,86
	Uyum	28	0,10	1,07	0,37	44	0,07	0,97	0,53	28	0,03	0,95	0,54	47	0,06	0,89	0,68
	Amaca Ulaşma	28	0,06	0,71	0,87	44	0,05	1,12	0,29	28	0,07	0,96	0,53	47	0,07	1,05	0,40
Sektördeki Çalışma Yılı	Meşruluk	34	0,09	1,07	0,37	48	0,05	0,66	0,96	37	0,09	1,29	0,12	56	0,03	0,62	0,98
	Bütünleşme	34	0,05	0,71	0,89	48	0,04	0,58	0,99	37	0,08	1,08	0,35	56	0,07	1,03	0,42
	Uyum	34	0,06	0,67	0,92	48	0,07	1,02	0,44	37	0,05	2,06	0,02	56	0,08	1,15	0,23
	Amaca Ulaşma	34	0,06	0,78	0,81	48	0,03	0,67	0,95	37	0,06	0,80	0,80	56	0,08	1,22	0,15
Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresi	Meşruluk	52	0,09	1,10	0,30	67	0,07	0,87	0,75	53	0,06	0,82	0,81	84	0,03	0,85	0,80
	Bütünleşme	52	0,06	0,90	0,66	67	0,06	0,80	0,86	53	0,09	1,17	0,21	84	0,05	0,75	0,94
	Uyum	52	0,07	0,76	0,88	67	0,08	1,21	0,15	53	0,04	1,56	0,01	84	0,07	1,06	0,35
	Amaca Ulaşma	52	0,07	0,93	0,62	67	0,05	1,20	0,16	53	0,10	1,41	0,04	84	0,07	0,95	0,60

P<0,05

Yöneticilerin sosyal bilinç düzeylerinin meşruluk boyutu üstündeki etkisi, katılımcıların cinsiyetine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örgüt içerisinde yöneticilerin sosyal bilinç düzeylerinin meşruluk boyutu üstünde yaratmış olduğu etki erkeklerde kadınlara göre daha yüksektir. Bu etki, birbirine yakın olmakla birlikte, kadınlarda ortalama 3.87, erkeklerde ise 3.93 olarak çıkmıştır. Buna göre erkekler, örgüt kültürü içerisinde bir kültürün varlığına ve geçerliliğine kadınlara göre daha fazla inanmakta ve benimsemektedir.

Yöneticilerin sosyal bilinç düzeylerinin uyum boyutu üstündeki etkisi, katılımcıların cinsiyetine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örgüt içerisinde yöneticilerin sosyal bilinç düzeylerinin uyum boyutu üstünde yaratmış olduğu etki erkeklerde kadınlara göre daha yüksektir. Bu etki, birbirine yakın olmakla birlikte, kadınlarda ortalama 2.91, erkeklerde ise 2.96 olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre erkeklerin örgüt içerisinde kadınlara göre daha uyumlu olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin sosyal bilinç düzeylerinin uyum boyutu üstündeki etkisi, katılımcıların sektördeki çalışma yıllarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örgüt içerisinde yöneticilerin sosyal bilinç düzeylerinin uyum boyutu üstünde yaratmış olduğu etki 10 yıl ve üssü çalışanlarda, 10 yıldan az çalışanlara göre daha yüksektir. Bu etki, 10 yıl altı çalışanlarda ortalama 2.89, 10 yıl üssü çalışanlarda ise ortalama 2.97 olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre sektördeki çalışma yılı arttıkça kişinin örgüte ve örgüt kültürüne daha uyumlu olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin sosyal bilinç düzeylerinin amaca ulaşma boyutu üstündeki etkisi, katılımcıların yöneticileri ile birlikte çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Grupların üç ya da daha fazla olması durumunda post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinin kullanılması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2006:131). Tablo 15'e göre oluşan farkın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için çoklu karşılaştırmaların yapıldığı Tukey testine başvurulmuştur. Tablo 16'da yer alan tukey testine göre örgüt içerisinde yöneticilerin sosyal bilinç düzeylerinin amaca ulaşma boyutu üstünde yaratmış olduğu etkinin hangi gruptan kaynaklandığı belirlenmemektedir.

**Tablo 16.** Yöneticilerin Sosyal Bilinç Düzeylerinin Amaca Ulaşma Boyutu Üstündeki Etkisine İlişkin Tukey Testi

	Yöneticisi ile Birlikte Çalışma Süresi		Ortalama farkı	Stnd.Hata	p
<b>Tukey HSD</b>	3 yıldan az	3 – 5 yıl arası	0,02	0,03	0,86
		5 yıl üssü	0,04	0,03	0,38
	3 – 5 yıl arası	3 yıldan az	-0,02	0,03	0,86
		5 yıl üssü	0,02	0,04	0,80
	5 yıl üssü	3 yıldan az	-0,04	0,03	0,38
		3 – 5 yaş arası	-0,02	0,04	0,80

Yöneticilerin sosyal bilinç düzeylerinin uyum boyutu üstündeki etkisi, katılımcıların yöneticileri ile birlikte çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Tablo17’de çoklu karşılaştırmalarının yapıldığı Tukey testine göre örgüt içerisinde yöneticilerin sosyal bilinç düzeylerinin uyum boyutu üstünde yaratmış olduğu etkinin hangi gruptan kaynaklandığı belirlenememektedir.

**Tablo 17.** Yöneticilerin Sosyal Bilinç Düzeylerinin Uyum Boyutu Üstündeki Etkisine İlişkin Tukey Testi

	Yöneticisi ile Birlikte Çalışma Süresi		Ortalama farkı	Stnd.Hata	p
<b>Tukey HSD</b>	3 yıldan az	3 – 5 yıl arası	0,07	0,08	0,62
		5 yıl üssü	0,12	0,07	0,20
	3 – 5 yıl arası	3 yıldan az	-0,07	0,08	0,62
		5 yıl üssü	0,05	0,09	0,83
	5 yıl üssü	3 yıldan az	-0,12	0,07	0,20
		3 – 5 yaş arası	-0,05	0,09	0,83

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Parson (1956) geliştirmiş olduğu AGIL modeli doğrultusunda; her sosyal sistemde bütünleşme, uyum, amaca ulaşma ve meşruluk fonksiyonlarının mevcut olması gerektiğini ifade etmekte ve sistemin sürdürülebilir yapısını AGIL'e bağlamaktadır. Parson modeli, örgüt kültüründe sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmakta ve örgütün varlığını devam ettirebilmesi; amaçlarına ulaşabilmesi için sosyalleşmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Sosyalleşme kavramı ile kastedilen örgütün faaliyet gösterdiği çevreye uyumdur. Parson'a (1956) göre bu uyum, öncelikle örgütün kendi içerisinde yaratacağı iç uyumdan geçmektedir. Nitekim AGIL Modelinin "bütünleşme" boyutu bu iç uyumu tarif etmektedir.

Goleman (2002) geliştirdiği modelde sosyal bilinç ve ilişki yönetimi boyutlarıyla örgüt içi uyumun yaratılmasında duygusal zekânın önemini ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla iki modelin örgüt için birbirini tamamlayan boyutlar içerdiği görülmektedir.

Araştırma, Parson'un AGIL ve Goleman'ın EQ modellerinden hareketle duygusal zekâ düzeyi yüksek etkin yöneticilerin örgüt kültürüne sağlayacağı katkının önemine işaret etmeye çalışmaktadır. Elde edilen bulgular, yöneticinin kendisi ve çalışanları ile olan ilişkilerindeki duygusal etkinliğin; örgüt bilincinin oluşturulmasında, çalışanlarda bir geleneğin içerisinde yer aldıklarına ilişkin farkındalığın ve hissin yaratılmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Yöneticinin oynadığı bu duygusal rol, kişiyi örgüt içi iletişimin, işbirliğine ve insan ilişkilerine dayalı bir yapının mimarı haline getirmekte; çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda bir bütün olarak hareket edebildiği, takım ruhunun ve insan ilişkilerinin ön plana çıktığı köklü bir örgüt kültürünün oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Duyguların insan yaşamındaki birleştirici ve kenetleyici rolünü fark eden yönetici örgüt içerisinde paylaşılan değerleri daha etkin biçimde yönetebilmekte, bu durum örgütün sosyalleşmesine, faaliyet gösterdiği sisteme adaptasyonuna ve amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde bu katkının varlığı, örgüt kültürü ve yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri arasındaki pozitif yönlü ilişkinin tespitiyle somut bir hal almaktadır. Bulgulardan, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça çalışanlar arasında örgüte bağlılığın arttığı, örgütün benimsediği kültürün çalışanlar tarafından daha da içselleştirildiği sonucuna varılmıştır. Yöneticinin duygusal zeka düzeyinin örgüt kültürüne yönelik sağladığı katkının göz ardı edilemeyecek boyutlarda olduğu korelasyon analizlerinde ve regresyon modellerinde açıkça görülmektedir. Özellikle örgüt kültürü alt boyutlarının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modellerinde, duygusal zekâyâ ilişkin boyutların örgüt kültüründe meydana gelecek değişimleri tanım derecesi oldukça yüksektir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürünün gelişmesinde yöneticinin duygusal zekâ düzeyi yadsınamaz derecede önem arz etmektedir.

Bu önem, “biz” duygusunun içselleştirilmesine olanak tanıyan, amaç ve hedeflere yönelik bir kültürün benimsenmesinde duygusal zekânın yaratacağı farkla ortaya çıkmaktadır. Hiç kuşkusuz bu fark; duygusal zekânın, örgütün başarısını etkileyen konularda birlikte karar alma, liderlik, stratejik atılımlar, duyguların ifade edildiği açık ve dürüst iletişim beraberinde getirdiği güvene dayalı ilişkiler ve ekip çalışması gibi birtakım faktörler üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Duygusal zekânın yarattığı katma değer olmaksızın yönetim kademesinde görev alan kişilerin teknik bilgileri ve şahsi tecrübeleri yetersiz kalacak; bu durum örgüt potansiyelinin ortaya çıkmasını engelleyecektir.

Bu amaçla örgütlerde pozisyon değişikliklerinde aranan teknik bilgi ve becerinin yanı sıra çeşitli ölçek ve senaryolarla yöneticinin duygusal zekâ değerlendirmelerine de tabi tutulması sağlanmalıdır. Örgütler kendi içinde tek bir kişi tarafından yönetilmemekte amir, şef vb. vasıflarla yetki devirlerinin uygulandığı hiyerarşik bir yapılanma çerçevesinde yönetilmektedir dolayısıyla etkin bir örgüt kültürünün sağlanabilmesi için bu noktalarda görev alan orta düzey yöneticilerin de bu değerlendirmelere tabi tutulması gereklidir.

Turanlı (2007)'nin yapmış olduğu araştırma yöneticilerin kendi duygusal zekâ değerlendirmeleri ile çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri arasında ciddi farklar oluşabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, duygusal zekâ değerlendirmelerine yönelik olarak yöneticilere uygulanan çeşitli ölçekler veya

anketlere çalışanların da katılımı sağlanmalıdır. Yöneticilerin ve çalışanların değerlendirmeleri arasında ciddi farkların olduğu noktaların tespit edilmesi durumunda sorunların veya algı farklılıklarının karşılıklı görüşülmesi ve değerlendirilmesi yoluna gidilmelidir.

Birçok araştırmada duygusal zekânın bilişsel zekâyâ göre geliştirilebilir bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir (Goleman,1996; Cooper,1997; Laabs,1999; Petrides ve Furnham, 2003; Dulewicz ve Young, 2005). Bu nedenle örgüt içi eğitim programları ve sunumlarla yöneticilerin duygusal zekâyâ yönelik farkındalıklarının artırılması, duygusal zekâ düzeylerinin geliştirilmesi sağlanabilir. Bu eğitimlerin hazırlanmasında ve sunumunda kişisel gelişime yönelik danışmanlık hizmeti veren kurumlara veya üniversitelerin konuyla ilgili araştırmalarda bulunan akademisyenlerine başvurmak verilen eğitimin kalitesini ve amacına ulaşma düzeyini arttıracaktır.

Duygusal zekânın geliştirilmesi; kişinin kendini duygusal açıdan tanımlayabilmesi, tanımladığı duyguları kontrol edebilmesi, çevresindeki insanların duygularını tanımlar hale gelmesini ifade etmektedir. Bu sebeple örgüt içerisinde düzenlenecek sosyal etkinlikler kişilerin duygusal zekâ düzeylerinin gelişimini sağlayacaktır. Nitekim birçok örgüt düzenlediği çeşitli müsabakalar, yemek davetleri vb. etkinliklerle örgüt içi iletişimin, iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesini amaçlamaktadır.

Örgüt içerisinde iş akışı ve görev tanımları çerçevesinde çeşitli bölümler oluşturulmakta, bu bölümlerin uyum içerisinde çalışması beklenmektedir. Öte yandan örgüt içerisinde aksama yaşanması durumunda bölümler zaman zaman hatayı başka bölümlerde arama yoluna gitmektedir. Ayrıca bölümlerin kendi yaptıkları işi ön plana çıkarmak istemesi, bu işlere daha fazla önem atfetmesi bütünü gözden kaçırmalarına da neden olabilmektedir. Örgüt içerisinde belli aralık ve koşullarla yapılacak rotasyonlar veya çalışanların müşteri olarak kurgulandığı senaryolar örgüt içinde farklı bölümlerde çalışanlar arasında empati oluşmasına katkı sağlayacaktır. Örgüt içerisinde kökeni özbilince dayanan empati yeteneğinin artması duygusal zekâyâ yönelik gelişimin ve sağlıklı bir örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturacaktır.

Araştırmanın sonuç ve önerileriyle sektöre yönelik yapmış olduğu katkıların haricinde akademik katkılarından da bahsetmek gereklidir. 90'lı yıllarda yapılan araştırmalarla literatürde yer almaya başlayan duygusal zekâ kavramına ilişkin ülkemizde de araştırmalar yapılmakla birlikte henüz yeterli düzeyde değildir. Örgüt kültürü kavramı ise 80'li yıllarda yönetim literatürüne girmiş, ülkemizde de farklı örgüt tiplerinin analiz edildiği çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Literatürde duygusal zekâ ve örgüt kültürü kavramlarına değinen çeşitli araştırmalar mevcut olmakla birlikte iki kavramı tüm alt boyutlarıyla ele alan herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Araştırma böyle bir eksikliğin giderilmesi noktasında önem arz etmektedir. Elde edilen bulguların duygusal zekâ ve örgüt kültürüne ait literatüre katkı sağlaması öngörülmektedir.

Araştırmada, duygusal zeka kavramının açıklanmasında kantitatif bir yöntem olan “oyun teorisi” kullanılmaya çalışılmıştır. Bu durum literatürde yer alan duygusal zekâ çalışmaları içerisinde bir ilki temsil etmekle beraber gelecekte bu iki kavramı birlikte ele alan başka araştırmalara esin kaynağı olması da olasıdır. Öte yandan gelecekte yapılabilecek duygusal zekâ, liderlik, örgüt kültürü gibi üç kavramın birlikte değerlendirildiği bir araştırma için de kaynak niteliği taşımaktadır. Yapılan araştırmanın uygulama sahası konaklama işletmeleri olarak belirlenmiştir. Gelecekte farklı örgüt tiplerinde yapılacak araştırmalar duygusal zekâ - örgüt kültürü ilişkisinin varlığının pekişmesine olanak tanıyacaktır.

## **KAYNAKÇA**

### **KİTAPLAR**

Akdemir, A. (2003). *Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi

Akıncı, B. Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları

Aktaş, H. (2004). *İnsanda Duygusal Yaşantı*. İstanbul: Palme Yayıncılık

Albayrak, A.S. (2005). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve Yönetim*. İzmir: Bilgehan Basımevi

Altunışık R. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi

Arıcı, H.(2005). *İstatistik Yöntemler ve Uygulamalar*. Ankara: Meteksan

Aristoteles (2007). *Nikomakhos'a Etik*.(Çev: Saffet Babür) İstanbul: Bilgesu Yayıncılık

Arosyaswamy, B., Byles, C.M. (1987). *Organizational Culture*. New Jersey: Management Review

Bakan, İ., Büyükbeşe T.,Bedestenci Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul :Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.



Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitapevi

Bass, B. M. (1965). *Organizational Psychology*. Boston: Allyn & Bacon.

Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 108

Bar-on, R., Parker, J.D.A. (2000) *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass

Bridge, B. (2003) *Duyuların Eğitimi*. İstanbul: Beyaz Yayınları

BüyükÖztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi

Ciarrochi, J., Forgas, J. (2001) *Emotional Intelligence In Everyday Life*. New York. Psychology Pres LTD

Cooper, R., Sawaf, A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zekâ*. (Çev: Zelay Bederiye Ayman ve Banu Sancar). İstanbul: Sistem Yayıncılık

Cooper, R., Sawaf, A. (1999) *Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership And Organizations*. USA: Perigee

Covey, S.R. (2005). *Bütünlüğe Doğru 8. Alışkanlık*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

- Çetin, Ö. Münevver (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Daft, R. L. (1988). *Organizational Theory And Design*. New York: West Publishing Company, Third Edition,
- Damasio, A.R.(1999) *Descartes'in Yanılgısı* (Çev: Bahar Atlamaz). İstanbul: Varlık Yayınları Bilim Dizisi
- Davis, K., Newstrom W.J. (1997). *Organizational Human Behaviour At Work*. New York: Mc Graw Hill
- Deal, T.E., Kennedy, A (1982). *Corporate Cultures*. Massachusetts:Adison-Wesley Publishing
- Descartes, R. (1994) *Metot Üzerine Konuşma* (Çev: K.Sahir Sel) İstanbul: Sosyal Yayınları
- Dicle, A. (1976). *Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdare Enstitüsü Yayını
- Drucker, P. F. (1964). *The Practise Of Management*.New York: Harper and Brothers Company.
- Ekman, P. (2003). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. United States: Times Books,Second Edition.
- Eren, E. (1993). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları: 7.Bası

Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Evans, D., Mism, M. (1992). *Supervisory Management Principles and Practise*. London: Cassel Educational Ltd.Third Edition,

Gardner, H. (1983) *Frames Of Mind : The Theory of Multiple Intelligence*. New York. Basic Books

Geybullayev, G. (2002). *Yönetimin Esasları*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Yayın No:28

Goleman, D. (2004). *Yıkıcı Duygular ile Nasıl Başa Çıkabiliriz*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books

Goleman, D. (1996). *Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir*. (Çev: Klinik Psikolog: Banu Seçkin Yüksel) İstanbul: Varlık Bilim Yayınları

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Press

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2003). *Yeni Liderler* (Çeviri; F. Nayır ve O. Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları

Gouldner, A.W. (1959) *Patterns of Industrial Bureaucracy* Free Pres (Glencoe 3)

Güzelcik, E. (1999) *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları

Hair, J.F., Anderson, R.F., Tatham, R.L. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 5th Edition

Hatch, M.J. (1997). *Organizational Theory*. Great Britain: Oxford University Pres.

Hatipoğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*. İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No:9

Hellriegel, D., Slocum J. W. Jr., Woodman R.W. (1995). *Organizational Behavior*, USA: West Publishing Co. 7th Edition.

Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson D.E. (1996). *Management Of Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall Inc., Seventh Edition.

Hurd, A.R., Barcelona R.J., Meldrum, J.T.(1970) *Leisure Service Management*, United Kindom: Human Kinetics Inc.

Hodgetts R., Luthans F. (1996). *International Management*, 3rd Edition , New York: McGraw-Hill

James DA (1997). *Disorders of Affect Regulation: Alexithymia in Medical and Psychiatric Illness*. Cambridge: Cambridge University Pres.

Jaques, E. (1951) *The Changing Culture Of A Factory* London: Tavistock Institute Press

Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. İstanbul: Pegem A Yayıncılık.

Kaptan, S. (1983). *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*. Ankara Pegem A Yayıncılık.

Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi -Kavramlar, İlkeler, Teknikler-*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 8. Basım

Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Katz, D., Kahn R. (1978). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley & Sons

Keçecioğlu,T. (2000). *Takım Oluşturmak*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Dördüncü Baskı

Konrad, S.,Hendl, C. (2001). *Duygularla Güçlenmek*. İstanbul: Hayat Yayınları

Kozlu, C. M.(1986) *Kurumsal Kültür- Amerika, Japonya Ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü* İstanbul: 2. Baskı, Bilkom Yayınları

Luthans, Fred (1992) *Organizational Behavior*. Singapore: 6.Baskı, McGraw-Hill.

Manen J. V. (1977) *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York: Wiley

Marc A., Mayer J.D., Warner, R.M. (1990). *Emotional Intelligence and its Relation to Everyday Behaviour*. UK: Baywood Publishing,

Matthews,G., Zeidner, M., Roberts, R.D.(2004) *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Massachusetts: MIT Press

Mayer, J.D., Salovey, P. (1990). *Models of Emotional Intelligence*, UK: Baywood Publishing,

- Mayer, J.D., Salovey P.,Caruso, D.R. (2000) *Models Of Emotional Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence*. New York: Basicbooks.
- Merlevede, P.E.,Bridoux,D.,Van Damme, R.(2006) *7 Steps to Emotional Intelligence*. Berkeley: Crown House Publishing Ltd
- Mitchell, T.R., Larson J.R. (1987). *People in Organization*. New York: Mc Graw-Hill international Edition
- Møller, C. (1999). *Hearthwork*. Hillerod: TMI
- Moorhead G., Griffin R. W. (1989). *Organizational Behaviour*, New York: Houghton Millin Co.
- Morris, C.G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş* (Çev: H.Belgin Ayvayışik ve Melike Sayıl) Ankara :Türk Psikologları Derneği.
- Moore, L. F., Frost, P. J. (1985). *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage.
- Mullins, L. J. (1993). *Management And Organizational Behaviour*. London: Pitman Publishing.Third Edition
- Newbold, P. (2001). *İşletme ve İktisat için İstatistik*. (Çev: Ümit Şenesen) New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Nunnally, J.C. (1978). *Pschometric Theory*. New York: Mc Graw-Hill, Second Edition,
- Osmay, N. (2002). *İnsan Mühendisliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ouchi, W. (1989). *Teori Z*, (Çev: Yakut Güner) İstanbul: Rota Yayıncılık.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Özkalp E., Kirel Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Parsons, T. (1965). *Social Structure and Personality*. London: Free Press

Parsons, T., Smelser, N. J. (1956) *Economy And Society: A Study In The Integration Of Economic And Social Theory*. California : Free Press

Pascale, R. T., Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.

Perrow, C. (1970) *Organizational Analysis: A Sociological View*. California: Wadworth Publishing Company Inc.

Peters, T. J., Waterman, R.H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış*, (Çev: Selami Sargut) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi

Rifkin, J., Howard, T. (1990). *Entropi, Dünyaya Yeni Bir Bakış*, (Çev: H.Okay) İstanbul: Ağaç Yayınları

Robbins, S. P. (1990). *Organizational Theory Structure, Design and Application*. New Jersey: Prentice-Hall Inc

Robins P., Coulter M. (2003) *Principles of Management 7/e*, New york: Pearson Education

Rocher, G. (1974) *Talcott Parson And American Sociology*. Michigan: Nelson press

- Sargut, A.Ş. (1994). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: V Yayınları
- Sarıkaya, Y. (1993). *Fizikokimya*. Ankara: Gazi Büro Yayınları
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schuler, R. S., Ven, A. H., Nicholson N.(1998). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary Of Organizational Behaviour*. England: Blackwell Business.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Senge, P.M. (2006) *Beşinci Disiplin*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları Cogito Dizisi
- Sezik, N. (2000) *Değişim Kuşağındakiler*. İstanbul: Hayat Yayınları
- Silverman, D. (1970) *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*. New York: Basic Books
- Stein, S.J., Howard E.B. (2003). *Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı* (Çev: Müjde Işık) İstanbul: Özgür Yayınları.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 732
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*. İstanbul: Nobel Yayıncılık



- Thompson, B. (2002). *Yeni Yöneticinin El Kitabı*. (Çev. Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları
- Tikici, M., Deniz, M. (1993). *Örgütsel Davranış*. Malatya: Özmert Ofset
- Tolan, B. (1983). *Toplum Bilimlerine Giriş*, Ankara: Savas Yayınları, 3. Baskı
- Tosun, K. (1990) *Yönetim ve İşletme Politikaları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993). *The Cultures Of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H., & Pollock, A. B. (1963). *Organizational Choice*. London: Tavistock.
- Tutar, H.(2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Usal, A., Aslan Z. (1995) *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. İzmir: Barış Kitabevi
- Von Neumann, J., Morgenstern, O. (1944) *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Weihrich, H., Koontz, H. (1993) *Management. Global Perspective*. New York: Mc Graw-Hill, Tenth Edition
- Wiener, N. (1975) *Sibernetik Ve Toplum*. (Çev: İbrahim Keskin) İstanbul: Özgün Yayınları

## MAKALELER

Akat, İ., Atılgan, T. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, Ankara: TOBB Yayınları.

Aksaraylı, M. (2004) *Yayımlanmamış Spss Ders Notları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (2006). Alanya Ekonomik Rapor 2006. *Turizm İşletme ve Yatırım Belgesi ile Hizmet Veren Tesislerin Envanteri* (ss.143).Alanya: Altso Araştırma Yayınları Yayın No: 2007(1)

Allaire, Y., Firsirotu M.E. (1984) *Theories Of Organizational Culture*. Organization Studies 5(3) 193-226

Allen, R.F., Silverzweing, S.(1976) *Changing The Corporate Culture*. Sloan Management Review (17) 3 Spring 33-50

Arıciöğlü, A. (2002). Yönetmel Başarının Değerlendirilmesinde Duygusal Zekânın Kullanımı. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5(2)

Arogyaswamy, B., Byles C. M. (1987) Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, 13(4): 647-659.

Aykut, A. (2003). Eğitimde Bilime Katkı Lisansüstü Eğitim Sempozyumu Sürecinde Bir Örnek Olay Değerlendirmesi. (ss. 62-69) *Eğitim Araştırmaları Kış, Sayı:14* Düzenleyen: Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir

Başaran, I. (2004) Etkili Öğrenme ve Çoklu Zeka Kuramı: Bir İnceleme. *Ege Eğitim Dergisi*, 5 (1) ss.5–12.

Bate, P.(1990) Using The Culture Concept In An Organization Development Setting. *The Journal Of Applied Behavioral Science*.1990/1 NTL Institute: Texas A&M University

Bates, K. A. (1995). The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management Science* 41(10)

Boyatsiz. R., Goleman D., Rhee, K. (1999). *Clustering Competence and Emotional Intelligence for Handbook of Emotional Intelligence*. (ss. 25-32) Düzenleyen : The Hay ve Mcber Group

Camerer, C., Vepsalainen A. (1988) The Economy Efficiency of Corporate Culture. *Strategic Management Journal* (9): 115

Cho, H.J., Denison, D., Janovics, J., Young, J.(2006) Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method *Institute for Management*

Cho, H.J. (2000) The Validity and Reliability of the Organizational Culture Questionnaire

Cobb,C., Mayer J.D. (2000) Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense? *Educational Psychology Review* (12) 2

Cooper, R. (1997) Applying Emotional Intelligence in the Workplace. *Traning & Development* (51): 12

Cumming, E.A. (2005) An Investigation into the Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exporatory Study. *Leadership & Organization Development Journal* 26(5):288-399

Çakar, U., Arbak,Y. (2004) Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu – Zeka ilişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(2): 83–98.

Çelik, V. (1993). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültürün Verimlilik Kültürünün Oluşmasına Etkisi. *II. Verimlilik Kongresi- Bildiriler*. Düzenleyen: Milli Produktivite Merkezi Yayınları. Ankara.

Dedehayır, H. (2004). Düünden Bugüne Kurum Kültürü. *Kaynak Dergisi* 18(4): 43-60

Deshpande R., Farlry J. (2000). Measuring Market Orientation: Generazation and Synthesis. *Journal of Market- Focused Management*. 2(3)

Dulewicz, C., Young, M., Dulewicz, V. (2005), The relevance of emotional intelligence for leadership performance, *Journal of General Management*, Vol. 30 No.3 : 71-86.

Druskat, V.U., Wolff, S.B.(2001) Building The Emotional Intelligence Of Groups *Harvard Business School Publishing Corporation*. March 2001

Enginer, A. (2001). İş Yaşamının Niteliği (Der: Cevat Elma, Kamile Demir), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Sorunlar*, Ankara: 20

Eren, E., Alpan, L., Ergün E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 4(1) 2003: 55-56

Gagliardi, P.(1986) The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies(OS)* 7(2) 1986: 117-134

Goleman, D.(2005) Emotional Competency, *Executive Excellence Journal*, February

Gregory, K.L. (1983) *Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations*. *Administrative Science Quarterly* (28): 359-376

Halis, M. (2000). Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi Yayını. Nevşehir

Hall, P.M. (1972) A Symbolic Interactionist Analysis of Politics *Sociological Inquiry* 42 (3-4): 35-75

Hasanoğlu, M. (2004) Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi *Sayıştay Dergisi* 52: 43-60

Huy,N.Q. (1999) Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change *Academy Of Management Review* Vol.24 No:2 325-345

Jordan, P. J., Ashkanasy, Hartel N. M., Charmine E.J, Hooper, G. S. (2002) *Workgroup Emotional Intelligence Scale*

Jordan, P.J., Ashkanasy N.M., Hartel C.E.J., Hooper G.S. (2002) Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus. *Human Resources Management Review*: 12

Kırçıl,O.(1984). Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru. *Verimlilik Dergisi* 2

Kofman, F. (2001) Emotional Intelligence: Mastering the Language of Emotions. *Metamanagement Volume 3: Spring*. Granica: Axialent Inc.

Kutlusoy, Z. (2001) 21. Yüzyıla Girerken Felsefe ve Bilişsel Bilim”, *Felsefe Dünyası Dergisi*, Sayı: 33, s. 45-55, 2001

Laabs, J. (1999) *Emotional Intelligence at Work*. Workforce, Vol 78, Issue 7

Law , K.S., Wong, C., Song, L.J. (2000) The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*. 89(3)

Lopes, P.N., Salovey, P.,Straus, R. (2003) Emotional Intelligence: Personality and Perceived Ouality of Social Relationship. Pesonality Individual Differences, *Management Research News*, 35(25):11.

Mayer, J.D., Salovey P.,Caruso, D.R. (2004) A Furter Consideration of the Issues of Emotional Intelligence *Psychological Inquiry*. 15(3): 249 – 255

Nash, J. F. (1950). Equilibrium Points in N-Person Games. *Proceedings National Academy Of Sciences* 36: 48 - 49.

Özkalp, E. (1995) Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1

Petrides, K.V., Furnham, A. (2003) Estimate of Emotional and Psychometric Intelligence: Evidence for Gender: Based Stereotypes, *The Journal of Social Psychology*, April 2004

Pettigrew, A. M.. (1989) Culture and competitiveness: Evidence from two mature UK industries: *Journal Article in Journal of Management Studies*, 26: 561-585

Pettigrew, A. M.. (1979) On Studying Organizational Cultures. *Academy Of Management Review* (24)

Poon, J. Teng, F. (2002). Emotional Intelligence: For Human Recourse Managers. *Management Research News*. 25(11):57-74

Ryback, D. (1998) Putting Emotional Intelligence to Work. *Person-Centered Journal* Vol.5 (1):72-73

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. 45(2):110

Shapiro, L.A. (1997) *Nature Of Nature: Rethinking Naturalistic Theories Of Intentionality*. Philosophical Psychology Vol.10 No:3

Shelley, B., Stys, Y. (2004) A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. *Research Reports* March 2004. Düzenleyen: Correction Service Of Canada Research Branch.Canada

Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 283(3):339-358

Strenberg, R.J. (1985) *A Triarchic Theory of Human Intelligence*. Cambridge :Cambridge University Pres

Sosik, J.J., Jung, D.I.(1999) *Transformational Leadership In Work Groups* San Diego State University. Small Group Research No:33 Vol:3, 313-336

Thorndike, E.L. (1920). *Intelligence and Its Uses*. Harper's Magazine, 140, 227-235

Ural, A. (2001) Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(2): 209 – 217

Van den Berghe, P. (1973) *Dialectic And Functional: Toward A Theoretical Synthesis* American Sociological Review, 28, No. 5

Van Rooy, D.L. Alonso, A., Visveswaran, C. Group Differences in Emotional Intelligence Scores: Theoretical And Practical Implications. *Personality and Individual Differences* 38(3): 689-700

Vural, T., Gürcüm, B., Agas S. (1999) İş görenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma, *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri-1*, Düzenleyen: TODAİ Yayını. Ankara.

Yılmaz, H. (1999) İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları, *Standart Dergisi*, Haziran: 53

### **TEZLER**

Acar, F.T. (2001) *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. İstanbul: Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Akın, M.(2004) *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astarları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Algan, E. (1997) *Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Altunay, A. (1999) *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü -Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Akata, A.(2002) *Organizasyonel Kültür Uygulamaları Ve Çevresel Faktörlerin İşletme Performansına Etkilerinin Trakya Bölgesindeki Tekstil İşletmelerindeki Analizi* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Atak, S. (2000) *Yönetilenlerin Sözsüz İletişim Unsurlarından Etkilenmelerinin İncelenmesi* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü



Aygen, S. (2006) *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında Ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma Ve Hizmet Tasarımı Önerisi* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Baytok,A.(2006) *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Batman, O. (1994) *Otel İşletmelerinin Örgütsel Sorunlarına Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bender, M.T. (2006) *Resim-İş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Ve Yaratıcılık İlişkileri* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bülbüloğlu, A.(2001) *Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Cherniss, C. (1998) *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace A Technical Report Issued By The Consortium For Research On Emotional Intelligence In Organizations*. New York: Rutgers University

Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekâ Kuramının Ortaya Çıkışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çamsarı, T.A. (2007). *İlk Öğretim Okulları Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çevik, K. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Durna, U. (2000) *Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Erenler, E. (2001). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Güçlü, H.(2006) *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gülgün, A.Ü. (1999) *Değişim Yönetiminde Örgüt Kültürü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Günlü, E. (2003) *Örgüt Kültürünün Çatışmalar Üzerine Etkisi ve Mevsimlik ve Sürekli Faaliyet Gösteren Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gürbüz, A. (1998) *Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İrmiş, A. (1995) *Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İshakoğlu, G. (1998) *Örgüt - Birey Uyumunun Sağlanması ve Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Karacan, E. (2003) *Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mumcuoğlu, Ö.(2002) *Bar-On Duygusal Zekâ Testi (Bar-On Emotional Quotient Inventory-Bar-On EQ-I) Nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlilik Ve Geçerlik Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Öktem, M.K. (2002) *Örgütsel Kültürün Bilgi Teknolojileri - Örgütsel Yapı Etkileşimindeki Önemi* Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özçelik, M.(2007) *Duygusal Zeka Becerileri Eğitimi Programının Şehit Ailelerinin Depresyon Ve Anksiyete Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi.Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özerbaş, D.H.S.(2004) *Durumlu Öğrenmenin Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Geliştirilmesine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özgener, Ş. (2000) *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk: İmalat Sanayinde Bir Uygulama* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sarı, P. (1998) *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetel Kültür*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Erzurum: Atatürk Üniversitesi

Şener, B. (1996) *Modern Otel İşletmelerinin Yönetiminde Bilgisayarın Sistem Yaklaşımı İçerisinde Kullanılmasına İlişkin Bir Model Önerisi Ve Bir Uygulama* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Stubbs, E. (2005) *Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance*. Cleveland: Case Western Reserve University

Şatır, Ç. (1998) *Bir İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü (Metaforlarla Tayla Otel'de Bir Uygulama)* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şimşek, N. (2003) *Kurum Kültürünün Yönetim Sürecinde Liderin Rolü Üzerine Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Taş, H. (1995). *Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetimi*. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Türkay, O. (2007) *Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler Ve Pazarlama Performansına Etkileri* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ulutaş, İ. (2005) *Anasınıfına Devam Eden 6 Yaş Çocuklarının Duygusal Zekâlarına Duygusal Zekâ Eğitiminin Etkisinin İncelenmesi* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Unutkan, G. (1994). *Örgüt Kültürü ve Stratejik Uyum Sorunu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yalınbaş, S.(2003) *Zaman Yönetiminde Duygusal Zekânın Kullanımı Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Dumlupınar Üniversitesi

Yılmaz, M.(2002) *Duygusal Zekâ Düşünme Becerileri Eğitiminin Annelerin Duygusal Zekâ Düzeyine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi

## İNTERNET KAYNAKLARI

Beceren, E., Tuyan, S. (Kasım 2004). *Duygularımız ve Biz*  
[http://www.duygusalzeka.com/GrupGoster.asp?id=115&AnaKonu=yazdiklarim&acik\\_olan%202&acik\\_olan\\_alt=9](http://www.duygusalzeka.com/GrupGoster.asp?id=115&AnaKonu=yazdiklarim&acik_olan%202&acik_olan_alt=9) ( Erişim Tarihi: 10 Nisan 2008)

Berniker, E. (Kasım 1992) *Some Principles of Sociotechnical System Analysis and Design*  
<http://www.plu.edu/~bernike/SocioTech/PRinciples%20of%20STS%20design.doc>  
(Erişim Tarihi: 7 Ağustos 2008)

Bodnar, B.A. (Nisan 1994) *A Study of Basic Cultural Assumption of School: the Meaning of Organizational Culture*  
<http://www.saskschoolboards.ca/EducationServices/ResearchAndDevelopment/ResearchReports/SchoolImprovement/93-04.htm> (Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2008)

Cherniss, C. (15 Nisan 2000) *Emotional Intelligence. What Is It? And Why It Matters*  
[http://www.eiconsortium.org/reports/what\\_is\\_emotional\\_intelligence.html](http://www.eiconsortium.org/reports/what_is_emotional_intelligence.html)  
(Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2008)

Duygulu, E. (2003) *Örgüt Kavramının Tanımı*  
<http://www.isguc.org>. (Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2008)

Duygusal Zekâ Enstitüleri Platformu (2006) *Duygu Nedir?*

ERROR: undefined  
OFFENDING COMMAND: ,s&JYln

STACK:

```
(  
http://www.saskschoolboards.ca/EducationServices/ResearchAndDevelopment/ResearchReports  
)  
/URI  
[0 0 0 ]  
/Border  
/Launch  
/Action  
[943 4331 4287 4431 ]  
/Rect  
-mark-
```