T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKÂ VE ETİK KARAR VERME İLİŞKİSİ: İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA BİR ARAŞTIRMA

Eda NEÇARE
10712002

TEZ DANIŞMANI:
Doç.Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL
2017

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKÂ VE ETİK KARAR VERME İLİŞKİSİ: İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA BİR ARAŞTIRMA

Eda NEÇARE
10712002

TEZ DANIŞMANI:
Doç.Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL
2017

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKÂ VE ETİK KARAR VERME İLİŞKİSİ: İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA BİR ARAŞTIRMA

Eda NEÇARE
10712002

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 05.06.2017
Tezin Savunulduğu Tarih: 19.06.2017

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad İmza

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Yasin Şehitoğlu
Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Cemal Zehir
Doç.Dr. Mahmut Hızıroğlu

İSTANBUL
HAZİRAN 2017

ÖZ

DUYGUSAL ZEKÂ VE ETİK KARAR VERME İLİŞKİSİ: İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA BİR ARAŞTIRMA

Eda NEÇARE
Haziran, 2017

Çalışmamız, insan kaynakları depatmanı çalışanlarının, Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesini ele almaktadır. Bu kapsamda ilk bölümde Duygusal Zekâ kavramı ele alınmış olup Duygusal Zekâ Modelleri, Duygusal Zekânın Örgütler İçin Önemi ve İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Rolü detaylı olarak ele alınmıştır. İkinci olarak da Etik Karar Verme kavramı incelenerek konu ile ilgili temel kavramlar, Etik Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler, Etik Karar Verme Modelleri ve Etik Karar Vermenin İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Rolüne yer verilmiştir. Yapılan çalışmada Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme değişkenlerini konu alan geçmiş çalışmalara da yer verilmiştir. Sonrasında insan kaynakları çalışanlarının Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme ilişkileri analiz edilmiştir. Analize konu olan insan kaynakları çalışanları telekomünikasyon sektörü çalışanları arasından seçilmiştir.

Araştırma sonuçları "SPSS 15.0" istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; Tanımlayıcı İstatistiki Analizler, Faktör Analizi, Güvenilirlik Analizi, Frekans Analizi, Spearman Korelasyon Analizi, Independent Sample T Testi ve One Way Anova testi kullanılmıştır.

Bu çalışmanın sonucu olarak, Duygusal Zekâ ile Etik Karar Verme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Etik Karar Verme, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ETHICAL DECISION MAKING: A RESEARCH IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES

Eda NEÇARE
June, 2017

Our study handles the relationship between emotional intelligence and ethical decision making levels of human resources employees. In this context, in the first part, Emotional Intelligence concept is discussed and Emotional Intelligence Models, Importance of Emotional Intelligence in Organizations and The Role Of Human Resources Applications are discussed in details. Secondly, main concepts of Ethical Decision Making are examined and basic concepts related to the subject, The Factors Affecting Ethical Decision Making, Ethical Decision Models and The Role Of Human Resources Applications are included. This study also includes the studies which have been done in the past about Emotional Intelligence and Ethical Decision Making variables. Afterwards connections between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making Levels of human resources employees are analysed. The human resources employees who are the subject of analysis are selected from telecommunications sector.

The results of the study are analyzed by using "SPSS 15.0" statistical packet program. In this analysis of data; Descriptive Analysis, Factor Analysis, Reliability Analysis, Frequency Analysis, Spearman Correlation Analysis, Independent Sample T-Test, and One Way Anova tests are used.

In a consequence of this research, it is determined that there is a positive and significant relationship between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making.

Keywords: Emotional Intelligence, Ethical Decision Making, Human Resources

ÖN SÖZ

İnsan kaynakları departmanı çalışanlarının duygusal zekâ ve etik karar verme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın literatür açısından, konu ile ilgili gelecek çalışmalara; uygulama açısından ise farklı sektörlerdeki işletmelere ve departmanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Duygusal zekânın geliştirilmesi ve etik kararların yaygınlaşması sağlamak için bir bakış açısı kazandırması bakımından tüm bireyler ve örgütler için önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın oluşması ve tamamlanmasında emeği geçen herkese teşekkür etmek isterim. Öncelikle süreç boyunca her zaman yol gösterici ve destekleyici yaklaşımıyla görüşlerini paylaşan, yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu'na, her yönüyle örnek aldığım biricik annem Dürdane Temel'e ve rahmetli babam Lütfi Temel'e, tez yazmanın tüm zorlu süreçlerinde yanımda olan, sevgisini ve desteğini hiç esirgemeyen sevgili eşim Orhan'a, motivasyon kaynağım olan oğlum Barış'a, heyecanımı paylaşan ve beni yüreklendiren kardeşlerime, anket çalışmasına katkıda bulunan tüm katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Haziran, 2017 **Eda NEÇARE**

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**
1. GİRİŞ **1**
2. DUYGUSAL ZEKÂ **3**
2.1. Duygusal Zekâ ile İlgili Temel Kavramlar 3
2.1.1. Duygunun Tanımı 3
2.1.2. Zekânın Tanımı 5
2.2. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı 8
2.3. Duygusal Zekâ Modelleri 11
2.3.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli 12
2.3.2. Reuven Bar-On Modeli 16
2.3.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli 18
2.3.4. Goleman Modeli 22
2.4. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi 25
2.4.1. Benlik Bilincini Geliştirmek 26
2.4.2. Duyguları Yönetmek 27
2.4.3. Kendi Kendini Motive Etme 28
2.5. Duygusal Zekânın Örgütler İçin Önemi 29
2.6. Duygusal Zekânın İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Rolü 32
2.6.1. Duygusal Zekâ ve İnsan Kaynağı Seçimi 35
2.6.2. Duygusal Zekâ ve Performans Yönetimi 36
2.6.3. Duygusal Zekâ ve Eğitim 39
2.6.4. Duygusal Zekâ ve Kariyer Yönetimi 41
2.6.5. Duygusal Zekâ ve Ücret 42
3. ETİK KARAR VERME **44**
3.1. Etik Karar Verme ile İlgili Temel Kavramlar 44
3.1.1. Etik 44
3.1.2. Karar Verme 48
3.2. Etik Karar Verme 51
3.3. Etik Karar Verme İlkeleri 54
3.4. Etik Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler 56
3.4.1. Bireysel Faktörler 56
3.4.2. Durumsal Faktörler 62

3.4.3. Etik Kodların Etik Karar Vermeye Etkileri 66
3.5. Etik Karar Verme Modelleri 69
3.5.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli 70
3.5.2. Rest'in Etik Karar Verme Modeli 71
3.5.3. Trevino'nun Etik Karar Verme Modeli 72
3.5.4. Jones'un Etik Karar Verme Modeli 73
3.5.5. Ferrell ve Gresham'ın Etik Karar Verme Modeli 76
3.5.6. Hunt ve Vitell'in Etik Karar Verme Modeli 78
3.5.7. Etik Karar Modellerinin Sentezi / Diğer Modeller ve Genel Bakış 79
3.6. Etik Karar Vermenin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Rolü .. 80
3.6.1. Etik Karar Verme ve İnsan Kaynağı Seçimi 82
3.6.2. Etik Karar Verme ve Performans Yönetimi 83
3.6.3. Etik Karar Verme ve Eğitim 85
3.6.4. Etik Karar Verme ve Kariyer Yönetimi 86
3.6.5. Etik Karar Verme ve Ücretlendirme 87
3.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik Davranışa Teşvik Edici Sistemler 88
3.8. Duygusal Zekâ ile Etik Karar Verme Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar 89
4. DUYGUSAL ZEKÂ VE ETİK KARAR VERME ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 95
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 95
4.2. Araştırmanın Varsayımları 96
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 96
4.4. Araştırmanın Modeli ve Türü 97
4.5. Evren ve Örneklem 97
4.6. Veri Toplama Aracı 98
4.7. Veri Analiz Teknikleri 100
4.8. Faktör Analizi 100
4.9 Güvenilirlik Analizi 102
4.10. Bulgu ve Yorumlar 103
4.10.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları 103
4.10.2. Verilerin Normal Dağılıma Uyma Durum Testi 105
4.10.3. Tanımlayıcı İstatistiki Analizler 107
4.10.4. Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 107
4.10.5. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi 116
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 137
KAYNAKÇA 144
ÖZ GEÇMİŞ 154
EKLER 155
Ek 1. Anket Formu 155

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Gardner'ın Çoklu Zekâ Teorisine Göre Zekânın Boyutları 7
Tablo 2 : Duygusal Zekâ Modelleri 11
Tablo 3 : Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler 17
Tablo 4 : David Goleman Modeli 23
Tablo 5 : Benlik Bilincini Yükseltme Yolları 26
Tablo 6 : Duyguları Yönetme Yeteneğinin Geliştirilmesi 27
Tablo 7 : Duygusal Zekâ Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 101
Tablo 8 : Etik Karar Verme Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 102
Tablo 9 : Güvenilirlik Analizi 103
Tablo 10 : Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 103
Tablo 11 : Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları 104
Tablo 12 : Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı 104
Tablo 13 : Katılımcıların Çalışma Süresi Bakımından Dağılımları 104
Tablo 14 : Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları 105
Tablo 15 : Duygusal Zekâ Ölçeği Normal Dağılım Testi 105
Tablo 16 : Etik Karar Verme Ölçeği Normal Dağılım Testi 106
Tablo 17 : Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları 107
Tablo 18 : Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme Korelasyon Analizi 109
Tablo 19 : Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonuçları 115
Tablo 20 : Duyguların Farkında Olma Düzeyinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 116
Tablo 21 : Duyguların Farkında Olma Düzeyinin Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 116
Tablo 22 : Duyguların Farkında Olma Düzeyinin Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları 117
Tablo 23 : Duyguların Farkında Olma Düzeyinin Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 118
Tablo 24 : Duyguların Farkında Olma Düzeyinin Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları 118
Tablo 25 : Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme Düzeyinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 119
Tablo 26 : Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme Düzeyinin Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 119
Tablo 27 : Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme Düzeyinin Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları 120
Tablo 28 : Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme Düzeyinin Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 121

Tablo 29 : Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme Düzeyinin Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları 121
Tablo 30 : Empati Düzeyinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 122
Tablo 31 : Empati Düzeyinin Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 122
Tablo 32 : Empati Düzeyinin Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları 123
Tablo 33 : Empati Düzeyinin Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 124
Tablo 34 : Empati Düzeyinin Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları 124
Tablo 35 : Sosyal Beceri Düzeyinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 125
Tablo 36 : Sosyal Beceri Düzeyinin Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 125
Tablo 37 : Sosyal Beceri Düzeyinin Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları 126
Tablo 38 : Sosyal Beceri Düzeyinin Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 127
Tablo 39 : Sosyal Beceri Düzeyinin Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları 127
Tablo 40 : Sevgi Boyutunun Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 128
Tablo 41 : Sevgi Boyutunun Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 128
Tablo 42 : Sevgi Boyutunun Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları 129
Tablo 43 : Sevgi Boyutunun Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 129
Tablo 44 : Sevgi Boyutunun Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları 130
Tablo 45 : Adalet Boyutunun Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 130
Tablo 46 : Adalet Boyutunun Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 131
Tablo 47 : Adalet Boyutunun Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları 131
Tablo 48 : Adalet Boyutunun Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 132
Tablo 49 : Adalet Boyutunun Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları 133
Tablo 50 : İş birliği Boyutunun Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 133
Tablo 51 : İş birliği Boyutunun Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 134
Tablo 52 : İş birliği Boyutunun Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları 134
Tablo 53 : İş birliği Boyutunun Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları 135

Tablo 54 : İş Birliği Boyutu ve Çalışma Süresi Değişkenlerinin Grup Varyanslarının Homojen Olup Olmadığının Sınanması Sonrasında Yapılan Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonuçları 135
Tablo 55 : İş birliği Boyutunun Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları 136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli 13
Şekil 2: Cooper & Sawaf'ın Dört Köşe Taşlı Modeli..... 21
Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri 34
Şekil 4: Performans ve Duygusal Zekâ Unsurları 37
Şekil 5: Duygusal Zekâ ve Performans 38
Şekil 6: Karar Verme Süreci..... 49
Şekil 7: Etik Karar Verme Süreci 53
Şekil 8: Etik Karar Verme – Satranç Oyunu Benzerliği..... 54
Şekil 9: Trevino' nun Etik Karar Verme Modeli..... 73
Şekil 10: Jones' un Etik Karar Verme Modeli 75
Şekil 11: Ferrell ve Gresham'ın Etik Karar Verme Modeli 77
Şekil 12: Rodgers ve Gago'nun Süreç Modellemesi..... 80
Şekil 13: Araştırma Modeli 97

KISALTMALAR LİSTESİ

DZ : Duygusal Zekâ
DIT : Defining Issues Test
ESI : Emotional Social Intelligence
EQ : Emotional Quotient
EQ-i : Emotional Quotient Inventory
GEIS : General Emotional Intelligence Scale
IQ : Intelligence Quotient
İK : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin
MBA : Master of Business Administration
MEIS : The Multifactor Emotional Intelligence Scale-Çok Yönlü Duygusal Zekâ Ölçeği
MSCEIT : Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
STEM : Situational Test of Emotion Management
TMMS : Trait Meta-Mood Scale
vb : ve benzerleri
vd : ve diğerleri
vs : vesaire

1. GİRİŞ

Psikologlar, felsefeciler ve diğer bazı sosyal bilimciler, duygusal zekâ ve etik karar verme konularında uzun yıllar çalışmış ve farklı tanımlamalar yaparak farklı modeller ortaya koymuşlardır. Günümüzde örgütlerde alınan kararlar ve süreçlerde etik konusu kapsamına giren birçok konu ile karşı karşıya kalınmakta ve bu durum her sektörde, her alanda karşımıza çıkan bir durum haline gelmektedir. Bu tür etik ikilemleri kimi çalışan ve yöneticiler kendi başlarına çözmeye; kimileri ise destek alarak çözme yoluna giderler. Genel olarak etik standartların oluşturulduğu, korunduğu ve devam ettirildiği örgütlerde çalışanların bağlılığı, performansı ve dolaylı yoldan işletmenin başarısı da olumlu yönde etki sahibidir diyebiliriz. Etik ihlallerin gerçekleşmemesi için etik iklimin oluşturulması ve yine etik kodların oluşturulup, yaygınlaştırılması ise işletmelerde insan kaynakları departmanından beklenmektedir. Bu beklentinin gerçeklik payı yüksek olmakla birlikte bu noktada üst yönetimin desteği de azımsanamayacak kadar çok önem arz etmektedir. İnsan kaynakları departmanını "personelcilik" anlayışından yalnızca tabelada çıkarmış olan ve insan kaynakları departmanını maliyet gibi gören bir üst yönetimin varlığında, insan kaynakları gerekli aksiyonları alamayacaktır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar göstermektedir ki bilinçli işletmeler artık işe alımlarda ya da terfilerde eğitim seviyesi ve deneyimler gibi kriterlerin yanı sıra çeşitli testler ya da role-play çalışmaları ile ölçümlemeyi amaçladıkları duygusal zekâ özelliklerine de önem vermektedirler. Duygusal zekâ seviyesi kişilerin etik karar verme düzeyleri ile ilgili bir tahmin unsuru olarak kullanılabilmektedir. Bu doğrultuda duygusal zekâ ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmamızın önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada ilk iki bölüm teorik, son kısım ise araştırma sonuçları ve analizleri içerecektir. Tezin ilk bölümünde duygusal zekâ kavramı detaylı bir biçimde ele alınarak tanımı, tarihsel gelişimi, duygusal zekâ modelleri, duygusal zekânın

geliştirilmesi, duygusal zekânın örgütler için önemi ve insan kaynakları uygulamalarındaki rolü incelenmeye çalışılacaktır.

Tezin ikinci bölümünde ise, etik karar verme kavramı, etik karar vermeyi etkileyen bireysel ve çevresel faktörler, etik karar verme modelleri, etik karar vermenin insan kaynakları uygulamalarındaki rolü ve etik karar vermeye teşvik edici sistemler anlatılmaya çalışılacaktır. Bu kısmı takiben duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisini ele alan geçmiş akademik çalışmalar ele alınacaktır.

Tezin son bölümünde ise çalışmanın amacına uygun bir biçimde, telekomünikasyon sektöründe çalışan insan kaynakları departmanı çalışanlarının, duygusal zekâ ve etik karar verme düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik analiz çalışmaları ve bulgular yer alacaktır. Yapılan araştırmada hem duygusal zekâ hem de etik karar verme kavramı alt boyutlarıyla ele alınarak bir ilişki analizi yapılması amaçlanmaktadır. Araştırma sonuçları aracılığıyla ise duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin etik karar verme düzeylerinin de yüksek olduğunu vurgulamak; böylelikle hem literatür açısından hem de bireyler ve işletmeler açısından bir kazanım oluşturmak amaçlanmaktadır.

2. DUYGUSAL ZEKÂ

2.1. Duygusal Zekâ ile İlgili Temel Kavramlar

2.1.1. Duygunun Tanımı

Psikologlar ve felsefeciler uzun süre duygunun tanımı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Duygunun sözlük anlamına bakıldığında Türk Dil Kurumu, "duyularla algılama, his, belirli nesne, olay veya bireylerin insanların iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi, nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhsal hareket ya da hareketlilik" olarak tanımlamaktadır.[1]

Duygu (emotion) sözcüğünün kökü "motere"dir. Hareket etmek anlamına gelen fiile "e-" ön eki getirildiğinde anlam uzaklaşmak olur ki bu, her duygunun bir eyleme yönelttiği fikrini vermektedir.[2]

Goleman'ın tanımına göre duygu, "bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi"dir.[3]

Aristotales'e göre duygular "mutlu ya da mutsuz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan refakatçiler"dir ve istek uyandırmalarına rağmen bağımsız ölçüler olmadıkları için bilinç ile paralel olarak hareket ederler.[4]

Salovey ve Mayer'e göre duygular; "fizyolojik, bilişsel, güdüsel ve deneysel gibi sistemleri içeren birçok psikolojik alt sistemin sınırlarını aşan organize dönütlerdir". Duygular genellikle birey için pozitif ya da negatif değerde bir anlama sahip olan bir olaya verilen içsel ya da dışsal tepkilerden doğmaktadır. Frijda'ya göre ise duygular,

---

[1] Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f4bff57f26328.39428534, [04.04.2016]

[2] David Goleman, **Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?** çev. Banu Seçkin Yüksel (İstanbul: Varlık Yayınları, 2011), 32.

[3] **age**, 373.

[4] Gaye Edizler, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri", **Journal of Yaşar University**, c.18, s.5 (2010): 2971.

"özleri memnuniyet ya da acı olan öznel deneyimlerdir". Cooper ve Sawaf, duyguları, "bizi harekete geçiren ruh" olarak tanımlamaktadır. Duygular, daha çok insan enerjisi, içtenliği, bilgeliğin sonsuz kaynağını sunarlar. Bu beyinden değil de kalpten gelen kaynak, yaratıcı dehayı ateşleryerek bireyi kendisine karşı dürüst kılar, bireyin güvenilir ilişkiler kurmasını sağlar, bireye yaşamı ve mesleği adına içsel bir pusula görevi yapar ve beklenmedik durumlarda ona yol gösterir.[5]

Duygular, davranışlarımıza bir pusula gibi yön verirler. Genel olarak olumlu ve olumsuz olarak sınıflandırılabileceğimiz temel duygulardan bazıları ise sevgi, nefret, kıskanma, üzüntü, korku olarak sıralanabilir. Yaşadığımız duyguları tanımak, anlamak ve duyguları yönetebilmek hem günlük yaşantıda hem de çalışma yaşamında başarılı olabilmek için büyük önem taşır.

Bilindiği gibi yönetimde klasik teorinin etkili olduğu zamanlarda insan unsuru ikinci plana atılmıştır. Daha sonra modern teoriler, klasik teoriyi tekrar ele alarak ve insan unsurunun da önemini vurgulayarak örgütleri açık sistem olarak ele almıştır. Sosyal bir yapıda olmasından dolayı motive olan bireyler, olumlu ruh halinde çalışma yaşamında daha mutlu, yaratıcı ve iş doyumu yüksek bireyler haline gelmişlerdir. Konu ile ilgili olarak 2007 yılında yapılan bir çalışmada Ankara ve İstanbul'daki sanayi ve hizmet sektöründe istihdam edilen işgücü miktarı ana kütle olarak alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında ise duygusal zekânın iş doyumu ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur.[6]

Duygular konusunda bir diğer önemli nokta olaylar karşısında duyguların bizi nasıl kontrol ettiğinden çok; bizim duyguları nasıl kontrol ettiğimizdir. Özellikle günün önemli bir bölümünün iş yerinde geçirilmesi sonucu çalışma arkadaşlarıyla geliştirilen ilişkiler önem kazanmaktadır. Başkalarıyla ya da tek başına karar verirken ve seçim yaparken nasıl bir duygusal çerçeve kullanıldığı da önemlidir. Çalışma ortamında en çok karşılaşılan duygusal durumlardan biri strestir. Bu da çalışanın, kendinden beklenen şeyleri algısı ile kendisinin bunlarla başa çıkabilme yeteneği

[5] Emine Babaoğlan, "Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ", **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.11, s.1 (2010): 120.
[6] Serkan Canbulat, "Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması" (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 150.

algısı arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanır. "Algı" ve "uyumsuzluk" kavramları, stresin oluşması ile ilgili olarak karşımıza çıkan anahtar kelimelerdir.[7]

2.1.2. Zekânın Tanımı

Zekâ genel olarak, "öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneği" olarak tanımlanabilir.[8]

Zekânın sözlük anlamına bakıldığında Türk Dil Kurumu, "insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset" şeklinde tanımlanmaktadır.[9]

Soyut bir kavram olan zekânın ilk kullanımı Aristoteles'e kadar uzanmaktadır. Latince "intelligentia" kökünden türemiş olan zekâ terimini literatürde ilk olarak Cicero'nun kullandığı düşünülmektedir.[10]

Zekâ, bireyin öğrenme sürecinde anlama, kavrama, parçaları veya bilgileri birleştirme, bütünleştirme, değerlendirme ve yorumlama aşamalarında yönlendirici olan bilişsel ve duyuşsal özelliklerle yakından ilişkili bir kavramdır. Zekâ, bireyin yetenekleriyle yakından ilişkili olan davranışların bir özelliğidir. Kısaca zekâ, bireyin çevresine uyum sağlamasında herhangi bir şeyi öğrenmesinde, kullanmasında veya bulmasında (yaratıcılığında) etkili olan özellikleri ifade etmektedir. Bu özelliklerin farklı olması bireyleri zekâ açısından farklılaştırmaktadır.[11]

Zekânın çeşitli tanımlarını yapan önde gelen psikologlar, zekânın karmaşık bir karakteri olduğunu ortaya koymuşlardır. Charles Spearman, zekâyı, "zihinsel enerji" kavramını vurgulayarak, "ilişkiler ve öğelerinin eğitimi" olarak tanımlamıştır. Philip Vernon, zekâyı "çok yönlü düşünme kapasitesi" ve "zihinsel verimlilik" ile eşit tutmuştur. En çok bilinen psikometrik ölçümlerden birini geliştiren David Wechser,

---

[7] Neilson Kite, Frances Kay, **Understanding Emotional Intelligence: Strategies for Boosting your EQ and Using in the Workplace** (United Kingdom: KoganPage,2012), 3.
[8] Sait Gürbüz, Murad Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.9, s.2 (2008): 176.
[9] Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=zek%C3%A2&uid=58140&guid=TDK.GTS.4f4c0bdd501cf9.19314052, [01.05.2016]
[10] Nilay T. Bümen, **Okulda Çoklu Zekâ Kuramı**, (Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004), 1'den aktaran Elife Doğan Kılıç, Özgür Özen, "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Etik Muhakeme Yetenekleri", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,** c.6, s.1 (2009): 128.
[11] Salih Güney, **Davranış Bilimleri,** 6.bs. (Ankara: Nobel Yayın, 2011), 167.

zekâyı bireylerin mantıklı düşünme ve çevresiyle iletişimde etkili olma kapasitesinin tümü olarak tanımlamıştır.[12]

Sternberg, zekâyı "çevreyi seçmek, biçimlendirmek ve çevreye uyum sağlamak için gerekli olan yetenekler" olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre zekâ ile çevre arasında hem tepkisel hem de çevreyi biçimlendirmede etkisel bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Çevreyi biçimlendirmek ya da yeni bir çevre seçmek için birey öncelikle çevreye nasıl uyum sağlaması gerektiğini öğrenmelidir. Bireyler, ancak uyum sağladıklarında çevrenin hangi özelliklerini kabul edip, hangilerini reddedeceklerine karar verebilirler. Bu bağlamda zekâ, hayat boyu öğrenmenin anahtarıdır.[13]

Gardner'ın 1983 tarihli önemli kitabı Frames of Mind (Zihin Çerçeveleri), IQ görüşüne karşı çıkan bir bildiri niteliğindedir. Gardner, "hayatta başarılı olmak için tek tip bir zekânın şart olmadığını; yedi temel çeşitlemesi olan geniş bir yetenekler yelpazesi bulunduğunu" öne sürmektedir. Gardner, yedi rakamının zekâ türlerini tespitte rastgele bir sayı olduğunu kabul etmekte ve insan yeteneklerinin çokluğunu ifade edecek herhangi bir sihirli sayı olmadığından da bahsetmektedir.[14]

Gardner'ın çoklu zekâ teorisine göre, her birey birbirinden farklı bilgi işleme yeteneğine sahiptir. Bu farklılık, hem çevresel hem kalıtsal faktörlerden kaynaklanmaktadır.[15]

[12] Gerald Matthews, Moshe Zeidner, Richard D. Roberts, **Emotional Intelligence: Science and Myth**, (Cambridge: MIT Press, 2003), 87, http://site.ebrary.com/lib/yildiz/docDetail.action?docID=10225268&p00=intelligence+theories, [01.05.2016]

[13] Robert J. Sternberg, "The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success", **American Psychologist**, Vol.52, No.10 (1997): 1030.

[14] Goleman, **age**, 67-68.

[15] Howard Gardner, Thomas Hatch, "Multiple Intelligence Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligence", **Educational Researcher**, Vol. 18, No. 8 (1989): 5.

Tablo 1 : Gardner'ın Çoklu Zekâ Teorisine Göre Zekânın Boyutları

Zekâ	Meslek Dalı	Temel Bileşenleri
Mantıksal-Matematiksel Zekâ Boyutu	Bilim adamları, Matemetikçiler	Mantık ve sayılarla ilgili şekilleri fark etme, olayları bağdaştırma yeteneği.
Dil ile İlgili Zekâ Boyutu	Şair, Gazeteci	Ses, ritim ve kelimelerin anlamına ve dilin farklı fonksiyonlarına olan duyarlılık.
Müzik ile İlgili Zekâ Boyutu	Besteci, Kemancı	Besteler yapma ya da müzik aletlerini çalma yetenekleri.
Mekân ile İlgili Zekâ Boyutu	Mimar, Denizci	Yönleri akılda tutma, bireysel hareketleri kontrol etme.
Bedensel-Kinestetik Zekâ Boyutu	Dansçı, Atlet	Bedensel hareketleri kontrol edebilme.
Kişiler Arası İletişim ile İlgili Zekâ Boyutu	Terapist, Satışçı	Diğer insanların ruh halini, mizacını, arzularını anlayabilme.
Kişisel Zekâ Boyutu	Kendini doğru bilen tüm insanlar	Bireyin kendi hislerini bilme, ayırt edebilme, güçlü, zayıf yönlerini, arzularını ve zekâsını bilme ve yönlendirme yeteneği.

Howard Gardner, Thomas Hatch, "Multiple Intelligence Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligence", **Educational Researcher**, Vol. 18, No. 8 (1989): 6'dan uyarlandı.

İlk zekâ testleri (IQ testleri), 1904 yılında Fransa Eğitim Bakanlığının, psikolog Alfred Binet'i özel bir yardım almaz ise ilkokul seviyesinde başarısız olacak çocukları tanımlamak için görevlendirmesi ile ortaya çıkmıştır. Binet, 30 kısa ve nesnel soruyu bir araya getirerek bir test oluşturmuş ve çocukların performanslarını, akranlarına göre öğrenme konusunda zorluk yaşayıp yaşamadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştı. Biret'in buluşu işe yarayarak askeri alanda, akademik, alanda ve iş başvuru süreçlerinde kullanılan bir yöntem haline geldi. Günümüzde de IQ testleri pratik bir değere sahiptir. Öğrenciler, çalışanlar ve askeri kuruluşlar hala kâğıt-kalem ile ya da bilgisayar teknolojilerine dayalı olarak IQ testleri uygulamaktadır.[16]

IQ kavramı ve IQ testlerinin uygulanışı, duygusal zekâ yani "EQ" kavramına göre çok daha eski kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. EQ kavramını son yıllarda daha çok öne çıkaran problem, "Neden IQ'su yüksek olan bireyler başarısız olabilirken, nispeten düşük IQ'ya sahip bireylerin daha başarılı olabildikleri"dir. Bu sorunun yanıtı, duygusal zekânın önemini vurgulamaktadır. En kritik anlarda sadece

[16] Linda Gottfredson, "Intelligence", **New Scientist**, Vol. 211, No. 2819 (2011): 8.

zekâmız değil, duygularımız da verdiğimiz kararlarda etkili olur. EQ ve IQ kavramları birbirinin karşıtı olmamakla birlikte, birbirini tamamlayan iki kavramdır. Araştırmalara göre bireylerin sosyal yaşantılarında başarılı olabilmeleri için sadece yüksek IQ yeterli değildir; bununla birlikte yüksek bir duygusal zekâya da sahip olmaları gerekmektedir. Duygular mantıklı olmak için gereklidir. Duygu ile düşüncenin dansında, duygusal yetenek akılcı zihinle el ele verip düşüncenin kendisini devreye sokarak ya da devreden çıkararak kararlarımızı etkiler. Aynı şekilde, düşünen beyin, duyguların kontrolden çıkıp duygusal beynin dolu dizgin gittiği anlar hariç, duyguları yönetir. Bir bakıma, akılcı ve duygusal olmak üzere, iki beynimiz, iki zihnimiz ve iki farklı türden zekâmız var diyebiliriz. Hayatı nasıl yaşadığımız ve verdiğimiz kararlar, her birinin katkısı ile belirlenir.[17]

2.2. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Bireylerin davranışlarının açıklanmasında sıkça başvurulan duygusal zekâ kavramı, 1920'lerin başından itibaren literatüre girmiştir. Bu alanda çalışan araştırmacılar, duygusal zekâ yapısını sosyal zekâ ile eşdeğer görmüşlerdir. Duygusal zekânın teorik alt yapısını, Thorndike'in ortaya attığı sosyal zekâ modeli oluşturmaktadır. Thorndike, zekâyı üç bölümde incelemiştir: Soyut zekâ, mekanik zekâ ve sosyal zekâ. Sosyal zekâ, diğer zekâ boyutlarından hem teorik hem de ampirik olarak ayrılan, anlaşılması zor olan ve üzerinde en az çalışılmış olan sınıflandırması olarak karşımıza çıkmaktadır.[18] Bu modele göre kişilerin başkalarının duygularını anlama ve algılama yeteneği genel zekâsından ayrı bir özelliktir. Thorndike sosyal zekâ adı altında duygusal zekânın tanımına çok benzeyen bir yapıdan söz etmektedir.[19]

Gardner, 1983 yılında sosyal zekâ kavramını genişleterek 7 boyutta incelediği "çoklu zekâ modelini" oluşturmuştur. Kişiler arası zekâ boyutunu "diğer insanların ruh halini, mizacını ve ruh hallerini anlayabilmek" olarak tanımlamıştır. Kişisel zekâ boyutunu ise "kişinin kendi zekâsının, yeteneklerinin farkında olması ve bunları ayırt edebilmesi" olarak tanımlamıştır. Duygusal zekâ, Gardner'ın tanımladığı kişiler arası zekâ ve kişisel zekâ boyutlarının birleşimini gibidir. Gardner, kişiler arası zekâ da

[17] Goleman, **age**, 57
[18] John D. Mayer, Glenn Geher, "Emotional Intelligence and the Identification of Emotion", **Intelligence**, No. 22 (1996): 90.
[19] Gürbüz, Yüksel, **age**, 176.

başkalarını; kişisel zekâda ise bireyin kendisini anlama ve farkında olma yeteneklerini ele alarak duygusal zekâ yapısının gelişimine katkı sağlamıştır.[20]

Duygusal zekâ kavramı, eğitimciler ve eğitim politikası yapanlar tarafından, hala 1990'ların başlarında psikolog John D. Mayer ve Peter Salovey'in yaptığı çalışmalardan ilham alınarak işlenmektedir. Duygusal zekâ kavramı, popülerliğini hem iş dünyasında hem de eğitim teorilerinde 1995 yılında Daniel Goleman'in en çok satan "Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?" adlı kitabına borçludur.[21]

Mayer ve Salovey'in tanımına göre; duygusal zekâ, "duyguları anlama ve düşünme kapasitesinin geliştirilmesi"dir. Bu da bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını doğru bir biçimde algılama, duyguları ve duygusal enformasyonu anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duygular arasında ayrım yapmayı kapsar.[22]

Daniel Goleman, duygusal zekâyı, "kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme" olarak tanımlamıştır. Bireyler arasındaki farklılığın ne kadarlık bir kısmının duygusal zekâdan kaynaklandığı konusunda net bir bilgiye ulaşılamasa da çok güçlü bir etkiye sahip olduğunu; zaman zaman IQ'dan daha belirleyici olduğu yapılan çalışmalarca ortaya konmuştur.[23]

Duygusal zekâ kavramı, 1995 yılında, Amerikan Lehçe Topluluğu ve Time magazin tarafından en yararlı sözcük grubu seçilmiştir.[24] 1997 yılında ise duygusal zekâ, Reuven Bar-On tarafından tanımlanmıştır. Bu tanıma göre duygusal zekâ, "bir çeşit sosyal ve duygusal yetkinlikler" dizisidir. Bu yetkinlikler de bireyin kendi duygularını etkin bir şekilde nasıl anladığını ve duygularını nasıl ifade ettiğini,

[20] Gardner, Hatch, **age**, s.6.
[21] Sophie Rietti, "Emotional Intelligence as Educational Goal: A Case for a Caution", **Journal of Philosophy of Education**, Vol. 42, No. 3-4 (2008): 631
[22] John D. Mayer, Peter Salovey, David R. Caruso, "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", **Psychological Inqury**, Vol. 15, No. 3 (2004): 197
[23] Goleman, **age**, s. 62-63
[24] Saras Ramesar, Pieter Koortzen, Rudolf M. Oosthuizen, "The Relationship between Emotional Intelligence and Stress Management", **SA Journal Of Industrial Psychology**, Vol.35, No. 1 (2009): 40

başkalarının duygularını anlamayı, zorluklar ve baskılarla başa çıkma yeteneklerini içermektedir.[25]

Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâyı her yaşta geliştirilebilecek bir şey olarak ele almış ve şu şekilde tanımlamıştır: "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 yaptıkları çalışmalarda özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini ele almışlardır.[26]

Duygusal zekâ kavramı, sosyal zekâ kavramına çok yakındır. Porvaznik'e göre duygusal zekâ, "bireylerin karakterleri, mizaçları, algıları, yaratıcılıkları ve bedensel eğilimleri" ile bağlantılıdır. Robert Schulze'a göre duygusal zekâ, "içgüdüsel psikometrik aralıkların sonucu oluşan ve bireyden bireye farklılık gösteren duygusal yeteneklerin, bireylerin gerçek hayatlarına nasıl yansıdığıdır".[27]

Bu tanımlar ışığında duygusal zekâyı, bireyin duygularını doğru tanımlaması, duygularını kontrol edebilmesi, zor durumlarla başa çıkabilme yeteneği ile başkalarının duygularını anlamasının bileşimi ve duygusal gelişimi sağlama yeteneği olarak tanımlamamız mümkündür.

Duygusal becerilerimizin önemli bir kısmı sahip olduğumuz alışkanlıklarımızdan meydana gelir. Birçok araştırmacı duygusal zekânın geliştirilebilir olmasına dikkat çekmiştir. Olaylar karşısında daha doğru tepkiler verebilmek ve duyguların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için duygusal yeterliliğin geliştirilmesi mümkündür. Bireyin kendini tanıması, empati kurabilmek, amaçların, değerlerin, düşüncelerin, duyguların yönetilmesi gibi unsurlar yerine getirildiğinde bireyler daha doğru ve etik kararlar verebilir; çevreleri ile daha sağlıklı iletişim kurarak daha mutlu olabilirler. Hem sosyal yaşamda hem de çalışma yaşamında başarılı olabilmek için bireyin kendi duygusal özelliklerini bilmesi ve yönetebilmesi; ayrıca başkalarının duygularını anlayabilmesi oldukça önemlidir. Günümüz insan kaynakları süreçlerinde, bireyin mezun olduğu bölüm, okul, derecesi ve benzeri altyapı özelliklerinin yanı sıra kişiliği ile ilgili önemli ipuçları veren duygusal zekâ özellikleri çok büyük önem taşımaktadır.

---

[25] Reuven Bar-On, "Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology", **South African Journal of Psychology**, Vol. 40, No. 1 (2010): 57

[26] Selen Doğan, Faruk Şahin, "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 16, s. 1 (2007): 235.

[27] Zuzana Birknerova, "Social and Emotional Intelligence ın School Environment", **Canada Center of Science and Education**, Vol. 7, No. 10 (2011): 242.

2.3. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde duygusal zekânın genel olarak iki temel yaklaşımla ele alındığı görülmektedir: yetenek tabanlı model ve karma model. Bu modeller Cobb ve Mayer tarafından aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:[28]

- Yetenek tabanlı model; duygusal zekâyı bir "yetenekler grubu" olarak ele almaktadır. Bu model, duygusal zekânın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde durmaktadır.
- Karma model ise yetenek tabanlı modele göre daha popüler bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla bütünleştiren bu modeller, duygusal zekânın bizi ulaştırabileceği başarılara ilişkin göstergeler barındırmaktadır.

Mayer ve Salovey'in oluşturduğu model yetenek tabanlı modeli; Goleman, Bar-On, Cooper ve Sawaf'ın oluşturdukları modeller ise karma modeli oluşturmaktadır. Yetenek tabanlı model ile karma model karşılaştırıldığında, her iki modelin de çıkış noktası aynıdır. Ancak karma model yetenek tabanlı modele göre daha kapsamlıdır. Karma model, duygusal zekâ kavramının zihinsel becerileri ele almasının yanı sıra bireyin kişilik ve duygusal özelliklerini de ele almaktadır.[29]

Tablo 2'de Mayer ve Salovey, Bar-On ve Goleman'ın duygusal zekâ modelleri bir bütün olarak ve karşılaştırmalı olarak özetlenmiştir.

Tablo 2 : Duygusal Zekâ Modelleri

Mayer ve Salovey (1997)	**Bar-On (1997)**	**Goleman (1995)**
Tanım: Duygusal zekâ, duyguları doğru bir biçimde algılama, duygu ve düşünceleri kaynaştırma, duyguları anlama, analiz etme ve yönetme yeteneğidir. **Temel Boyutları:** **1.Duyguları Algılama** • Duygu ve düşünceleri doğru	**Tanım:** Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı olarak başa çıkabilmesinde yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik dizinidir. **Temel Boyutları:** **1.Kişisel Beceriler** • Duygusal benlik bilinci. • Kendine güven.	**Tanım:** Kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları etkin yönetme yetisidir. **Temel Boyutları:** **1.Kendi Duygularını Bilme** • Duyguları doğru tanıma.

[28] Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.6, s.3 (2004): 34.
[29] John D. Mayer, Peter Salovey, David Caruso, "Models of Emotional Intelligence", R.J. Sternberg, **Handbook of Intelligence,** (Cambridge: Cambridge University Press, 2000): 401.

tanımlama ve ifade etme. • Başkalarının duygularını doğru tanımlama ve ifade etme. **2.Duyguları Özümseme** • Duygular farklı ve verimli yollardan düşünmeyi/karar vermeyi sağlar. • Duygular olayları değerlendirmede yardımcıdır. **3.Duyguları Anlama** • Duyguları nitelendirmek, birbirinden ayırt edebilmek. • Farklı duygular arasında bağlantı kurabilmek. **4.Duyguları Yönetme** • Bütün duygulara açık olmak. • Duyguları etkin olarak yöneterek, duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak. **Model Türü:**Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	• Kendine saygı. • Kendini gerçekleştirme. • Bağımsızlık. **2.Kişilerarası Beceriler** • Bireylerarası ilişkiler. • Sosyal sorumluluk. • Empati. **3.Uyumluluk Boyutu** • Problem çözme. • Gerçeklik testi. • Esneklik. **4.Stresle Başa Çıkma Boyutu** • Stres toleransı. • Dürtü kontrolü. **5.Genel Ruh Durumu** • Mutluluk. • İyimserlik. **Model Türü:**Karma Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	• Duyguları etkin yönetme. **2.Duyguları Yönetme** • Duygular ile başa çıkma. • Kendi kendini teskin edebilme. **3.Kendini Motive Etme** • Belirlenen hedefe ulaşmak için duyguların yönetilmesi. • Başarma güdüsü **4.Empati** • Başkalarının duygularının farkında olma. • Başkalarının istek ve ihtiyaçlarını doğru anlama. • Uyum sağlama. **5.Sosyal Beceriler** • Başkalarının duygularını yönetebilme/ yönlendirebilme. • Etkin iletişim yetenekleri **Model Türü:** Karma Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

John D. Mayer, Peter Salovey, David Caruso, "Models of Emotional Intelligence, **In R.J. Sternberg Handbook of Intelligence,** (Cambridge: Cambridge University Press, 2000), 401'den uyarlandı.

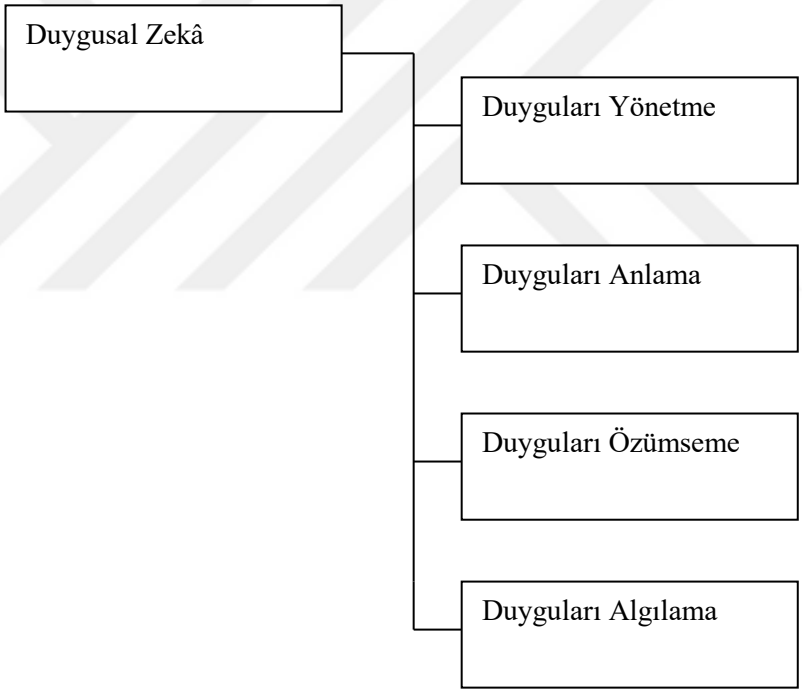
2.3.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey'in oluşturdukları duygusal zekâ modeli, literatüre önemli bir katkıda bulunmuş olup daha sonra yapılan çalışmalar için referans niteliği taşımaktadır. Duygusal zekâyı yetenek alanları ile sınırlandırıp geliştirmişlerdir. Mayer ve Salovey'in tanımını özetlemek gerekir ise; kişinin hem kendisinin hem

başkalarının duygularını anlama ve yönetme yetisinden yola çıkılmıştır. Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli dört bölümden oluşmaktadır:[30]

1. Duyguları algılama.
2. Duyguları özümseme
3. Duyguları anlama
4. Duyguları yönetme

Mayer ve Salovey, duygusal zekâyı basit bir seviyeden daha karmaşık bir seviyeye giden dört boyut halinde incelemektedir. Örneğin, en düşük seviyede duyguları algılama ve ifade etmeyi içeren temel yetenekler yer alır. Buna karşın en yüksek seviyede ise duyguların yönetimi yer almaktadır.[31]



Şekil 1 : Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

John D. Mayer, Peter Salovey, David Caruso, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", **Intelligence**, Vol. 27, No.4 (2000): 269.

Mayer ve Salovey'in modelinde en düşük seviyede bulunan duygusal algılama, bireylerin duygularını etkin bir şekilde tanımlayabilmesi ile ilgilidir. Duygusal algılama yüz ifadelerindeki, nesnelerdeki, hikayelerdeki duyguları ve içerdiklerini

[30] Mayer, Salovey, Caruso, 2004, 199

[31] John D. Mayer, Peter Salovey, "What is Emotional Intelligence", P. Salovey, D. Sluyter, **Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications**, (New York: Basicbooks, 1997), 10.

tam olarak algılamayı gerektirmektedir. Ayrıca duyguları ve buna bağlı olarak oluşan ihtiyaçları doğru bir şekilde ifade etmeyi de içermektedir. Duyguların doğru olup olmadığını ya da dürüst olup olmadığını ayırt etme yetisidir.[32]

Aleksimiti olarak adlandırılan ve duygusal sağırlık olarak da bilinen psikiyatrik bozukluktan muzdarip olanlar gibi, bazı bireyler duyguları ifade etme ve değerlendirmede güçlük çekmeye eğilimlidirler.

Duygularını ifade etme ve değerlendirme yeteneğine sahip bireyler daha fazla empatiyle davranma eğilimindedirler. Duyguları algılama ve tanımlama yeteneği, iş görüşmelerinde, aile üyeleri ve çalışma arkadaşları ile etkileşim gibi sosyal ilişkilerde başarıyı artıracak şekilde yol göstermektedir.[33]

Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modelinin ikinci boyutu, duyguları özümsemedir. Bu düzey, duyguların nasıl kullanıldığını, düşünme ve problem çözme konularında duyguların nasıl yardımcı olduğunu içermektedir.[34] Bireyler, karşılaştıkları olaylar karşısında içinde bulundukları ruh haline göre daha iyimser ya da daha kötümser yaklaşabilmektedirler. Duygusal zekânın önemi, bireyin problem sayılabilecek bir olayla karşılaşıp onu çözmeye çalışması ile ortaya çıkmaktadır. Duyguları özümseme boyutundan anlaşılması gereken, duyguların nasıl kullanıldığını içermekte olduğudur. Bireyler, karşılaştıkları olaylarda hem kendilerinin hem de başkalarının hangi duyguları hissedebileceğini tahmin edebildiklerinde duyguları özümseme boyutunda yetenekli sayılmaktadır. [35]

Duyguları anlama, Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modelinin üçüncü boyutudur. Duyguları anlama, bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını doğru tanımlaması ve duyguları birbirinden ayırt edebilmesini kapsar. Duyguları ayırt etme yeteneği için "sevmek" ve "hoşlanmak" duyguları örnek verilebilir. Bunun yanında bireylerin zıt duyguları aynı anda hissedip bunu anlayabilmesi, birden çok duyguyu aynı anda yaşayıp anlayabilmesi duyguları anlama boyutu ile ilgili yeteneklerdir.[36]

Başkalarının duygularını doğru olarak anlamanın kelime karşılığı "empati"dir. Üstün Dökmen tarafından empati konusu şu şekilde ele alınmıştır:

---

[32] **age**, 11.
[33] Doğan, Şahin, **age**, 240
[34] Mayer, Salovey, 1994, 199.
[35] Mayer, Salovey, 1997, 11.
[36] **age**.

"...Empati, doğuştan sahip olunan bir özellik değildir. Araştırmalar, kadın-erkek herkesin empatik becerisinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğini, empati kurmanın öğrenilebilen bir şey olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar kadınların empatik becerilerinin erkeklerin empatik becerilerinden daha fazla olduğunu göstermektedir. Kadınların erkeklere oranla daha iyi empati kurmalarının çeşitli nedenleri olabilir. Bu nedenlerden biri, "kadın duyarlılığı" ile açıklanabilir. Kadınların empatik becerilerinin gelişmişliğinde bir biyolojik temel, bir genetik yatkınlık da olabilir. Kadın-erkek ilişkilerinden kaynaklanan öğrenme ya da annelerini ve çevredeki diğer kadınları örnek alma da etkili olmuş olabilir. Bir görüşe göre ise bu nedenlerden biri bazı canlı gruplarında statüsü düşük olanların saldırganlığa uğramamak için yüksek statülülerin, örneğin liderlerin davranışlarını sürekli gözlemlenmesi ile ilintilidir. Benzer şekilde insanlarda da ataerkil aile yapısı esas olup aile ortamlarında erkeğin statüsü kadınınkinden üstün olmuştur. Kadın, erkeğin gözlerine, yüz ifadesine bakmak, onun duygularını ya da sinirli olup olmadığını anlamak ve bu doğrultuda davranmak zorundadır..."[37]

Duygusal zekâ ve empati arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi hemşirelik yüksekokulu birinci sınıf öğrencileri üzerinde uygulanan bir tez çalışması olup sonuçta ortaya çıkan bulgulara göre, öğrencilerin duygusal zekâ düzeyleri ile empati becerileri arasındaki ilişki incelendiğinde; orta düzeyde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,664$ $p<0,01$). Öğrencilerin duygusal zekâ düzeyi ile empati becerisinin birbirini olumlu yönde etkilediği, birinin artması durumunda diğerinin de artış gösterdiği belirlenmiştir.[38]

Duyguları yönetme boyutu, Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modelinde en yüksek düzeydedir. Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modeli incelendiğinde her birinin hem bireyin hem de başkalarının duygularını kapsadığı göze çarpmaktadır. Duyguları yönetme boyutu da bireylerin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını kontrol edebilme yeteneğin sahip olması ve ayrıca iyi ya da kötü bütün duygusal durumlara açık olmaları ile ilgilidir. Bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi için duygulara açık kalabilmesi ve duyguları

[37] Üstün Dökmen, **Küçük Şeyler 1: Deniz Kabukları**, 14.bs. (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2008), 19-20.

[38] Demet Duman Keskin, "Hemşirelik Yüksekokulu Birinci Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2010), 54.

izleyebilmesi gerekmektedir. Bireylerin duygulara açık olmaması durumunda hissettikleri ve gözlemledikleri, algılarına göre şekillendirdikleri bir duygusal gerçeklik olacaktır ki, bu durumda birey pek çok zaman kendi görmek istediklerini algılayacaktır. Oysa bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını düzenleyebilmesi için gerçek duygulara ulaşması gereklidir ve bu da sanıldığı kadar kolay değildir.[39]

Mayer ve Salovey, duygusal zekânın yetenek alanlarını ele alıp değerlendirerek çok faktörlü bir duygusal zekâ ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçek (MEIS: The Multifactor Emotional Intelligence Scale-Çok Yönlü Duygusal Zekâ Ölçeği), dört boyuttan oluşan yetenek tabanlı bir modele dayanmaktadır. Duyguları tanımlama, anlama, yüz ifadelerini anlama, akıl yürütme ve karmaşık duygu durumlarını sorgulayan, böylelikle optimal bir duygusal karar verme stratejisini ortaya çıkaran bir ölçektir.[40] MEIS, yakın tarihli çalışmalarda profesyonel kullanım için revize edilmiş ve yeni versiyonu ile MSCEIT adını taşıyan yetenek modeli ölçeği geliştirilmiştir. Mayer, Salovey ve Caruso'nun geliştirdikleri ve kendi adlarının ilk harflerini taşıyan MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) 141 maddeden oluşmaktadır ve pek çok ölçüm aracını içeren bir duygusal zekâ ölçüm standardıdır.[41]

2.3.2. Reuven Bar-On Modeli

Bar-On'un duygusal zekâ modelinin altyapısını, Darwin'in duyguları ifade etmenin hayatta kalmak ve adaptasyon için ne kadar önemli olduğuna dair yaptığı çalışmaları oluşturmaktadır. Bar-On'un modeli, Thorndike'in sosyal zekâ tanımı ve bunun bireylerin performanslarına etkisi ile Weschler'in "akıllı davranışlar" kavramı ve Sifneos'un aleksimiti tanımının da etkisi ile gelişmiştir. Günümüze kadar yapılan birçok duygusal zekâ tanımı bulunmakta olup özetle şu noktaların üzerinde durulmuştur:[42]

a) Duyguları tanımak, anlamak ve ifade etmek.

b) Başkalarının duygularını anlama yeteneği.

c) Duyguları yönetme ve kontrol etme yeteneği.

---

[39] Çakar, Arbak, **age**, 36.
[40] David R. Caruso, John D. Mayer, Peter Salovey, "Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality", **Journal of Personality Assesment**, Vol. 79, No. 2 (2002): 308.
[41] Edizler, **age**, 2972.
[42] Reuven Bar-On, "The Bar-On Model of Emotional Social Intelligence (ESI)", **Psicothema**, Vol. 18 (2006): 3.

d) Değişimi yönetmek, adaptasyon ve problem çözme yeteneği.

e) Kendi kendini motive edebilmek.

Bu modele göre duygusal-sosyal zekâ, birbirleriyle ilişkili olan duygusal ve sosyal yetkinliklerin bir kesiti ve bu yeteneklerin bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlam ve ifade etme konusundaki etkileridir.[43]

Bar-On'un Duygusal Zekâ Envanteri (Emotional Quotient Inventory EQ-i) "neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahipler?" sorusunu temel alarak geliştirilmiştir. Ölçek, duygusal zekâyı ölçme konusunda psikolojik ölçüm literatüründe yer alan ilk duygusal zekâ ölçeği olması bakımından önemlidir.[44]

Bar-On, duygusal zekâyı kişisel, kişilerarası, stres yönetimi, uyum ve genel mod olmak üzere beş boyut halinde ele almıştır. Bu beş boyut ise toplam 15 alt yetkinlik ile ölçülmektedir. Bar-On'un geliştirdiği duygusal zekâ ölçeği 133 maddeden oluşmaktadır ve 5'li likert ölçeği ile ölçülmektedir.[45]

Bar-On'un Duygusal Zekâ Envanterini oluşturan boyutlar ve bunları oluşturan yetenekler Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3 : Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler

EQ-i Ölçeği	**Ölçekte Değerlendirilen Duygusal Zekâ Yetenekleri**
Kişisel	**Kişisel farkındalık ve kendini ifade etme:**
Özsaygı	Bireyin kendisini tanıması, kabul etmesi ve saygı duyması.
Duygusal Farkındalık	Kendi duygularını tanıma ve anlama yeteneği.
Kendine Güven	Duygularını ve kendisini doğru olarak ifade edebilme.
Bağımsızlık	Kendini kontrol edebilme ve duygusal bağımsızlığa sahip olma.
Kendini Gerçekleştirme	Kendi potansiyelinin farkında olma ve hedeflerini gerçekleştirme.
Kişilerarası	**Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişkiler:**
Empati	Başkalarının duygularının farkında olma, anlama.
Sosyal Sorumluluk	İçinde bulunulan sosyal grubu destekleme ve iş birliği kurma.
Kişilerarası İlişki	Tatmin edici ilişkiler kurma, başkalarıyla iyi geçinme.

[43] **age**.
[44] Edizler, **age**, 2974.
[45] Bar-On, 2010, 62.

Stres Yönetimi	**Duyguyu yönetme ve düzenleme:**
Strese Dayanıklılık	Stres veren olaylar karşısında pozitif olma, stresle başa çıkma.
Dürtü Kontrolü	Duyguları etkili ve yapıcı bir biçime yönetme.
Uyum	**Değişim yönetimi:**
Gerçekliği test etme	Kendi hislerini ve dışarıdaki gerçeklik arasındaki farkı belirleme.
Esneklik	Kendi hislerini değişen koşullara göre adapte edebilme.
Problem Çözme	Kişisel ve kişilerarası problemleri tanımlama ve çözüm bulma.
Genel Mod	**Öz motivasyon:**
İyimserlik	Pozitif olma ve hayatı güzel yönleriyle görebilme.
Mutluluk	Kendini tatmin olmuş hissetme ve pozitif duygulara sahip olma.

Reuven Bar-On, "Emotional Intelligence: an Integral Part of Positive Psychology", **South African Journal of Psychology**, Vol. 40, No. 1 (2010): 62'den uyarlandı.

Bar-On'un duygusal zekâ modeli, karma model olarak bilinmektedir. Bunun nedeni Bar-On modelinin bilişsel olmayan yetenek ve yetkinlikler dizisi olarak tanımlanırken, diğer yandan bu yetenek ve yetkinliklerin etkisiyle çevresel talep ve baskılarla başa çıkma yeteneği olma yönünün de bulunmasıdır.[46]

2.3.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli, duygusal zekâyı yönetim ve organizasyon içindeki etkileri açısından ele almakta olup özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini incelemektedir.[47]

Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıması ve değerlendirmesinin yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşantıya ve çalışma yaşamına etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermesini sağlar.[48]

Cooper ve Sawaf'ın modeli, duygusal zekâyı psikolojik çözümleme ve felsefe alanından çıkaran ve doğrudan bilime, keşfe ve uygulamaya sokan Dört Köşe Taşlı Model'dir. Birinci köşe taşı duyguları öğrenmektir. İkinci köşe taşı olan duygusal

[46] W. Lee Grubb, Michael A. McDaniel, "The Fakability of Bar-On's Emotional Quotient Inventory Short Form: Catch me if you can", **Human Performance**, Vol.20, No.1 (2007): 45.
[47] Şahin, Doğan, **age**, 242.
[48] Robert K. Cooper, Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (EQ)**, çev. Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar (İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003), xii.

zindelik, içtenlik, inanılırlık ve esnekliğinizi inşa ederek güven çemberinizi genişletir, çatışmaları dinleme ve yönetme gücünüzü artırır. Üçüncü köşe taşı olan duygusal derinlik ise günlük yaşantı ve çalışma yaşamını hedeflere uyumlu hale getirmek ve bunu doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla desteklemek için çeşitli yollar önerir. Duygusal zekâ buradan dördüncü köşe taşı olan duygusal simyaya geçer. Duygusal simya, sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve (fırsatları yakalamak, önceden fark edilemeyen çözüm yöntemlerini ortaya çıkarmak ve yetenekleri keşfedip kullanmak suretiyle) gelecek için rekabet etme gücünü artırır, yaratıcı güdüleri geliştirir. Bu model, insanları canlı, üretici, etkileşimci varlıklar; değişme, öğrenme, büyüme, esin verme yaratma, sinerji ortaya koyma ve dönüştürmeye ilişkin doğal yeteneklere sahip varlıklar olarak görmektedir.[49]

Cooper ve Sawaf'ın modeli, Bar-On'un modeli gibi zihinsel yeteneklerin (duygusal dürüstlük gibi) yanında geleceği yaratmak gibi başka kavramları da içerdiği için karma bir modeldir.[50]

Cooper ve Sawaf, gereğinden fazla duygunun mantık yürütme sürecini karıştırdığını doğrulamakla beraber, gereğinden az duygunun da mantık yürütme sürecini engelleme ya da felce uğratma gibi problemler yarattığını belirterek, duyguları etkin kullanmanın bireysel ve yönetsel başarıya katkısını aşağıdaki özelliklerine dayandırmıştır. Duygular:[51]

- Öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir.
- Motive eder.
- Muhakemeyi hızlandırır.
- Güven oluşturur.
- Berraklık sağlar.
- Ahlaki değerleri harekete geçirir.
- Geribildirim sağlar.
- Otorite olmadan nüfuz oluşturmayı sağlar.

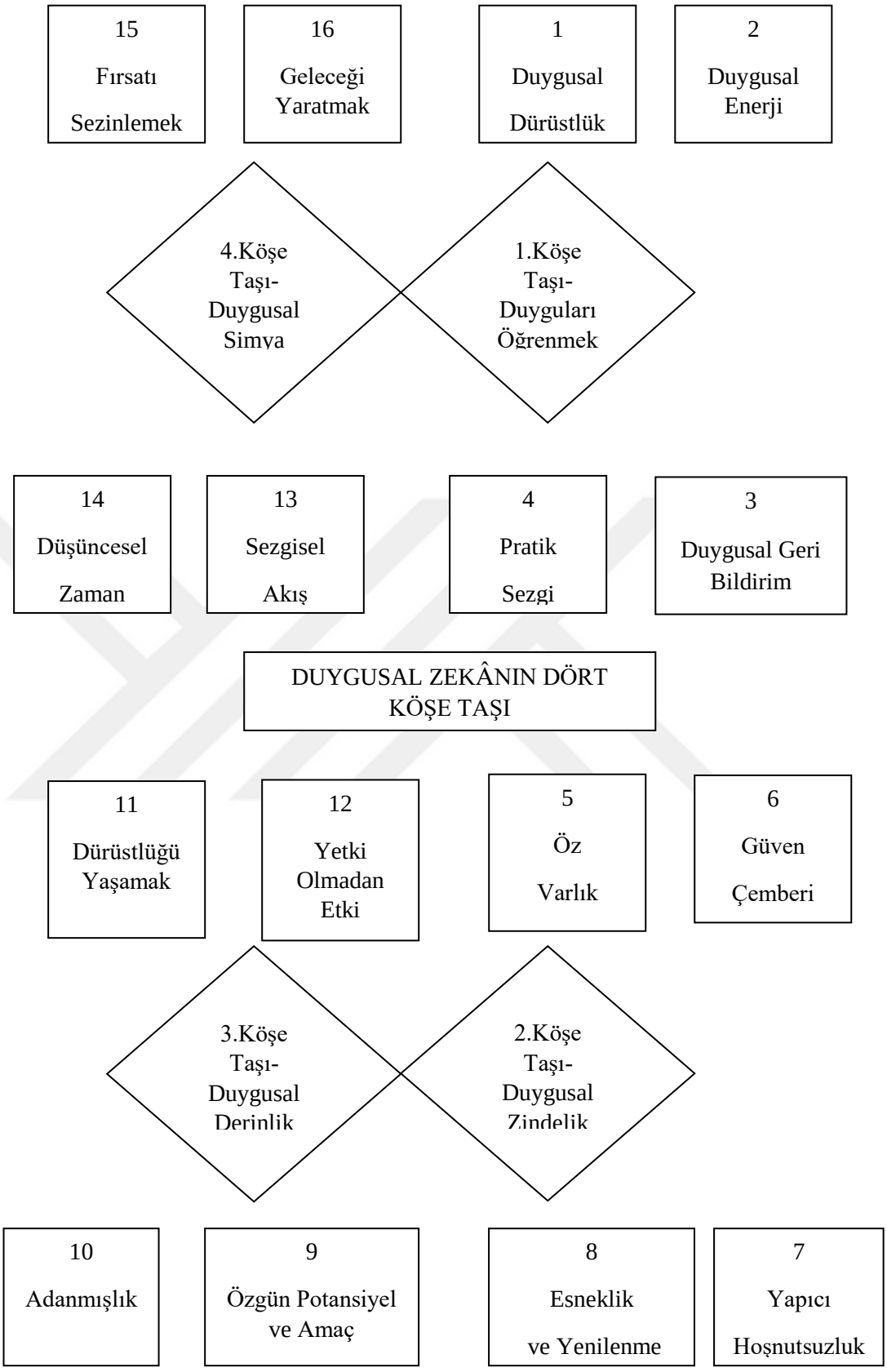
[49] **age**, xxxiv.
[50] Çakar, Arbak, **age**, 40.
[51] Ayhan Ural, "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 3, s.2 (2001): 211-212.

Duygular, düşünce ve eylemin güçlü birer örgütleyicisidirler. Duygular bazen çelişkili gözükse de muhakeme yapmak ve makul olabilmek için gereklidir. EQ, önemli sorunları çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiği zaman, IQ'yu destekler ve bunları daha etkin bir biçimde ve çok daha kısa sürede yapmanızı sağlar. Ayrıca duygular, belirsiz bir geleceği öngörmede ve eylemleri buna göre planlamada yardımcı olan merak ve sezgileri uyandırır.[52]

Cooper ve Sawaf, günümüzün dinamik iş ortamında bireylerin ve örgütlerin ayakta kalmasını sağlamak ve rekabet gücünü artırmak için klasik yaklaşımların yeterli olmayacağını savunmaktadırlar. Yazarlar, bunu vurgulamak için rutin ve rutin olmayan iş durumlarının bir karşılaştırmasını yapmıştır. Bilindiği üzere rutin olmayan iş durumları, rutin olan iş durumlarına göre daha karmaşık ve öngörülemeyen durumlardır. Cooper ve Sawaf'ın yaptıkları bu karşılaştırma, Sternberg'in pratik problemlerin akademik problemlerden ayrıldığı noktaları vurguladığı çalışmasının iş dünyasındaki ifadesidir. Günümüzün iş dünyası sürekli değişen yapısıyla gittikçe artan şekilde rutin olmayan işlerden oluşmaktadır. Böyle bir çevrede de bireylerin ve örgütlerin duygusal becerileri olmadan rekabet etmeyi ve ayakta kalmayı başaramayacakları kesindir.[53] Cooper ve Sawaf'ın geliştirdiği EQ Haritası, bireysel ve kişilerarası başarı modelleri için bireylerin kişisel performansının kuvvetli yönlerinden bir grup numunenin işaretlenmesiyle, duygusal zekânın incelenmesinde yol göstericidir.[54]

Cooper & Sawaf, EQ Haritası ile oluşturdukları Dört Köşe Taşlı Modeli ve bu dört köşe taşının alt boyutlarının da ölçülmesini sağlamış bulunmaktadırlar. Cooper & Sawaf'ın Dört Köşe Taşlı Modeli Şekil 2'de sunulmaktadır.

[52] Cooper, Sawaf, **age**, xli.
[53] Çakar, Arbak, **age**, 40.
[54] Cooper, Sawaf, **age**, 377.



Şekil 2 : Cooper & Sawaf'ın Dört Köşe Taşlı Modeli

Cooper, Robert K. Ayman Sawaf. http://www.aymansawaf.com/exec-synopsis.php [03.05.2016]'den uyarlandı.

2.3.4. Goleman Modeli

Duygusal zekâ olgusu üzerinde önemli çalışmalar yapan ve duygusal zekânın bilimsel anlamda popülerlik kazanmasında önemli rol oynayan Goleman, 1995 yılında yazmış olduğu eserinde Mayer ve Salovey'in modelini temel almıştır.[55]

Goleman, duygusal zekâyı beş boyutu ile yirmi beş duygusal yeterlilik unsuru arasındaki ilişkisi ile ele almıştır. Goleman'a göre duygusal zekâ, bu zekâ türünün beş boyutunu –özbilinç, motivasyon, kendine çeki düzen verme, empati ve ilişkilerde ustalık- temel nitelikteki pratik becerileri öğrenme potansiyeli ile belirler. Duygusal yeterlilik ise, işbaşındaki yeteneklere bu potansiyelin ne kadarının aktarıldığını gösterir. Goleman'ın duygusal zekâ modeli, iki tür duygusal yeterlilikten bahseder. "Kişisel yeterlilik" altında duygusal zekânın özbilinç, kendine çekidüzen verme ve motivasyon boyutlarını ele alırken; "sosyal yeterlilik" başlığı altında ise empati ve sosyal beceriler boyutlarını ele almaktadır. Goleman'ın modelinin boyutları ve alt boyutları Tablo 4'te sunulmuştur.[56]

Goleman, özbilinci bireyin kendi duygularını tanıması olarak ifade etmiştir. Özbilinç, bireyin kendi üstünlük ve zayıflıklarını bilmesini ve kendi değerinin ve yeteneklerinin farkında olmasını da içerir.[57] Aleksitimikler bu yeterliliğe sahip değildirler. 1972'de aleksimitya kavramını ortaya atan Harward'lı psikiyatr Dr. Peter Sifneos, bu durumu "Duyguların merkezi bir yere sahip olduğu toplumumuzda, bu insanlar farklı, yabancı hatta başka bir dünyadan gelmiş izlenimi verirler" şeklinde tanımlamaktadır. Aleksitimikler ender olarak ağlar, ağladıklarında ise bol gözyaşı dökerler. Ancak neden ağladıkları sorulduğunda yanıtlayamazlar. Aleksitimiklerin hiçbir şey hissetmedikleri söylenemez ancak duygularını tam olarak sınıflandıramazlar ve en önemlisi sözcüklere dökemezler. Duygusal zekânın temel becerisi olan özbilinçten yoksundurlar, yani içimizi altüst eden duyguların bize ne hissettirdiğini tam olarak bilemezler.[58]

Kendine çekidüzen verme boyutu özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçilik alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutla anlatılmak istenen her

[55] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Vergiliel Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4.bs. (Bursa: Aktüel Yayınları, 2008), 236.
[56] Daniel Goleman, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, çev. Handan Balkara (İstanbul: Varlık Yayınları, 2011), 36-39.
[57] Daniel Goleman, Primal Leadership, **Soundview**, Vol.24, No.8 (2002): 3.
[58] Goleman, 2011, 83.

duygunun kendine özgü bir değeri olduğu ve makbul olan duygunun koşullarla orantılı biçimde hissedilmesi, aşırıya kaçılmamasıdır. Duygular fazlasıyla bastırıldığında donukluk ve uzaklık yaratır; kontrolden çıktığında ise aşırı ve ısrarlı, patolojik bir hale gelir.[59]

Tablo 4 : David Goleman Modeli

BOYUTLAR	TANIM	YAPITAŞLARI
Özbilinç	Kendi ruh halini, duygu durumunun kaynaklarını ve sezgilerini bilmek.	***Duygusal Bilinç*:**Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımak. ***Doğru Özdeğerlendirme*:** Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek. ***Özgüven*:**Kendi değerinin ve yeteneklerinin farkında olmak.
Kendine Çekidüzen Verme	Kendi ruh halini, dürtülerini ve bunların kaynaklarını yönetmek.	***Özdenetim*:**Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak. ***Güvenilirlik*:**Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumak. ***Vicdanlılık*:**Kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmek. ***Uyumluluk*:**Değişim karşısında esneklik. ***Yenilikçilik:*** Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmak.
Motivasyon	Hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimler.	***Başarma Dürtüsü*:**Bir mükemmellik standardını yakalama ya da yükseltme arayışı. ***Bağlılık*:**Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek. ***İnisiyatif*:**Fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır olmak. ***İyimserlik*:**Engellere ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol almak.
Empati	Başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak.	***Başkalarını Anlamak*:** Başkalarının hislerini sezmek. ***Başkalarını Geliştirmek*:**

[59] Goleman, **age**, 89.

		Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezmek. ***Hizmete Yönelik Olmak*:** Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlamak ve karşılamak. ***Çeşitlilikten Yararlanmak*:** Farklı türden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak. ***Politik Bilinç*:**Bir grubun duygusal akımlarını okumak.
Sosyal Beceriler	Başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmak, başkalarını etkileyebilmek ve liderlik.	***Etki*:**Etkili ikna yöntemleri kullanmak. ***İletişim*:**İyi bir dinleyici olmak ve inandırıcı olmak. ***Çatışma Yönetimi:*** Anlaşmazlıklarda mantıklı yollardan uzlaşma sağlamak. ***Liderlik*:**Bireylere ve gruplara ilham vermek, yol göstermek. ***Değişim Katalizörlüğü*:** Değişimi başlatmak ya da yönetmek. ***Bağ Kurmak:***Amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirmek. ***İmece ve İşbirliği*:**Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak. ***Ekip Yetileri*:**Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak.

Daniel Goleman, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, çev. Handan Balkara (İstanbul: Varlık Yayınları, 2011), 38-39'dan uyarlandı.

Motivasyon, hedefe ulaşabilmek için gerekli olan bir duygu durumudur. Yaptığımız işe, hevesle ve keyifle -hatta uygun düzeyde bir kaygıyla- motive olduğumuz ölçüde bizi başarıya ulaştırır. İşte duygusal zekâ tam da bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yeteneklerimizi bilerek ya da körelterek, derinden etkileyen güçtür.[60]

Empati, bizim sosyal radarımızdır. Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezmek, empatinin özünü oluşturur. Diğer insanlar ne hissettiklerini bize nadiren kelimeler ile anlatırlar; kelimeler yerine, ses tonlarıyla, yüz ifadeleriyle ya da sözel olmayan başka yollarla konuşurlar. Bu incelikli iletişimleri sezme yeteneği daha temel yeterliliklere, özellikle de özbilince ve özdenetime dayanır. Kendi hislerimizi

[60] **age**, 119.

bilme -ya da bu hislerin baskısına engel olma- yeteneğimiz yok ise, başkalarının ruh hallerinin farkına varmamız olanaksızdır.[61]

Sosyal beceriler ise başkalarının duygularını idare edebilmek ile özyönetim ve empati üzerinde gelişen insanlar arası ilişki becerileridir. Bunlar başkalarıyla ilişkide etkili olabilmeyi sağlayan sosyal yeteneklerdir; buradaki eksiklikler sosyal dünyada yetersizliğe veya kişiler arası ilişkilerde olumsuzluklara yol açar.[62]

2.4. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi

Duygusal zekâyı geliştirmek, genel anlamda duygusal zekâyı oluşturan ve bunu sürdüren, özel anlamda da yaratıcılık ve iş birliği dahil olmak üzere, duygusal zekâ ile ilgili geniş çeşitlilikteki yeterlilikleri aktaran sakin-enerjiyi yükseltmek, gergin-enerjiyi ve gergin-yorgunluğu azaltmak ile mümkündür.[63]

IQ'nun büyük bir kısmının genetik faktörlere bağlı olmasına ve çocukluk dönemlerinde değişiklik göstermesine karşın, duygusal zekâ yetenekleri her yaşta öğrenilebilir. Bu yeteneklerin öğrenilmesi, kazanılması çok kolay olmamakla birlikte pratik yapmayı gerektirmektedir. Ancak bu yetenekleri öğrenmek için harcanan çabalar iyi bir yatırım niteliğindedir.[64]

Duygusal zekâ yeterliliklerinin kazanılmasının uzun zaman almasının sebebi, beynin duygusal merkezlerinde sadece neo korteksin söz konusu olmamasıdır. Neo korteks, düşünen beyin, teknik yetenekleri ve sadece bilişsel olan yetenekleri çok çabuk öğrenebilmektedir ancak duygusal zekâ için bu daha çok zaman almaktadır. Yeni bir davranışın kazanılabilmesi için, duygusal merkezlerin tekrara ve pratiğe ihtiyacı vardır.[65]

Duygusal zekâ öğrenilebilen yeteneklerden oluşmaktadır. Bireyler, kendi kendilerine duygusal zekâlarını geliştirebilirler. Böylelikle hem günlük hayatta hem de çalışma yaşamında daha kontrollü, daha uyumlu ve etkili iletişimler içinde olacaklardır. Duygusal zekânın geliştirilmesi üç başlık altında özetlenmiştir: "Benlik Bilincini Geliştirmek", "Duyguları Yönetmek", "Kendi Kendini Motive Etme".

---

[61] Goleman, 2011a, 171.
[62] Goleman, 2011, 157.
[63] Cooper, Sawaf, **age**, 34.
[64] Daniel Goleman, "Leadership that Gets Result", **Harward Business Review**, March-April (2000), 13.
[65] **age**.

2.4.1. Benlik Bilincini Geliştirmek

Genel olarak duygusal zekâ tanımlarına bakıldığında başlangıç noktasının "kendini tanıma" olduğu göze çarpmaktadır. Bireyin kendisini tanıması, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, kendi hatalarını görebilmesi ve mantıksal bir çerçevede değerlendirebilmesi gerekmektedir. Kendini tanıma kavramı çeşitli kaynaklarda özbilinç ya da benlik bilinci olarak da yer almaktadır.

Bireyler, benlik bilincini geliştirmekle kendi kendilerini daha iyi yönetebilir, kendilerini daha iyi gözlemleyebilir ve davranışlarını kendi yararlarına olacak biçimde yönlendirebilirler. Bireylerin kendi haklarında edindikleri (duygular, algılamalar, yargılamalar, eylemler ve istekler kanalıyla gelen) bilgiler sağlıklı olduğu sürece benlik bilinci de sağlıklı olur. Çünkü bu bilgiler tepkilerin, davranışların, iletişim biçiminin ve farklı durumlardaki uygulamaları anlaşılmasını sağlamaktadır.[66] Bireylerin içsel olarak kendilerini tanımaları daha doğru kararlar verebilmelerini de sağlamaktadır.

Kendini tanıma ve benlik bilincini yükseltme yolları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 5 : Benlik Bilincini Yükseltme Yolları

Yaptığınız değerlendirmeyi gözden geçirin:
Benim düşünceme göre yöntemini kullanın.
Düzenli olarak iç diyaloglar yapın.
Zorluklarla karşılaşınca önce sakinleşmeyi deneyin.
Başkalarının görüşlerini alın.
Doğru değerlendirmeler yapın:
Tepkileri, davranışların değil değerlendirmelerin doğurduğunu unutmayın.
Değerlendirmelerinizin yalnızca size ait olduğunu kabul edin.
Değerlendirmelerin değişebileceğini kabul edin.
Duygularınızı doğru değerlendirin:
Duygularınızın verdiği bilgilerle değerlendirmeler arasında ayrım yapın.
Duygularınızdan yararlanın.
Gerçek amaçlarınızı belirleyin:
Davranışlarınıza inanın.

[66]Güney, **age**, 175.

Duygularınıza güvenin.
Kendinize karşı dürüst olun.
Eylemlerinizi dikkate alın.
Eylemlerinizin etkilerini gözlemleyin.
Başkalarının eylemlerinize farklı tepkiler gösterebileceğini kabullenin.

Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 6.bs (Ankara: Nobel Yayın, 2011), 176'dan uyarlanmıştır.

2.4.2. Duyguları Yönetmek

Birey kendi duygularından veya diğer kişilerin duygularından ne kadar az korkarsa, duygusal durumlarla ve duygularıyla başa çıkabilmesi o kadar kolay olacaktır. Bireyin kendisine sık sık "Kendimi nasıl hissediyorum ve bu duyguyu vücudumun en çok neresinde hissediyorum? Böyle hissetmemi sağlayan nedir?" şeklinde sorular sorması duygularını yönetebilmesinde yardımcı olur.[67]

Duygularını yönetebilen kişilerin sorun çözme tekniklerinden en iyi şekilde yararlanabildiği yapılan araştırmalar ile ortaya çıkmıştır.[68] Bu konuda dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 6 : Duyguları Yönetme Yeteneğinin Geliştirilmesi

Genelleştirmede aşırıya kaçmayın.
Yıkıcı nitelendirmeden kaçının.
Düşünce okumaya çalışmayın.
Başkalarının eylemlerine kural koymayın.
Bir olayın sonuçlarını fazla abartmayın.
Yapıcı iç diyaloglar geliştirin.
Heyecanınızı denetleyin.
Davranış kalıplarını denetim altında tutun.
Sorunlu durumları teşhis edin ve iyi bir sorun çözücü olun.
Durumlara bakış açınızı değiştirin.
Alternatif çözümler üretin.
Değişik seçenekleri araştırın.
En iyi stratejileri belirleyin.

[67] Selen Doğan, Özge Demiral, "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi", **Yönetim ve Ekonomi**, c.14, s.1 (2007): 218.
[68] Güney, **age**, 177.

Sonuçları karşılaştırın.

Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 6.bs (Ankara: Nobel Yayın, 2011), 177'den uyarlanmıştır.

Duyguları yönetmede kullanılan bazı teknikler şu şekildedir: [69]

- Mizahtan yararlanma,
- Duygusal enerjinin yön değiştirmesi,
- Mola verme,
- Öfkenin denetlenmesi,
- Olumlu duyguların dahi denetimde tutulması,
- Gerektiğinde bütün duygu denetim araçlarını bir araya getirme.

2.4.3. Kendi Kendini Motive Etme

Motivasyon, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlanabilir. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu itibariyle;[70]

a) Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,

b) Amaçları,

c) Davranışları,

d) Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (Feedback) konuları ile ilgilidir.

Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. İnsanın kendini motive edebilmesi için öncelikle duygularını bir amaç etrafında toplayabilmesi gerekir. Duygusal özdenetim yani doyumu erteleyebilme ve fevri davranışları engelleyebilme her başarının altında yatan çok önemli bir özelliktir. Kendini motive edebilme yeteneğine sahip kişiler yaptıkları her şeyde çok daha üretken ve etkili olurlar.[71]

[69] Güney, **age**, 177.
[70] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2011), 619.
[71] Meltem Onay, Buket Uğur, "Sağlıktaki Memnuniyetin Sessiz Sihri", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c.3, s.2 (2011): 25.

Öncelikle bireyin kendi "ideal" halinin ne olması gerektiğine karar vermesi gerekmektedir. Bireylerin bundan 15 yıl sonra nerede olacaklarını, ne yapıyor olacaklarını, etrafında nasıl insanlar olacağını, tipik bir günü nasıl geçireceklerini imkanları göz ardı ederek sadece kendilerini resme yerleştirmeleri bunun için iyi bir alıştırma olabilir. Bununla birlikte belirlenen vizyonların yazılması ve güvenilir bir arkadaş ile paylaşılması, bireyi daha iyimser hissettirecektir; dahası geleceği tasavvur etmek, bunların gerçekleşmesi için güçlü bir yoldur.[72]

Bireylerin motivasyonu arttırmak için belirlenmiş hedeflere ihtiyaçları vardır. Bu hedeflere ulaşmak için ise doğru yapılmış planlar gereklidir. Bu hedeflerin ve planların özelliklerini Goleman şu şekilde sıralamaktadır:[73]

- Hedefler, güçlü bir şekilde oluşturulmalıdır.
- Hedefler, başkalarına değil bireye ait olmalıdır.
- Planlar, esnek ve gerçekleştirilmesi mümkün olmalıdır.
- Planlar, bireyin öğrenme tarzına uygun olmalıdır.

2.5. Duygusal Zekânın Örgütler İçin Önemi

EQ, geçen birkaç yıl boyunca, IQ'nun duygusal zekâdaki karşılığının kısaltması olarak kabul görmüştür. Yapılan araştırmalar, yüksek bir EQ'ya sahip ve teknik açıdan yeterli bir yöneticinin ya da profesyonelin çözüm gerektiren çatışmaları, giderilmesi gereken grupsal ya da kurumsal eksiklikleri, doldurulması ya da üzerinden atılması gereken boşlukları ve kar potansiyeline sahip gizli ilişki ya da etkileşimleri, diğerlerine oranla, daha kolay, daha ustaca ve daha çabuk kavrayabildiğini göstermektedir.[74]

Günümüzde çalışma yaşamında başarılı olanlar listesinin ilk sıralarında, teknik bilgisi çok olan çalışanlar değil, iş arkadaşları ile sağlıklı ilişkiler kurabilen, ekip çalışması yapabilen, kendine güvenen yani duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar yer almaktadır. Artık iş yaşamında, sadece yüksek IQ'ya sahip olmanın yeterli olmadığı, duygusal zekânın da ön planda olması gerekliliği anlaşılmıştır. Çünkü yüksek duygusal zekâya sahip çalışanlar, hem kendi kendilerini motive ederek

[72] Goleman, 2002, 6.
[73] **age**, 7.
[74] Cooper, Sawaf, 2003, ix.

bireysel iş performanslarını arttırabilmekte hem de bulundukları ortamda pozitif bir atmosfer oluşturulmasına imkân sağlayabilmektedirler. Önemli olan her ikisinin de bir arada olması ve böylece sinerjinin yaratılarak daha fazla başarılı olunabileceğinin bilinmesidir.[75]

Emine Babaoğlan "Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ" adlı çalışmasında duygusal zekânın önemini verdiği örneklerle şu şekilde açıklamıştır: "...Martinez, duygusal zekâyı örgütlerdeki başarının en önemli belirleyicisi olarak görmekte, çalışanların iş başarısının %80'inin duygusal zekâyla bağlantılı iken, sadece %20'sinin akademik zekâyla bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Gibbs de duygusal zekânın örgütlerdeki başarının en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca başarısız olarak değerlendirilen yöneticiler incelendiğinde, başarısızlıklarının altında yatan nedenin, teknik yetersizlikten çok insan ilişkilerindeki yetersizlikten kaynaklandığı gözlenmektedir. Duygusal yetersizlikten kaynaklanan kaçınılmaz hatalardan bazıları; iş ilişkilerinde zayıflık, otoriterlik, aşırı hırslı olmak ve üst yönetimle sürekli çatışma yaşamaktır. Yönetici, örgütte ne kadar çok üst kademede bulunuyorsa, insanlar arası ilişkiler o kadar önemli hale geldiğinden, duygusal zekâya sahip olması da büyük önem taşımaktadır".[76]

Katı bir hiyerarşik yapıya sahip olan ve devamlı stresin yaşandığı işletmelerde, çalışanlar verimli çalışamaz ve kendilerinden beklenen performansı da tam olarak ortaya koyamazlar. Çeşitli nedenlerle olumsuz duyguların yaşandığı bir işletmede, çalışanların işletmeye katkıları gerçek potansiyellerinin çok altında olacaktır. Bu durumda çalışanların entelektüel potansiyelleri, uzmanlık bilgileri, pratik becerileri ve sağ duyuları hangi seviyede olursa olsun, bunları işletmenin ortak çıkarları için kullanamayacaklardır.[77]

Ancak tüm çalışanların olumlu duygular içerisinde olduğu bir işletmede, çalışanlar mevcut potansiyellerinin çok daha fazlasını ortaya koyabilecekler ve işletmenin ortak çıkarları ve amaçlarının gerçekleştirilmesi o derece kolaylaşacaktır. Bu nedenle, çalışanların olumlu duygular içinde, severek, isteyerek, azimle ve mevcut tüm potansiyelini ortaya koyarak işini yapması sağlanmalı ve bireyler bu yönde motive edilmelidir. Günümüzde işyerlerinde çalışanlara özerklik, güven, açıklık, yetki devri

[75] Doğan, Demiral, 2007, 227.
[76] Babaoğlan, 2010, 122.
[77] Ergül Acar, "İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 131.

ve insanı duyguları ile birlikte "bir bütün" olarak algılayıp, değer vermek önem kazanmaktadır. İşletme yöneticilerince; insan odaklı, müşteri odaklı bir yönetim anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, bir yönetici için teknik-mesleki bilgi, beceri ve deneyim kadar önemli bir kavram karsımıza çıkmaktadır ki, o da duygusal yeterliliktir.[78]

Duygusal zekânın genel hayata ve iş yaşamına olan olumlu katkıları konusundaki iddialar sonucunda, etkili liderlikle olan ilişkisini incelemek üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Duygusal zekânın etkili liderlikle olan ilişkisini tespit etmek için etkili liderlik davranışlarının neler olduğunu inceleyen George, etkili liderlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:[79]

- Astları arasında örgütün amaç ve hedefleri gerçekleştirmede ortak duygu uyandıran ve güdüleyen,
- Astlarına yaptıkları işin ve davranışlarının önemini vurgulayan,
- Astları arasında güven ve iş birliğini geliştirerek aynı zamanda tutku uyandıran; karar vermede ve değişimde esneklik gösteren; örgüt için anlamlı bir kimlik ortaya çıkaran liderler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, etkili bir yönetim için duygusal zekâ becerilerinin yararlı ve gerekli olduğu da belirtilmektedir.

Günümüzde yaşanan büyük değişimler doğrultusunda artık örgütlerde yöneticilere değil, daha çok liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi devrimine ve geçmişte benzeri olmayan düzeyde zihinsel becerilere sahip olunan bugünlerde, değişimin ötesinde dönüşümlerin yaşanıyor olması, bu dönüşümleri gerçekleştirecek karizmatik ya da dönüştürücü liderlere duyulan ihtiyacı artırmaktadır.[80]

Duygusal zekânın bireysel ve örgütsel performansı geliştirmede önemli etkilerine ilişkin yapılan çalışmalar, duygusal zekânın insan kaynakları yönetimi çerçevesinde incelenmesine yol açmıştır. Yeni insan kaynakları uygulamaları daha güçlü ve samimi biçimde önce insan olma boyutlarını ve duyguları hesaba katmayı gerekli kılmaktadır. Duygular, hesaba katılmadığında ise karşılaşılan ve yönetilmek zorunda olunan maliyetler artmaktadır. (Küskünlük, yüksek çalışan sirkülasyonu, çatışma ve iş tatminsizlikleri, üretim hataları, artan müşteri şikayetleri gibi.) Örgütlerde

[78] **age**.
[79] J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", **Human Relations**, Vol.53, No.8 (2000): 1039.
[80] Doğan, Şahin, 2007, 247.

duygusal zekâ davranışlarını geliştirmek ve bu yöndeki pratikleri arttırmak (müşteri/çalışan etkileşimleri, kaliteli hizmet sunumu) güçlü bir örgüt iklimi yaratma konusunda pozitif etki yaratmaktadır.[81]

Duygusal zekâ çalışmaları, insan kaynakları profesyonellerinin çalışma yaşamı sorunlarının çözümüne ilişkin stratejik kararlarına katkı sağlayabilir**.** Dolayısıyla duygusal zekâ ölçüm ve modelleri, işe alım sürecinden performans yönetimi, kariyer gelişimi, eğitim gibi pek çok insan kaynakları yönetimi aşamasında belirleyici ve önemli bir metod olarak kullanılmaktadır.[82]

Duygusal zekânın entelektüel sermayenin yönetimi, gelişimi ve etkin yönetimine olan olumlu yöndeki etkileri hem çalışanların hem yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Duygusal zekâ ve insan kaynakları ilişkisi bir sonraki bölümde ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

2.6. Duygusal Zekânın İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Rolü

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, yönetim ve örgütsel davranış alanında nispeten yeni bir kavramdır. İnsan kaynağı, bir örgütteki en alt kademeden en üst kademeye kadar bütün çalışanları kapsar. Bir işletmenin başarılı olması bünyesinde çalışan insan kaynağının yeteneklerine ve başarılarına bağlıdır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi doğru zamanda doğru işgücünü temin ederek işletmenin verimliliğine ve performansına olumlu katkılarda bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, işe almadan işten ayrılmaya kadar olan tüm süreçleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimini oluşturan işlevler aşağıdaki gibi sıralanabilir:[83]

- Planlama
- Kadrolama
- Değerlendirme
- Ödüllendirme
- Yetiştirme – Geliştirme

[81] Edizler, 2010, 2976.
[82] **age**.
[83] Cavide Uyargil ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Beta Yayınları, 2010), 8.

- Koruma
- Endüstri İlişkileri

Şekil 3'te bu işlevler ve her işlevin altında yer alan unsurlar sunulmaktadır.

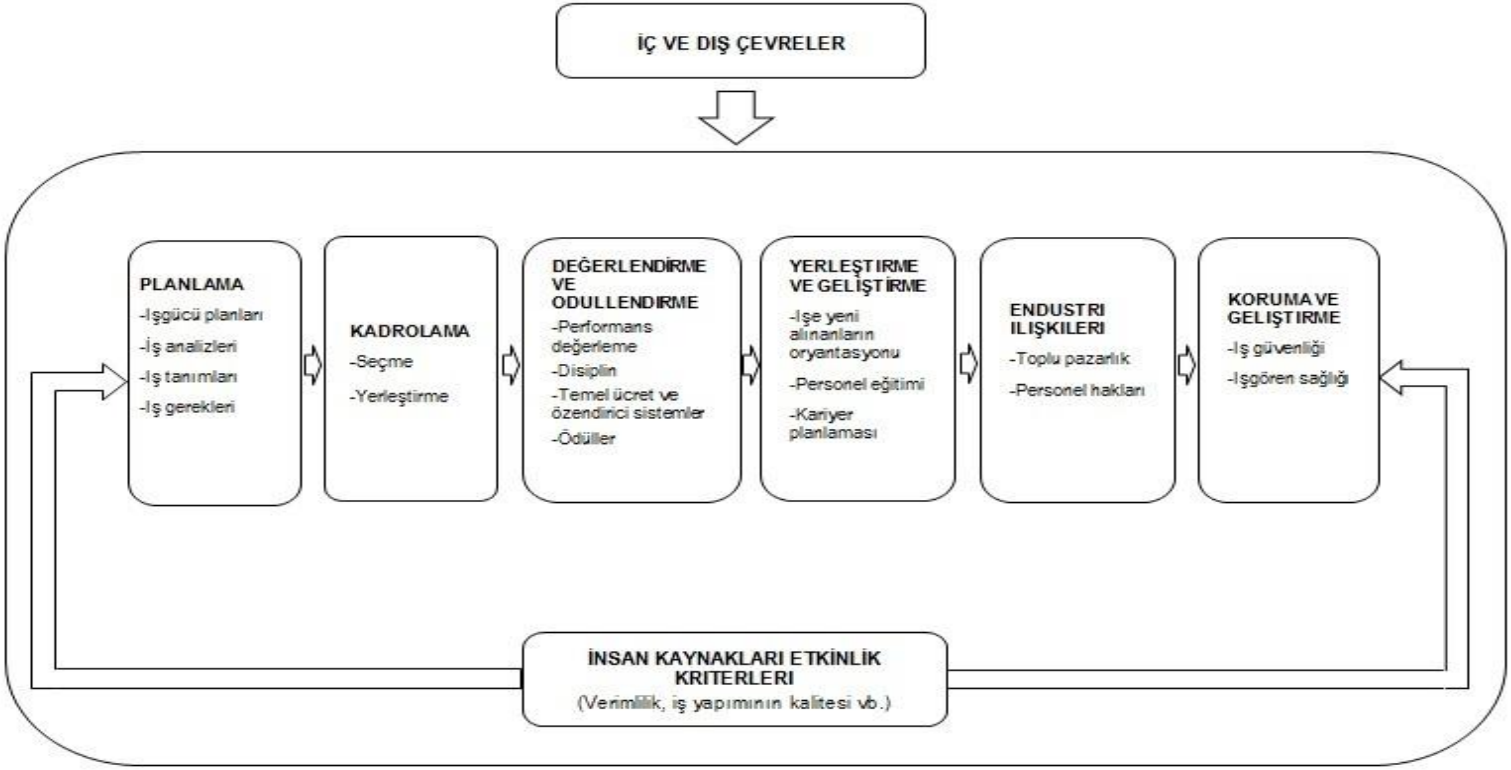
İnsan kaynakları yönetimi, "herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü" olarak tanımlanmaktadır.[84]

Duygusal zekânın sadece bireysel değil kurumsal bir konu da olduğu göz önünde bulundurularak geliştirilmesinin işletme başarısı açısından önemi tartışılmazdır. Duygusal zekâ becerilerini teşvik etmenin her kuruluşun yönetim felsefesinde hayati bir öğe olduğu giderek daha fazla şirket tarafından görülmeye başlanmıştır. İsveçli telekomünikasyon şirketi Telia'nın yöneticilerinden biri, "Artık sadece ürünler konusunda rekabet edilmiyor, insanların ne kadar iyi kullanıldığı da bir rekabet konusu", diyerek bunu ifade etmektedir. Citibank'ın üst düzey yönetici geliştirmekten sorumlu başkan yardımcısı Linda Keagan da bu konuyla ilgili olarak "Tüm yönetici eğitim programlarının altında yatan önerme, duygusal zekâdır" demektedir.[85]

Duygusal zekâ, kendini ve diğer bireyleri anlamanın bir yoludur. İnsan ilişkileri işletmeler için, teknik beceri ve zihinsel özelliklerden daha önemli hale gelmiştir. Günümüz yönetim anlayışında bireysel üstünlükler ve başarılardan çok ekiplerin üstünlük ve başarıları önem kazanmaktadır. Ekipte birlikte çalışabilmenin, başarılı ve verimli olabilmenin yolu da ekip üyelerinin duygusal zekâya sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. Bu noktada duygusal zekâsı yüksek insan kaynağının seçilmesinden, iş birliği ve iyi iletişimlerin kurulabildiği ortamların korunmasından, duygusal zekânın kurumsal olarak geliştirilmesine kadar insan kaynaklarına önemli roller düşmektedir. Özellikle örgütlerde lider konumunda olan bireylerin daha fazla duygusal zekâya sahip olmaları gerekmektedir. Bunun sebeplerinden biri ve en önemlisi, çalışanların daha demokratik ve özgür ortamlarda çalışmak istemeleridir.[86]

Duygusal zekâ, insan kaynakları yönetimi işlevleri bakımından önemi gün geçtikçe artan ve karar vermede yardımcı bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Duygusal zekâ ve insan kaynakları işlevleri arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

[84] **age**, 3.
[85] Goleman, 2011(a), 15.
[86] Doğan, Demirkol, **age**, 221.



Şekil 3 : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

Cavide Uyargil ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Beta Yayınları, 2010), 9'dan uyarlandı.

2.6.1. Duygusal Zekâ ve İnsan Kaynağı Seçimi

İnsan kaynağı seçimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu beceri ve yetenekleri taşıyan kişilerin araştırılması, seçilmesi ve yerleştirilmesi süreçlerini içeren bir insan kaynakları yönetimi işlevidir.

İşe alınacak kişiler ile ilgili kararlarda yeni ölçütler kullanılmakta ve çalışma yaşamının kuralları değişmektedir. Sadece ne kadar akıllı, eğitimli ya da uzman olunduğuna değil, kendimizi ve birbirimizi idare etmekte ne denli başarılı olunduğuna da bakılmaktadır. Bu ölçüt, işe alınacaklarla alınmayacakların, gözden çıkarılacaklarla elden kaçırılmayacakların, dikkate alınmayacaklarla terfi ettirileceklerin seçilmesinde gittikçe fazla kullanılan bir gösterge olmuştur. Yeni ölçüt, işimizi yapmaya yetecek derecede entelektüel yeti ve teknik know-how'a zaten sahip olduğumuzu varsayarak, bunların yerine inisiyatif ve empati, uyum gösterebilme ve ikna edicilik gibi kişisel vasıflar üzerinde odaklanmaktadır.[87]

Bankacılık sektöründe uygulamalı olarak Naeem'in yaptığı araştırmaya göre işe alım ve eğitim süreçlerinde duygusal zekânın rolü çok büyüktür ve duygusal zekâ ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.[88]

Duygusal zekâ, insan kaynakları seçiminde en önemli ölçütlerden birisi olarak görülmektedir. İnsan kaynağı seçim sürecinde yöneticilerin duygusal zekâ özelliklerini kullanarak vermiş oldukları kararlar örgütün geleceğini de etkilemektedir. Fiedeldey-Van Dijk ve Freedman, bir örgütte çalışanların duygusal zekâ özelliklerinin teknik kapasite ve becerilerinden daha önemli olduğunu ifade etmektedir. İnsan kaynağı seçim sürecinde yöneticilerin duygusal zekâ kullanmaları ile doğru adayı belirlemedeki başarı oranlarının %90 olduğu ve bu özellikteki çalışanların işletmede tutulmasıyla örgütsel verimliliğin büyük ölçüde arttığı yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır.[89]

Duyguları anlama, duyguları kontrol edebilme, uyum sağlama, empati kurabilme ve etkin iletişim kurma gibi duygusal zekâ unsurları bireylerin işe seçilme süreçlerinde

[87] **age**, 9.
[88] Hummayoun Naeem, "Emotional Intelligence and ıts Impact on Service Quality – Empirical Evidence from the Pakistani Banking Sector", **International Business & Economic Research Journal**, Vol. 7, No.12, (2008): 56.
[89] Mahmut Demir, "Duygusal Zekânın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" , **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, c.7, s.1, (2010): 1070-1071.

etkili olmaktadır. İşverenlerin başlangıç düzeyindeki elemanlarda ne aradıkları konusunda yapılmış ulusal bir anketin sonuçlarına göre, belirli teknik beceriler, temeldeki işbaşında öğrenme yetisine oranla daha az önem taşımaktadır. İşverenlerin sıralamasına göre, bu yetilerden sonra şunlar gelmektedir: [90]

- Dinleme ve sözlü iletişim.
- Yaratıcı düşünme, problem çözme yeteneği.
- Kişisel yönetim, güven, hedefler doğrultusunda çalışma motivasyonu, kişisel olarak ve kariyer açısından gelişim.
- Grup içi ve kişilerarası etkililik, iş birliğine ve takım çalışmasına yatkınlık, anlaşmazlıkları çözme becerileri.
- Kuruluş içinde etkililik, liderlik potansiyeli.

Kozmetik sektöründeki işletmelerden L'Oreal'de duygusal yeterlilik açısından güçlü yanları nedeni ile seçilmiş satış temsilcileri arasından ilk yıl içinde ayrılanların oranı, seçilmelerinde duygusal yeterlilik unsurları göz önüne alınmamış olanlara oranla %63 daha düşük çıkmıştır.[91] Örnekte görüldüğü gibi duygusal zekâ yetkinliklerinin işe alım süreçlerinde hesaba katılması oldukça önemlidir.

2.6.2. Duygusal Zekâ ve Performans Yönetimi

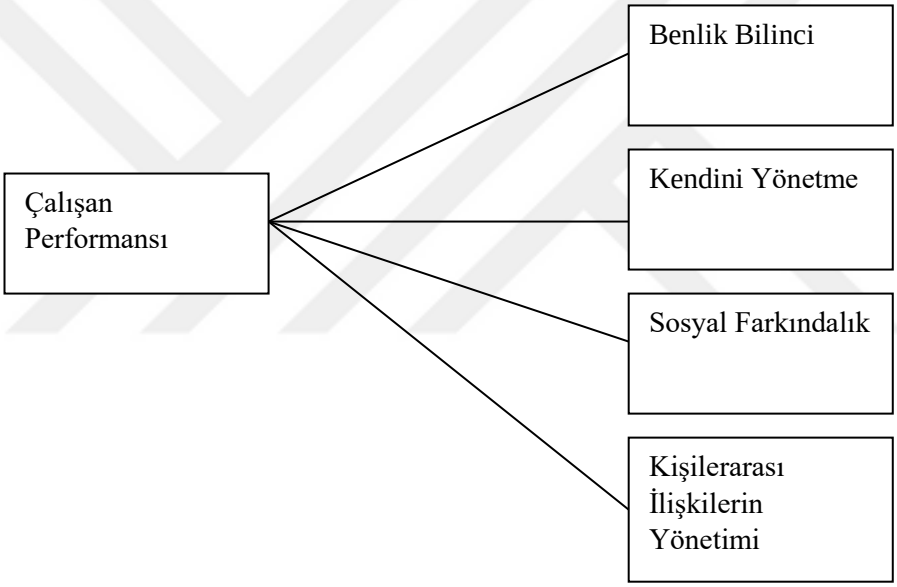
Performans yönetimi kavramını, "statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de dinamik bir süreç olarak ele alarak; çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem" olarak tanımlayabiliriz. Performans yönetimi çalışanları, yöneticileri ve örgütleri ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Performans yönetiminin örgütlerdeki kullanım alanları aşağıdaki şekildedir:[92]

- Stratejik planlama.

[90] Anthony P. Carnevale, Leila J. Gainer, Ann S. Meltzer, **Workplace Basics: The Skills Employers Want**, (Washington D.C: U.S. Department of Labor Employment and Training Administration, 1988), 24.
[91] Cary Cherniss, "The Business Case for Emotional Intelligence", http://www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html, [05.06.2016].
[92] Cavide Uyargil**, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2.bs. (İstanbul: Arıkan Yayınları, 2008), 3-10.

- Ücret – maaş yönetimi.
- Kariyer geliştirme sistemi.
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.
- İşten ayırma kararları.
- İnsan kaynakları programlarının geçerliliğinin belirlenmesi.

Duygusal zekâ, kavramsal olarak çalışanların performansları ile yakından ilgilidir. Bunun nedeni örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için kişilerarası etkileşimin ve duyguları yönetebilmenin çok önemli olmasıdır.[93] Şekil 4'te çalışan performansının duygusal zekâ yeterlilik unsurları ile olan ilişkisi sunulmuştur.



Şekil 4 : Performans ve Duygusal Zekâ Unsurları

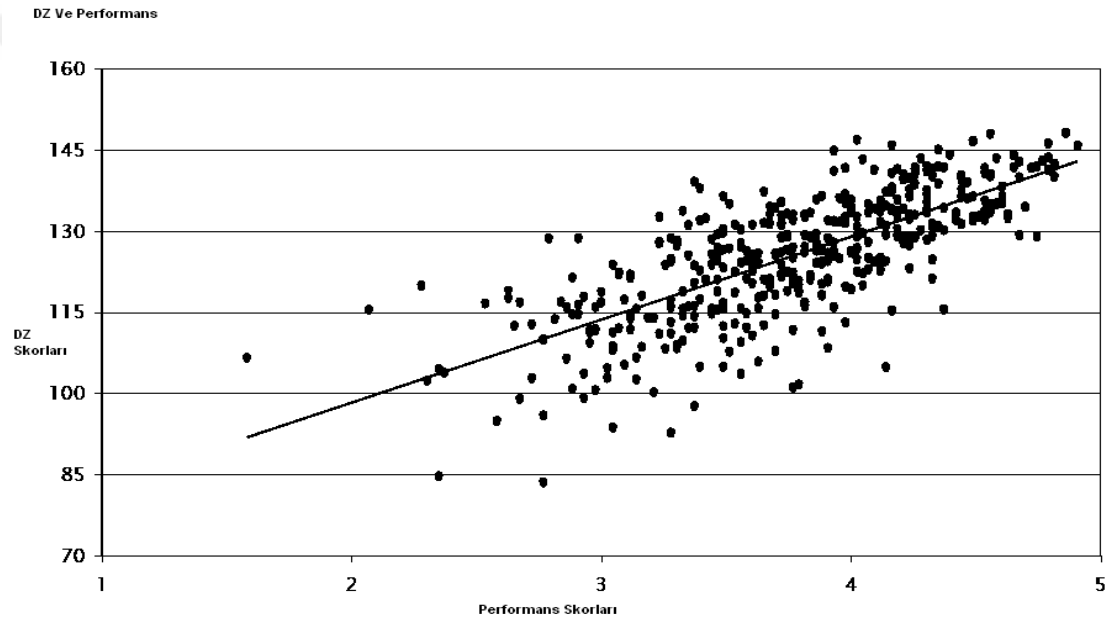
Khurram Shahzad, "Impact of Emotional Intelligence (EI) On Employee's Performance in Telecom Sector of Pakistan", **African Journal of Business Management**, Vol. 5, No..4, (2011), 1229'dan uyarlandı.

Duygusal zekânın işlevlerinden biri de liderleri yüksek performans gösteren bir örgüt iklimi oluşturmak için güçlendirmesidir. Böylelikle işletmeler için kalıcılık, karlılık ve daha yüksek verimlilik sağlanarak duygusal zekâ özellikleri sayesinde rekabet avantajı kazanılacaktır. Ölçülebilir ve öğrenilebilir bir yetenek olarak duygusal zekânın, işletme performansına önemli ölçüde olumlu etkiler bıraktığı ve giderek

[93] Khurram Shahzad, "Impact of Emotional Intelligence (EI) on Employee's Performance in Telecom Sector of Pakistan", **African Journal of Business Management**, Vol. 5, No..4, (2011), 1224.

karmaşık hale gelen ve rekabetin zorlaştığı piyasalarda fark yaratan işletmeleri belirginleştiren bir özellik olarak karşımıza çıktığına dair kanıtlar artmaktadır.[94]

Duygusal zekâ unsurları, aynı zamanda performans ve etkin liderliğin tahmin edilebilmesi açısından kullanılan göstergelerdir. Dubai'de 418 kişi üzerinde yapılan araştırmada performansın tahmin edilmesi ile duygusal zekâ arasında %58'lik bir varyasyon bulunmuştur. Performans kriterleri olarak da efektif olma, insanları etkileyebilme, iyi ilişkiler kurma, kariyer gelişimi ve finansal durumlar ele alınmıştır.[95] Duygusal zekâ yeterliliklerinin çalışanların performansı açısından ne denli önemli ve etkili olduğunu gösteren ve 418 lider ile yapılan bu araştırmada ortaya çıkan sonuç Şekil 5'te sunulmuştur.



Şekil 5 : Duygusal Zekâ ve Performans

Joshua Freedman, The Business Case for Emotional Intelligence, **Six Seconds**, 3rd ed., 2010, 22'den uyarlandı.

Duygusal zekâ ve performans arasındaki ilişki ile ilgili yapılan başka bir araştırma da Avustralya'da yaşayan ve 448 kişiden oluşan, yönetim becerileri ve iletişim öğrencileri üzerinde uygulanmıştır. Dokuz hafta boyunca bu öğrenciler ve oluşturdukları gruplar izlenmiştir ve ilk haftalarda duygusal zekâdan yüksek puan alan takımların düşük puan alan takımlara göre daha iyi performans gösterdikleri saptanmıştır. Dokuz haftanın sonunda ise tüm takımların performans düzeyi birbirine yakın çıkmıştır. Bu çalışma ile duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin, duygusal

[94] Joshua Freedman, The Business Case for Emotional Intelligence, **Six Seconds**, 3rd ed., 2010, 3.
[95] **age**, 12.

zekâsı daha düşük olan bireylere göre daha hızlı, pratik, işbirlikçi ve pratik iş takımları oluşturduğu ortaya konmuştur.[96]

Duygusal zekâ açısından kusurları bulunduğu halde zirveye çıkmış pek çok insan vardır. Bu durum, uzun süredir örgütsel yaşamın bir gerçekliği olagelmiştir. Ancak iş karmaşıklaşıp iş birliği gerektirdikçe, insanların takım halinde en iyi çalıştığı şirketler, rekabet üstünlüğü kazanmışlardır.[97] Dolayısıyla performans yönetimi çalışmalarında, işin niteliklerine göre tanımlanan duygusal zekâ ölçümlerinden yardım alınmalı ve çalışanların duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesi teşvik edilerek daha yüksek bir verimlilik ile çalışılması sağlanmalıdır.

2.6.3. Duygusal Zekâ ve Eğitim

Eğitim, "önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesi" olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynakları eğitiminin tanımı ise, "çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümü" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkılarak eğitimin bireye bilgi, beceri ve yetenek kazandırarak bir değişimi gerçekleştirme süreci olduğunu söylemek mümkündür. Bu değişim gerçekleştirme süreci, önce kişinin değişimi ile başlar, bunu örgütsel değişim ve sonra da toplumsal değişim izler.[98]

İnsan kaynağını geliştirmeye yönelik profesyonel eğitimler bireyleri işe hazırlamakta ve/veya değişimlere adapte olmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu konuda rasyonel konulardan çok gelişime yönelik değişim yaratmayı amaçlayan, interaktif, yaratıcılık unsurlarını içeren eğitimlere yönelik taleplerin artması ise duygusal zekâ ve iletişim eğitimlerini gündeme getirmektedir.[99] Eğitim ve geliştirme unsuru, işin gerektirdiği teknik konular dışında iletişim, çatışma yönetimi, motivasyon, stres yönetimi ve müzakere teknikleri gibi spesifik konuları da içermelidir.

---

[96] Peter J. Jordan ve diğ., Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus, **Human Resource Management Review**, Vol. 12, No.2 (2002): 211.
[97] Goleman, 2011(a), 41.
[98] Uyargil ve diğ., 2010, 163.
[99] Edizler, 2010, 2981.

Çalışanlar pozitif ve negatif duygularını örgüt içinde öğrenmeye yardımcı ya da öğrenmeyi engelleyen bir şekilde kullanabilirler. Araştırmalar, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin duygusal zekâsı daha az gelişmiş olan bireylere göre yeni şeyleri denemeye ve risk almaya karşı daha istekli olduklarını desteklemektedir. Bunun dışında Bar-On yaptığı çalışmalar sonucunda duygusal zekânın, çevre şartlarına, baskılara ve stresli çalışma koşullarında bireyleri başarıya götüren unsur olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal zekâsı yüksek düzeyde olan bireyler kendilerini ifade etme, iletişim, kendi kendini motive etme ve hedeflerine ulaşma konularında daha başarılıdır. Örgütsel başarı ve değişim için işletmeler, duygusal zekâyı geliştirmeye ve gerekli eğitimlerin uygulanmasına önem vermelilerdir. Böylelikle hem örgütsel öğrenme sağlanacak hem çalışanların esnek planlar yapabilme yetenekleri gelişecek hem de işletme performansı ve başarısı artacaktır.[100] Duygusal zekâ alanının geliştirilebilir bir zekâ alanı olması, yaş ve deneyimlere bağlı olarak gelişim göstermesi, işletmelerin bu alana yönelik dikkat ve yatırımlarını arttırmıştır. Duygusal zekâ ve iletişim eğitimleri şüphesiz insan kaynağının gelişimine hassasiyetle yaklaşan ve en üst yönetimden tüm operasyonel düzeylere kadar etkili biçimde nüfuz etmek isteyen tüm işletmeler için önemli bir katma değerdir.[101] Literatürde yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında etkili iletişim, problem çözme vb. sosyal içerikli eğitimler sonrasında eğitim alan ve almayan gruplar karşılaştırıldığında eğitim alan grubun iş verimliliğinde belirli yüzdelerde artışlar olduğu ortaya konmuştur.

Çalışanlar gerekli teknik becerilere sahip olduklarında onları birbirinden ayıran yegâne unsur, duygusal zekâ olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal zekânın gelişimi sağlandığında, iletişimde duyguları kontrol etme yeteneğine sahip olunması ile beraber iyi ilişkiler kurulması da olanaklı hale gelmektedir. Bu da iş yerinde iyi ilişkilerin ve düzgün bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayarak iş tatmini ve performansını arttırır.

Duygusal zekâ hem bireyi hem yöneticileri hem de örgütsel başarıyı ilgilendiren bir konudur. İşletmelerde güven, uyumluluk, empati gibi yeteneklerin önemi ve gerekliliği daha fazla ön plana çıkartılarak sosyal yeteneklerle ilgili eğitim çalışmaları yaygınlaştırılmalıdır.

---

[100] Maryam Rafiq, Zainab Nasee, Bakhtiar Ali, "Impact of Emotional Intelligence on Organizational Learning Capabilitiy", **International Journal of Academic Research**, Vol. 3, No.4, (2011), 322.
[101] Edizler, 2010, 2981.

2.6.4. Duygusal Zekâ ve Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi "örgütlerin, ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki insan kaynağını zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetleri" kapsamaktadır. Bir başka deyişle kariyer yönetimi, "örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda işletme desteğinin sağlanmasıdır".[102]

Duygular, kariyer gelişimi sürecinde tam olarak fark edilmese ya da anlaşılmasa bile büyük bir rol oynamaktadır. Kariyer yönetimi literatürü giderek duygular üzerine odaklanmaktadır. Bireylerin bu anlamda belirlediği amaçlar, yine duyguları ile ilgilidir. Duyguların harekete geçirmesi bunu destekleyen bir nedendir. Yound ve Valach, kişinin kendi duygularının farkında olmasının kariyer yolunu çizmesi için gerekli olduğunu savunmaktadır. Onlara göre kariyer yönetimi ve duygular arasındaki ilişkinin üç önemli nedeni vardır: Duyguların motive edici yönü, duyguların eylemleri kontrol etmesi, duyguların kariyerler hakkında öykü geliştirmeleri.[103] Duygular ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklayan bu üç nedenin kısaca açıklamaları aşağıda sunulmaktadır:[104]

- *Duyguların Motive Etmesi*: Bazı kariyer eylemlerinin engelleyici olması, mücadele gerektirmesi veya sıkıcı olmasını göz önüne alırsak, bir kişinin bu eylemleri gerçekleştirmesi ve sürdürmesi için duygular ile kendini güçlendirmesi ve gerekli enerjiyi kazanması gerekir.
- *Duyguların Eylemleri Kontrol Etmesi*: Bireylerin eylemleri konusunda karar vermeleri için sezgilerine güvenmeleri gerektiğini ifade eder.
- *Duyguların Kariyerler Hakkında Öykü Geliştirmeleri*: Kariyer kişinin yaşamında kaygı, heyecan, sevinç gibi pek çok duygunun kaynağını oluşturduğu için, kariyer hakkında öyküler geliştirirken ve kariyer yapılandırırken duygulardan büyük ölçüde yararlanılmaktadır.

[102] Uyargil ve diğ., 2010, 266.
[103] Annamaria Di Fabio, Emotional Intelligence: A New Variable ın Career Decision-Making, 56. http://cdn.intechopen.com/pdfs/27239/InTech-Emotional_intelligence_a_new_variable_in_career_decision_making.pdf, [11.06.2016]
[104] Edizler, 2010, 2980.

Duyguların kariyer kararlarıyla ilgili olduğunu destekleyen bir başka görüş ise Cooper'ın görüşüdür. Cooper'a göre, hislerine güvenen ve hislerinin kendilerine rehber olmasına izin veren bireyler kariyer yolunda daha başarılı olmaktadırlar.[105]

Brown, George-Curran ve Smith yaptıkları araştırmada duygusal zekâyı empati, duyguların kullanımı, kişiler arası ilişkiler ve özdenetim boyutları ile ele almış ve sonuç olarak duygusal zekâ ile kariyer yönetimi ile ilgili kararlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.[106]

MBA programlarında ya da mühendislik, hukuk veya tıp gibi, mesleki seçimin neredeyse tümüyle entelektüel beceriler üzerinde odaklandığı kariyerlerde kimin lider olarak ortaya çıkacağının belirlenmesinde, duygusal zekânın ağırlığı IQ'ya göre daha yüksektir.[107]

Yaratıcı düşünce, tamamen pozitif ve üretken sonuçların elde edilebileceği bir süreç olması nedeniyle, bireye kariyer yaşamında da önemli avantajlar sunmaktadır. İleriyi görebilen, değişimlere ayak uydurabilen, esnek ve kendine güvenen bir örgüt olma yolunda yaratıcı çalışanlar katma değer yaratabilir. Böylece yaratıcılık, yeni ve somut fikirler sağlamakla kalmayıp; çalışanları yapmakta oldukları iş konusunda araştırmaya, düşünmeye, iyileştirmeye ve yenilikleri uygulamaya yönelttiği için kariyer yaşamında pozitif bir güç oluşturmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bireyilerin yaratıcı oldukları, yaratıcılığın da girişimcilerin en önemli özelliklerinden biri olduğu düşünülürse duygusal zekâ özelliklerinin girişimci davranışlar üzerinde etkisi olduğu da söylenebilir.[108]

2.6.5. Duygusal Zekâ ve Ücret

Literatürde duygusal zekâ ve ücret arasındaki ilişkiyi ele alan incelemelere rastlanamasa da iş tatmini ve iş performansı gibi farklı unsurların ücret konusu ile ilişkilendirilmesiyle duygusal zekâ arasında dolaylı yoldan bir ilişki düşünmek mümkün olabilir.

---

[105] Di Fabio, **age**, 57.
[106] Chris Brown, Roberta George-Curran, Marian L. Smith, "The Role of Emotional Intelligence in The Career Commitment and Decision-Making Process", **Journal of Career Assesment**, Vol. 11, No.4, (2003): 379.
[107] Goleman, 2011(a), 29.
[108] Soner Polat, Ergin Aktop, "Öğretmenlerin Duygusal Zekâve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi", **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, s.22, (2010): 10.

Wong ve Law, duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında duygusal zekânın iş tatminini olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır. Daha sonraki araştırmalarında ise duygusal zekânın hem hayat hem iş tatminini arttırdığını ve bu sayede iş performansına da olumlu etki ettiğini kanıtlamışlardır.[109]

Performans değerleme sonuçları terfi ve ücret gibi insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılmaktadır. Bu sebeple duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireylerin iş performansı ve tatmininin daha yüksek olması ve buna takriben terfi ve ücret konularında daha fazla öne çıkmaları beklenir. Ancak konunun başında da belirtildiği gibi literatürde duygusal zekâ ve ücret arasında yapılan bir araştırmaya rastlanamamış olup, dolaylı yoldan bu varsayıma ulaşılabilmektedir.

[109] Gürbüz, Yüksel, **age**, 180.

3. ETİK KARAR VERME

3.1. Etik Karar Verme ile İlgili Temel Kavramlar

3.1.1. Etik

Etik, günümüzde sık kullanılan ve kökeni çok eskiye dayanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ahlak kavramı ile eşdeğer olarak kullanımları görülse de; ahlak ve etik kavramları arasında ince farklar bulunmaktadır ve aradaki sınırı belirlemek oldukça zordur.

Etik (ethics) kelimesinin orijini, Yunanca "ethicos" kelimesinin kökeni olan "ethos" sözcüğüne dayanmaktadır. Ethos, "karakter, alışılmış standart, toplumun duyarlılığı" gibi anlamları taşır. Ahlak (morality) kelimesinin orijini ise, Latince "moralitas" sözcüğüne dayanmaktadır.[110]

Türk Dil Kurumu etik kavramını, "töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçması gereken davranışlar bütünü, etik bilimi, ahlakla ilgili" olarak tanımlamaktadır.[111]

Etik, ahlaki standartların ve değerlerin bireysel ya da toplumsal olarak uygun kabul edilip edilmeyişini sorgular. Olay ve durumların karşısında doğru, yanlış, iyi veya kötüyü ayırt etmek konusunda belirleyici bir rol oynar.[112]

Etik; mantık, epistemoloji (bilgi kuramı) ve metafizik (doğa ötesi) ile birlikte, eski Yunan zamanındaki felsefi çalışmaların geleneksel alanlarından birini oluşturmaktadır. Etik, insan topluluklarına ait kuralları, normları, uygulamaları ve ahlaki standartları sorgulayan bir felsefe dalıdır. Ahlaki davranış ilkelerini, hak ve

[110] Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 2.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2009), 128.
[111] Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fae5063689332.74991589, [12.05.2012].
[112] W. Glenn Rowe, Laura Guerrero, **Cases in Leadership**, 2nd ed. (USA: Sage, 2011), 440.

adalet bakımından yargılayan, sistemleştiren ve hukuksal bir yapı içinde düzenleyen evrensel nitelikteki kurallar bütününü içermektedir. Ahlak kavramı, uygun olan ya da olmayan davranışlar ve ifade edilmek istenenin hayata geçiriliş tarzı ile ilgilidir. Etik kavramı ise, ahlaki standartların değerlendirilmesi, insanların refahının geliştirilmesini hedefleyen değerler ve uygulamalarla ilgilidir.[113]

Etik, "ahlak ilkelerine ilişkin felsefi çalışmalar" olarak da tanımlanabilir. Bu disiplin, yalnızca doğru veya yanlışın ne olduğuyla değil, aynı zamanda ahlaki ödev ve yükümlülüğün ne olduğuyla da ilgilenmektedir. Shea'ya göre etik:[114]

- Bir ahlaki ilkeler grubunu veya değerler setini,
- Belirli bir teoriyi veya ahlaki değerler sistemini,
- Bir birey veya mesleği yöneten davranış ilkelerini ve standartlarını kapsamaktadır.

Etik kavramını, insanların günlük hayatlarıyla hiçbir içten bağlantısı olmayan salt "akademik" bir çalışma olarak kabul etmek doğru olmayacaktır. Günlük hayatta bazı sıkıntılı durumlarla karşılaşan herkes bir bakıma etik filozofudur. Varsayalım ki, bir insan hemcinsinin hayatına kıymaması gerektiğine inanıyor ve varsayalım ki bu kişi aynı zamanda ülkesini düşmanlara karşı savunma yükümlülüğü olduğuna inanıyor. Bu kişi ülkesi savaşta iken ne yapmalıdır? Ülkesi için çarpışmayı reddederse, o zaman böyle yapması gerektiği yolundaki inancına ters düşmüş olur. Öte yandan eğer ülkesi için savaşırsa, bu görevi yerine getirirken insan hayatına kıyabilir. Bu gibi durumlarda ne yapmalıdır? Nasıl karar vermelidir? Sıradan insanları meşgul eden bu tür düşünceler, etik teorileri meydana getiren ana malzemeleri oluşturur.[115]

Felsefi bir disiplin olan etik, insan eylemlerini konu alır. Etik, insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen değerleri, ahlaki bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış davranışların niteliğini ve dayanağını araştıran felsefe bilimidir. Etik değerler, insanların toplumsal düzeni ve huzuru sağlamak amacıyla benimsedikleri ve yaşam boyunca bir takım değişikliklere uğrayan değerlerdir. Dürüstlük, doğruluk, sözünde

[113] Tınaz, **age**, 128.
[114] Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım**, 2.bs. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009), 5.
[115] Mehmet Türkeri, **Etik Kuramları**, (Ankara: Lotus Yayınevi, 2008), 12-13.

durmak, sadakat, adalet, başkalarına yardım etmek, başkalarına saygı göstermek, sorumluluklarını yerine getirmek başlıca temel etik değerler arasındadır.[116]

Santa Clara Üniversitesi tarafından etik, bireylerin arkadaş, ebeveyn, vatandaş, öğretmen, iş adamı, profesyonel ve diğer ortamlarda nasıl hareket etmelerinin gerektiğini gösteren davranış standartları olarak tanımlanmıştır. Duygular, etik seçimler için önemli bir veri sağlasalar da etik, duygulara dayanmaz. Aynı zamanda etik, dine de dayanmaz. Etik, hangi dine inandığımıza bakmaksızın bütün insanlar içindir; evrenseldir. İyi bir hukuk sistemi birçok etik standardı bünyesinde barındırsa da; etik, hukuka ve yasalara da dayandırılamaz. Ve bu sayılanların dışında sadece kültürel normlara ve bilime de dayandırılamaz. Hukuk, din, bilim, duygular ya da kültürel normlar tek başına bireylere nasıl davranılması gerektiğinin bilgisini vermemektedir. Etik standartların oluşturulması oldukça zor bir süreçtir. Bu zorluk, etik standartların hangi temele dayandırılacağı ve özel durumlarla karşılaşıldığında bu standartların nasıl uygulanacağına ilişkin iki temel problemi gündeme getirmektedir. Bu problem karşısında birçok filozofun ortaya koyduğu ve etik ile ilgili standartların oluşturulmasında yardımcı olan bazı yaklaşımlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:[117]

- *Faydacı Yaklaşım*: Sonuçlarla ilgilenen bir yaklaşımdır. Etik eylemin etkisinin yarar sağlaması ya da en az zarara sebep olması, bir başka deyişle mükemmel bir denge oluşturması kastedilir. Olası seçenekler değerlendirildikten sonra en fazla fayda sağlayan seçeneğin doğru olması esastır.
- *Hak Yaklaşımı*: Bu yaklaşım bireylerin sürdükleri yaşamda hangi ahlaki haklara (gizlilik, kendi seçimlerini yapabilme) sahip oldukları, bu hakları en iyi şekilde korumayı ve bu haklara saygı duymayı ön planda tutmaktadır. Bir konu hakkında karar verirken, verilen kararın diğer bireylerin haklarını ihlal etmemesi ilkesi hak yaklaşımı kapsamında büyük önem taşımaktadır.
- *Adalet Yaklaşımı*: Etik eylemlerin tüm insanlara eşit davranmasını vurgular. Eğer eşit davranılmıyor ise bunun açıklanabilir bir nedene dayanıyor olması gerekir.

[116] Burcu İşgüden, Adem Çabuk, "Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 62.
[117] Santa Clara Üniversitesi, **A Framework for Thinking Ethically**, http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/framework.html, [14.05.2016].

Bu yaklaşıma göre eylemler, doğru ve tarafsızca gerçekleşmeli; her bireyin temel özgürlükler hususunda eşit haklara sahip olduğu ilkesi unutulmamalıdır.

- *Ortak İyilik Yaklaşımı*: Bu yaklaşım, toplumdaki herkesin refahı için önemli olan genel koşullara dikkat çekmektedir. Hukuk, eğitim, sağlık ve benzeri konularda herkesin iyiliğinin göz önüne alınmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Adalet yaklaşımında olduğu gibi bütün bireylerin temel hak ve özgürlüklerini koruyarak maksimum faydayı sağlamayı amaçlar.
- *Erdem Yaklaşımı*: Etik eylemlerin, bütün insanların gelişimine katkı sağlamasının gerektiğini vurgulamaktadır. Dürüstlük, cesaret, merhamet, cömertlik, hoşgörü, sevgi, sadakat, dürüstlük, adalet, basiretli olma gibi değerlere sahip olunmasına ağırlık verir. Erdem, bireyin kendini en mükemmel şekilde gerçekleştirmesi için sergilediği tutum ve davranışları kapsayan bir kavram olarak kullanılmıştır. Bu yaklaşımla bireyin kendi gelişimine ve diğer bireylerin gelişimine faydalı olması; sağlam ve istikrarlı davranış ve kararları ortaya koyması ifade edilmektedir.

Etik yaklaşımlar, filozofların mümkün eylemler arasında nasıl seçim yapılabileceğine ilişkin felsefi düşüncelerinin ürünüdür. Bu yaklaşımlar, kişinin istemelerinde neyin belirleyici olduğunu, doğrunun, iyinin ve olması gerekenin niteliğini, nasıl eylemde bulunulacağına ya da bir eylemde bulunmak için nasıl karar alınacağına ilişkin sorulara yanıt aramışlardır.[118]

Buraya kadar bahsedilen etik tanımlarından yola çıkarak iş etiği kavramını bireylerin örgütsel ortamda uymaları gereken ve örgütsel kararlar alırken yol gösteren ilke ve kurallar olarak basitçe tanımlamak mümkündür.

İş etiği, çalışma yaşamı içerisindeki davranışların, uygulamaların, kuralların ve standartların; ahlaki sorumluluk ve standartlar bakımından incelendiği ve değerlendirildiği bir süreçtir. Bu süreç; bir örgütün, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer örgüt, kurum ve kuruluşlar ile olan ilişkilerini içermektedir. Aynı zamanda iş yaşamındaki yasaları ve toplumsal sorumluluk ilkelerini de kapsamaktadır. Bu noktada iş etiği, söz konusu tüm ilişkileri denetleyen ve düzenleyen bir işleve sahiptir.[119]

[118] Özge Sanem Özateş, "Sosyal Hizmet Etiğinin Felsefi Temelleri", **Toplum ve Sosyal Hizmet**, c.21, s.1 (2010): 87.
[119] Tınaz, **age**, 130-131.

3.1.2. Karar Verme

Türk Dil Kurumu'nda verilen sözlük anlamına göre karar, "bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı" olarak tanımlanmıştır.

İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar, bir "seçim"i (tercih) ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim "karar"dır. O halde "seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme" ile "karar verme" kavramları birbirleriyle yakından ilişkilidir. Yöneticinin konu üzerinde detaylıca düşünmesi ve sonucunda çözüm olarak ortaya koyduğu yol yöneticinin kararını ifade eder.[120]

Karar verme, alternatifler hakkında bilgi topladıktan sonra, en uygun sonuca ulaşabilmek için alternatifler arasından seçim yapma sürecidir.[121]

Karar verme, 1900'lü yılların başlarında, Fayol'un yönetimin başlıca fonksiyonlarını tanımlaması ile yönetimin önemli bir bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde de yöneticilerin başarılarını ya da başarısızlıklarını bütünleyici bir unsur olarak görülmektedir.[122] Yöneticiler, kararları sadece kendileri için değil, örgüt ve çalışan tüm bireyler için de verirler. Karar verme, özünde soruları cevaplamaktır. Günümüzün karışık ve hızla değişen örgüt yapısında yönetim karşısında birçok alternatif ve hedeflere ulaşılabilmesi için cevaplanması gereken birçok soru vardır. Bu yüzden karar vermenin amacı örgütsel hedefleri belirlemek ve belirlenen hedeflere ulaşmak olmalıdır.[123]

Karar verme eylemi, araştırmacıların tümü tarafından örgüt içerisindeki kültürden etkilenen, yönetimin-yöneticinin en önemli faaliyetlerinden biri olarak tanımlanmış, hatta yönetim eyleminin karar verme eylemi ile özdeş bir niteliğe sahip olduğu vurgulanmış, karar verme eylemi olmadan yönetim faaliyetinin gerçekleştirilemeyeceği ifade edilmiştir.[124]

---

[120] Koçel, **age**, 109.
[121] Constantine Chatoupis, "Decision Making in Physical Education : Theoretical Perspectives", **Studies in Physical Culture and Tourism**, Vol.14, No.2 (2007): 195.
[122] Patricia M. Buhler, "Managing in the new Millenium", **SuperVision**, Vol.62, No.2 (2001): 13.
[123] Samuel M. Natale, Anthony F. Libertella, Brian M. Rothschild, "Decision-Making Process: The Key to Quality Decisions", **American Journal of Management Development**, Vol.1, No.4 (1995): 5.
[124] Ömer Akgün Tekin, V. Rüya Ehtiyar, "Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı DepartmanYöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma", **Journal of Yasar University**, c. 20, s.5 (2010), 3397.

Karar verme işini bir süreç (proses) olarak görmek mümkündür. Yani karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini takip ettiği ve sonunda bir tercih yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, süreç olarak da ele alınabilir. Karar verme süreci aşağıdaki Şekil 6'da gösterilen beş safha içinde incelenebilir:[125]

GİRDİ	**1.SAFHA**	**2.SAFHA**	**3.SAFHA**	**4.SAFHA**	**5.SAFHA**
VERİ SORUN BİLGİ GÖZLEM UYARI	Amaç Belirleme ve ya Sorun Tanımlama	Amaç ve Sorunları İrdeleme / Öncelik Belirleme	Alternatif Belirleme	Alternatifleri İrdeleme ve Değerleme	Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

Şekil 6 : Karar Verme Süreci

Tamer Koçel, **İşletme Yönetimi** (İstanbul: Beta Yayınları, 2010),113'den uyarlandı.

Kararlar, genel olarak olağan ve olağandışı kararlar olarak kategorize edilebilir. Birinci kategoriye planlama, işe alma, işten çıkarma gibi örnekler verilebilir. Olağandışı kararlar belirli sıklıkta verilmeyen kararlardır. Yeni bir fabrika açma, strateji değiştirme gibi kararlar olağandışı kararlara örnek olarak verilebilir.[126]

Karar verme, hedeflere ulaşılmasında hem bireysel hem de örgütsel anlamda en temel ve en önemli bileşen olması bakımından geliştirilmesi çok önemli olan bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gelişimin sağlanıp daha hızlı, pratik ve faydalı karalar alınabilmesi ile ilgili eğitim programları günümüzde yaygınlaşmıştır. Bunun yanında karar vericiler farklı yollar üzerinden bu yöntemi gerçekleştirmektedirler ve bunun da kişisel özellikler, bilgi, deneyim veya problemin türü gibi farklılıklarından ötürü olduğu varsayılabilir.

Scott ve Bruce, karar vermede, karar verme görevi ve çevrenin etkisinden daha çok, karar verme davranışındaki münferit farklarla ilgilenmişler ve beş farklı karar verme stili tanımlamışlardır. Bunlar:[127]

[125] Koçel, **age**, 113.
[126] Natale vd. **age**, 6.
[127] Tekin, Ehtiyar, **age**, 3399.

1. Rasyonel Stil (Rational): Karar vermeyi mantıksal ve yapısal bir yaklaşım çerçevesinde ele alır. Rasyonel karar verici, olası alternatifler hakkında bilgi toplayarak olumlu ya da olumsuz getirilerini dikkate alır kendisi için en uygun olanı dikkatlice seçer.

2. Sezgisel Stil (Intuitive): Karar vermede sezgilerin, duyguların ve diğer soyut faktörlerin etkin olduğu durumdur. Sezgisel karar verici önsezilerini kullanarak karar verir ve diğer karar verme stillerine göre daha kısa sürede karar verir. Önsezilerini kullanan karar verici kararının sonuçlarının sorumluluğunu kendi başına üstlenir.

3. Bağımlı Stil (Dependent): Karar vermede diğer kişilerin yönlendirme ve desteğinin etkin olduğu durumdur. Başkalarının yönlendirmesiyle karar veren kişi, kararın doğurduğu sonucun sorumluğunu diğerlerine yansıtır.

4. Kaçınma Stili (Avoidant): Karar verme davranışından kaçınmanın ve karar vermeyi ertelemenin baskın olduğu durumdur. Kaçınma eğilimindeki karar vericiler, yapılacak işin planlanan tarihten daha ileri tarihlere ötelenmesi sonucuyla karşılaşırlar. Kaçınma davranışının zamanı iyi planlayamama, sorumluluk duygusunun zayıf olması, verilen kararın sonucu ile ilgili başarısız olunacağı algısı ile kaygı duyulması gibi birçok nedeni olabilir. Oldukça geniş bir konu olan bu sebepler kişinin ertelemeye eğilim göstermesi ile sonuçlanır.

5. Kendiliğinden-Anlık Stil (Spontaneous): Fazla düşünmeden ve ani olarak karar verme davranışının baskın olduğu durumdur. Anlık karar vericiler diğer alternatifler hakkında bilgi toplayıp değerlendirmeden hızlıca karar verirler.

Karar verme, tüm bireysel ve örgütsel etkinliklerin temel dinamiğidir. Bütün davranışlar, eylemler ve faaliyetler karar verme işlemiyle başlar. Karar vermenin önemi, yerine getirilecek eylemin önemiyle ölçülecek, eylem ve davranışların kalitesi de verilen kararın kalitesine bağlı olacaktır. Bireylerin farklılığı kadar onların karar verme tarzları da farklıdır. Her bir birey, hayatında vermiş olduğu kararların bir sonucudur. Karar vermenin birçok yolu vardır. Karar verme, bilgi toplamayı ve alternatifleri karşılaştırmayı içerir.[128]

Karar verme, bir örgütte etkinliklerin gerçekleşmesini, problemlerin ve çatışmaların çözümlenmesini sağlayan temel yönetimsel süreçtir. Bu bağlamda söz konusu süreç,

[128] Muhsin Halis, "Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri-Görgül Bir Uygulama", **Akademik Araştırmalar Dergisi**, s.14 (2002): 52-57.

en küçük işten en büyük işe kadar tüm etkinliklerde önemini hissettirmektedir. Karar verme yönetimin diğer süreçleri arasında bağlantı görevi yaparak bunları doğrudan etkilediği ve yönlendirdiği için başlı başına bir süreç olarak da kabul edilmektedir. Bu özelliğinden ötürü bazı yönetim bilimciler tarafından, iletişim veya haberleşme süreciyle birlikte yönetimin bağlantı süreci olarak değerlendirilmiştir. İletişim süreciyle örgüte ve yürütülen etkinliklere ilişkin gerekli bilgiler toplanmakta ve toplanan bu bilgiler daha sonra amaçlar doğrultusunda çeşitli yönleriyle değerlendirilerek, gerektiğinde matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle de analiz edilerek ulaşılan sonuçlara göre uygun kararlar verilebilmektedir.[129]

3.2. Etik Karar Verme

Etik karar verme, "bir davranışın ya da etkinliğin çeşitli yollarını ve/veya sonuçlarını etik ilkelere göre sistematik bir şekilde göz önüne alarak ve değerlendirerek seçim yapma" sürecidir.[130] Etik karar verme, etik ilkeler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir. Adalet, haklar, dürüstlük, hakkaniyet ilkeleri en önemli etik karar verme ilkelerindendir.[131]

Etik karar verme sürecinde, olası seçenekler arasında bir değerlendirme yapılmakta ve etik ilkelerle tutarlılık gösteren seçenek tercih edilmektedir. Karar verme sürecinde en önemli unsurlardan birisi karar verici olduğundan, etik karar verme sürecinde çalışanların özellikleri oldukça önemlidir. Dolayısıyla karar vericinin kişisel, sosyal, ekonomik ve kültürel özellikleri karar verme sürecinin tamamını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Ayrıca, kişinin sahip olduğu etik algı da bu süreçte etkilidir. Etik algı, etik karar verme sürecini yönlendiren bir katalizör işlevi görmektedir.[132]

Etik karar verme kavramı, buraya kadar anlatılanlar sonucunda ve etik ilkeler doğrultusunda, "alternatiflerin değerlendirilmesi ile seçim yapılması" olarak tanımlanabilir. Bu karar verme sürecinde etik kodların sağladığı etik algı ve kişinin

---

[129] Malik Yılmaz, Mustafa Talas, "Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci", **Journal of World of Turks**, c.2, s.1 (2010): 199-200.
[130] Erkan Özdemir, "Pazarlama Araştırmasında Etik Karar Alma", **Ankara Üniversitesi SPF Dergisi**, c.64, s.3 (2009): 132.
[131] Semra Kıranlı, Abdurrahman İlğan, "Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Süreçlerinde Etik**", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Aralık, s. 14 (2007): 150.
[132] Atilla Akbaba, Esra Erenler, "Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi**, Aralık, s. 31 (2011): 449.

karar verme stili de büyük önem taşır. Bir durumun etik olup olmadığına karar verirken nesnel olarak karar vermemizi sağlayan ölçütler aşağıdaki gibi sıralanabilir:[133]

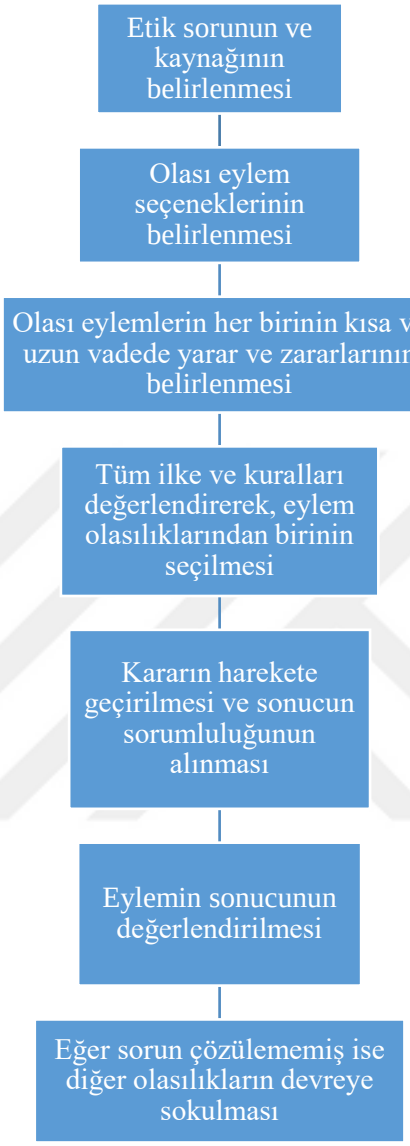
- *Kararın başkaları üzerinde önemli etkileri olması.* Örneğin bir sanatçının albümünü bilgisayara kopyalamanın başkaları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Başka bir deyişle, kayıt şirketi, müzisyenler ve diğer ilgili örgütlerin harcadığı zaman ve emeğin çalınması ile eşdeğerdir.
- *Karar, alternatifler arasında bir seçim yapmak demektir.* Bu noktada eğer etik seçenekler var ise etik ikilemlerde kalınması mümkündür sonucu çıkmaktadır. Albüm örneğinden devam edecek olursak, eğer kazara bir albüm indirilmiş ise seçeneklerden ve dolayısı ile etik karar vermeden söz edilemez.
- *Kararın birden fazla kişi tarafından etik ile ilgili olarak algılanması.* Karar vericinin ve başkalarının verilen kararı etik ile ilgili görmesi, kararın etik bir dereceye ulaşmasını beraberinde getirir. Örneğin, bir bankanın yeni bir baraj projesi için kredi sağlaması, etik açıdan nötr bir karar olarak algılanabilir. Ancak barajın o bölgede yaşayan halk ve çevre üzerindeki etkileri için endişelenen mücadeleci grup için bu etik açıdan uygun olmayan bir karardır. Ya da albüm örneğinde olduğu gibi, albümü bilgisayarına indiren kişinin bu durumu etik açıdan ele alıp düşünmemesi bu durumun etik olduğu sonucuna ulaştırmaz.

Bu üç maddeden hareketle, bir kararın etik olup olmamasının dayandırıldığı ölçütleri, kararın başkalarına olan etkilerine, alternatiflerin varlığına ve kararın başkaları tarafından algılanışına bakarak karar vermek şeklinde özetlemek mümkündür.

Etik karar vermek insanların seçimlerimize saygılı olmasını beklediğimiz gibi onların özgürce seçimlerine saygılı olmak, eşit haklara sahip olduğumuzu benimsemek, eşit sorumluluklara sahip olduğumuzu unutmamak ve insanları eşit düzeyde önemsemek gibi ölçütler dahilinde mümkündür. Kararların sonuçlarının amaçlarımızı ne kadar etkilediği kadar diğer insanlara olan etkileri de önemsenmelidir. [134]

[133] Andrew Crane, Dirk Matten, **Business Ethics**, 3ed ed. (New York: Oxford University Pres, 2010), 141-142.
[134] Kıranlı, İlğan, **age**, 152.

Etik karar verme, çok aşamalı ve karmaşık bir süreçtir. Türk Psikologlar Derneği, etik karar verme sürecini aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi açıklamıştır:[135]

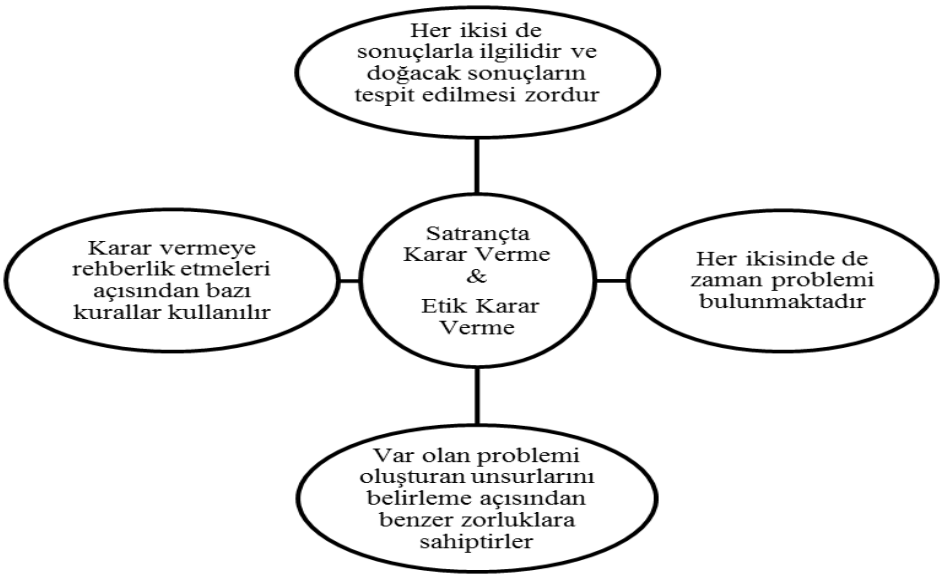


Şekil 7 : Etik Karar Verme Süreci

Türk Psikologlar Derneği, **Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği**, 18 Nisan 2004 tarihinde yapılan 27. Olağan Genel Kurul'da kabul edilen karardan uyarlandı.

Her alanda karşımıza çıkan etik karar verme kavramı, satranç oyunu ile birtakım benzerliklere sahiptir. Bu benzerlikler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:[136]

[135] Türk Psikologlar Derneği, Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği, 18 Nisan 2004 tarihinde yapılan **27. Olağan Genel Kurul'da** kabul edilmiştir.
[136] Eugene C. Hargrove, "The Role of Rules in Ethical Decision Making", **Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy**, Vol.3, No.42 (2008): 7.



Şekil 8 : Etik Karar Verme – Satranç Oyunu Benzerliği

Eugene C. Hargrove, "The Role of Rules in Ethical Decision Making", **Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy**, Vol.3, No.42 (2008): 7'den uyarlandı.

Günümüzün önemli bir kısmının geçtiği çalışma yaşamında da alınan kararlarda etik konusu kapsamına giren pek çok olayla karşılaşılmaktadır. Bu noktada işletmelerde etik kodların oluşturulması ve uygulanması; ayrıca lider konumundakilerin davranışlarıyla yol gösterici olması -etik liderlik- hem çalışanların motivasyonu hem de işletmenin itibarı açısından oldukça önemlidir.

3.3. Etik Karar Verme İlkeleri

Etik karar verme, etiği ve karar vermeyi birlikte ele alan bir kavramdır. Karar verme sırasında çeşitli ikilemlerle karşılaşılması muhtemel olup ikilemlerin çözümlenebilmesi için bireylere rehberlik edebilecek etik ilkelerin varlığına ihtiyaç duyulacaktır. Her işletmenin kendi içinde devamlı güncelleştirebileceği etik karar verme rehberi oluşturması, çalışanlarının etik ilkelere uymalarına katkı sağlayacaktır.[137]

Etik ilkeler ve etik ile ilgili uygulamalar, güven kavramının işlerin yürütülmesinde hem mikro hem makro düzeyde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İş hayatında yöneticilerin profesyonel hayatları müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve çalışanlar

[137] Kıranlı, İlğan, **age**, 160.

ile ilişkilerinin güven içinde devam etmesi ve gelişmesine dayalı olması da bunun bir göstergesidir.[138]

Etik değerler, bireyler arasında var olan ilişkilerle ilgilidir. Genellikle etik değerler, "dürüstlük" ya da "adalet" olarak tanımlanır. Etik değerlerin düzgün bir şekilde uygulanması, bu değerlerin hayata geçirilmesi ile mümkündür. Üst düzey yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri ve tüm çalışanlar karar ve hareketlerinde bu etik değerleri göz önünde bulundurmalıdır.[139]

Buraya kadar anlatılanlardan yola çıkarak etik karar verme ilkelerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Etik karar verme, bireylerin ve örgütlerin her an karşılaştığı bir durum olmakla birlikte hem iç hem dış çevreyi ilgilendiren bir konudur. Bu durumda müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve tedarikçiler gözetilerek ve örgüt menfaatini ön planda tutarak karar verilmesi gereklidir.
- Adalet, dürüstlük ve güven kavramları örgütün başlıca değerleri olarak görülmeli ve etik değerlere bağlı; aynı zamanda dış çevreyle uyumlu kararlar alınmalıdır.
- Örgüt faaliyetlerinin başarısı etkin bir iletişimin olması ve devam ettirilmesi ile gerçekleşeceğinden etik karar verme rehberinin oluşturulması ve yazılı olarak duyurulması gereklidir.
- Etik kararlar tutarlı olmalıdır. Daha önce benzer bir durumda verilen kararlar gelecekteki kararlarla paralel olmalıdır.
- Etik karar verme yasal içerikle uyumlu olmalı ve örgüt kültürüne adapte edilmiş olmalıdır.
- Etik karar verme ilkeleri, örgütün başlıca politikalarından olmalı ve şeffaflığı sağlamalıdır.

Etik ilkeler yukarıda bahsedilen maddelerin yanı sıra mesleki ya da bireysel açıdan ikileme düşme durumunda rehberlik ederek yardımcı olur. Eylemin alternatif sonuçlarının olumlu ve olumsuz yönlerden değerlendirilmesi ve bir dengeye getirilmesi ve geçmişteki olayların incelenmesi ile de ikilemlerle karşılaşıldığında yardımcı olabilecek diğer alternatiflerdir.

---

[138] O. C. Ferrell, Larry G. Gresham, Joan Fraedrich, "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing, **Journal of Macromarketing"**, No.56 (1989): 55.

[139] Yeter Demir, "İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi", man432.cankaya.edu.tr, [30.05.2012].

3.4. Etik Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Genel olarak etik karar verme modelleri, bireyin karar verme davranışında var olduğu düşünülen etkileri iki ana kategoriye ayırmaktadır. İlk kategori, bireysel karar verici ile ilgili değişkenleri kapsarken; ikinci kategori, bireyin karar verdiği durumu şekillendiren ve tanımlayan değişkenlerden meydana gelir.[140]

3.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, etik karar vermeyi, etik sorunun algılanması ve değerlendirilmesi bakımından dolaylı olarak etkilemektedir. Yapılan araştırmalar cinsiyet, yaş, din, meslek, eğitim ve ulusal/kültürel değerler gibi faktörlerin etik sorunlara duyarlılık açısından farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.

- **Cinsiyet:**

Cinsiyet faktörü, tüm alanlarda en fazla karşımıza çıkan demografik değişkendir. Cinsiyet ile etik karar verme arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından ölçülmüştür. Cinsiyet ve etik karar verme ilişkisi, kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha etik davranışlar sergilediğini sorgulamaktadır.

Yapılan araştırmalardan cinsiyet ile etik karar verme arasındaki ilişkiyi doğrulayanlardan bazıları, kadınların erkeklerden daha etik davranışlar sergilediğini ortaya koymuştur.[141] Buckley, Wiese ve Harvey'in işletme lisans öğrencilerinde etik olmayan durumlarda yer alma davranışındaki cinsiyet farklılıklarını ele alan çalışmanın sonuçları da etik olmayan davranışlarda bulunma eğiliminin kadınlarda erkeklere oranla daha az olduğunu göstermiştir.[142] Turizm işletmelerinde staj yapan öğrenciler ile yapılan bir araştırmanın sonuçları da kadınların etik davranış ölçütlerinde erkeklere oranla daha hassas olduklarını ortaya koymaktadır.[143] Yapılan araştırma sonuçlarının bazıları, erkeklerin kadınlardan daha etik olduğunu

[140] Akbaba, Erenler, **age**, 450.
[141] O. C. Ferrell, Steven J. Skinner, "Ethical Behaviour and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", **Journal of Marketing Research**, Vol.25, No.1 (1988): 106.
[142] M. Ronald Buckley, Danielle S. Wiese, Michael G. Harvey, "An Investigation Into the Dimensions of Unethical Behavior", **Journal of Education of Business**, May/June (1998): 288.
[143] Elbeyi Pelit, Evren Güçer, "İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma", **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Nisan (2007): 44.

vurgulamaktadır.[144] Bazı araştırma sonuçları ise cinsiyet ve etik davranışlar arasındaki muhtemel ilişkinin doğrulanmadığını ortaya koymuştur.[145] Cinsiyet ve etik karar verme davranışını ele alan ve turizm eğitimi alan üniversite öğrencilerinin, mesleki yaşamlarında karşılaşabilecekleri etik konulara yönelik yaklaşımlarının nasıl şekillenebileceğini araştıran bir çalışmada, cinsiyet faktörünün, etik karar verme davranışı üzerinde önemli derecede farklılık yaratmadığını ortaya koymuştur.[146]

Cinsiyet ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmaların farklı sonuçlara ulaştığı ve net bir sonuç ortaya koyulamadığı dikkat çekmektedir.

- **Yaş:**

Yaş ile etik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını konu alan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, cinsiyet faktöründe olduğu gibi kompleks bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Bazı araştırmalar aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığını; bazıları ise yaşça büyük bireylerin daha etik davrandıklarını öne sürmektedirler.

Knotts, Lopez ve Mesak, çalışmalarında etik yargılamaların cinsiyet, öğrenim gördüğü ana dal ve dinsel bağlılıkla anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu; yaş ve mensubu olduğu din ile etik yargılama arasında ise bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.[147] Desphande ise 40 yaşın üstündeki yöneticilerin daha etik davrandığını öne sürdüğü hipotezini doğrulamıştır. Yaptığı araştırmada yaşça büyük yöneticilerin etik olmayan davranışlara karşı genç yöneticilerden daha fazla rahatsız olduklarını ölçmüştür.[148] Yaş ile etik arasındaki ilişkiyi ölçen başka bir araştırma genç yöneticilerin yaşlı yöneticilere göre daha düşük etik standartlara sahip olduğunu ve yöneticilerin yaşlandıkça daha etik davrandıklarını ortaya koymaktadır.[149]

---

[144] Canan Ay, "İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü", **Yönetim ve Ekonomi**, c.12, s.2 (2005): 34.
[145] Alan J. Dubinsky, Michael Levy, "Ethics in Retailing : Perceptions of Retail Salespeople", **Academy of Marketing Science**, Vol. 13, No.1 (1985): 12.
[146] Akbaba, Erenler, **age**, 459.
[147] Tami L. Knotts, Tara Burnthorne Lopez, Hani I. Mesak, "Ethical Judgements of College Students: An Empirical Analysis", **Journal of Education for Business**, Vol.75, No.3 (2000): 158.
[148] Satish P. Deshpande, "Managers' Perception of Proper Ethical Conduct: The Effect of Sex, Age and Level of Education", **Journal of Business Ethics**, No.16 (1997): 84.
[149] Dane Peterson, Angela Rhoads, Bobby C. Vaught, "Ethical Beliefs of Business Professionals: A Study of Gender, Age and External Factors**", Journal of Business Ethics**, No.31 (2001): 225.

- **Din:**

Din, davranışları değerlendirmede bir referans noktası olmakta ve ahlaki davranmaya neden oluşturmaktadır. Tüm dinsel geleneklerin ve buyrukların işletme uygulamaları üzerinde bakış açısı olması nedeniyle, dinin bireylerin işletme ahlaki tutumlar üzerinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.[150]

Din ve etik ile ilgili konular arasındaki ilişkiyi ölçen araştırma sonuçları ağırlıklı olarak iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Weaver ve Agle, yaptıkları araştırmada dini inancın bireylerin profesyonel hayatlarında doğrudan ya da dolaylı olarak etik davranışlar sergilemelerine etkili olduğunu ortaya koymaktadır.[151] Yöneticilerin dini tutumları ile etik davranışları arasındaki ilişkiyi ölçen Aydemir ve Eğilmez, iki değişken arasında önemli ve anlamlı bir korelasyon olduğunu vurgulamaktadır.[152] Bu araştırmanın sonuçları ile tutarlılık gösteren başka bir çalışma olan Vitell ve Hunt'ın çalışması da bireylerin dini inançlarının kuşkusuz bir biçimde etik karar verme sürecini etkilediğini, dini inancı bulunmayan kişilere göre dindar insanların deontolojik normları daha net tanımlayabildiğini ve bu normların da etik ile ilgili konularda büyük rol oynadığını vurgulamaktadır.[153]

Yapılan araştırmalar din ve etik karar verme arasında güçlü bir ilişki olduğunu desteklemekle birlikte, dini inancı olan kişilerin diğerlerine göre daha etik kararlar verdiğini göstermektedir.

- **Meslek:**

Faaliyette bulunduğu sektör türü ne olursa olsun, herhangi bir işletmede yöneticilik görevini üstlenen kişinin "iş etiği" çerçevesinde, işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu tüm gruplara karşı bir takım etik sorumluluklarının bulunduğu tartışma götürmez bir gerçektir. İyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, değerler ve standartlar sistemi olarak tanımlayabileceğimiz etiğin, özünde doğru ve yanlış ölçütleri yatmaktadır. Bu çerçevede, bir işletmede yöneticilik rolünü üstlenen kişinin,

[150] Ay, **age**, 35.
[151] Gary R. Weaver, Bradley R. Agle, "Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolıc Interactionist Perspective", **Academy of Management Review**, Vol.27, No.1 (2007): 77.
[152] Muzaffer Aydemir, Özüm Eğilmez, "An Important Antecedent of Ethical / Unethical Behavior :Religiosity", **Euroasian Journal of Business and Economics**, Vol.3, No.6 (2010): 81.
[153] Shelby D. Hunt, Scott J. Vitell, "The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions", **Journal of Macromarketing**, Vol.26, No.2 (2006): 4.

verdiği tüm kararlarda söz konusu bu doğru ve yanlış ölçütleri dikkate alması, diğer bir anlatımla, etik ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri hem örgütü temsil eden en yetkili kişiler olmaları açısından, hem de çalışan ve müşterilere örnek rol modeli olmaları bakımından önem taşımaktadır.[154]

Örneğin, pazarlama gibi belirli fonksiyonel alanlarda çalışan yöneticileri üretim alanında çalışan yöneticilere göre daha fazla etik problem ve ikilemlerle karşılaşabilir ve etik davranış için daha fazla baskıya maruz kalabilirler. Yapılan araştırmalarda satın alma yöneticileri ve satış elemanları arasında da farklı etik perspektif olduğu ortaya konulmuştur.[155]

Farklı meslek gruplarında çalışan bireyler farklı etik ikilemlerle karşılaşırlar. Bu noktada bireyin etik algısı ve işletme içi kod ve/veya kurallar geçerli olacaktır.

- **Eğitim:**

Eğitimin etik karar verme ve etik davranışa etkilerini inceleyen araştırma bulguları genel olarak bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Deshpande, yapmış olduğu araştırma ile önemli bir farklılık saptayamamış ve bunu işletme çalışanlarının eğitim düzeylerinin genel nüfusu homojen olarak temsil etmediği nedeni ile olabileceğini de eklemiştir.[156]

Aydemir ise küçük işletme sahiplerinin etik ile ilgili algılarını ölçtüğü araştırmasında, yönetici ve işletme sahiplerinin etik davranışlarının eğitim seviyesine göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.[157]

- **Ulusal ve Kültürel Özellikler:**

Başka ülke ve kültürlerden insanlarla karşılaşıldığında, etik ya da etik olmayan şeylere dair algılar, etik sorunlarla başa çıkma gibi konular ile ilgili farklılıkları görmek mümkündür. Kültürlerarası çalışmalar, kültürün bireyin etik algılamasını ve dolayısıyla tutum ve davranışlarını etkilediği yönündedir. Farklı kültürlerden gelen bireylerin doğru, yanlış ve değerler ile ilgili farklı inançları etik karar verme ile ilgili

[154] Pelit, Güçer, **age**, 45.
[155] Ay, **age**, 35.
[156] Deshpande, **age**, 83.
[157] Muzaffer Aydemir, "The Ethical Perceptions of Small Business Owners", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 4, s.2 (2006): 225.

farklı varyasyonların oluşmasına neden olur. Geert Hofstede'nin kültür yaklaşımı, bu konudaki farklılıkların anlaşılmasında yol gösterici bir araştırmadır.[158]

Hofstede'nin kültürel farklılıkları açıkladığı beş boyutu ve altlarında toplanan değerler şunlardır:[159]

1. *Bireycilik / Toplumculuk*: Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda ve örgütlerde birey, öncelikle kendi çıkarlarını ve hedeflerini düşünür. Toplumculuk boyutu yüksek olan toplum ve örgütlerde ise, gruba bağlılık, grup amaçları, sorumluluğu, grup performans ve başarısı gibi kolektif değerler ön plana çıkar.

2. *Güç Mesafesi*: Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, statü farklılıkları ve merkeziyetçi yönetim anlayışı dikkat çekicidir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise; yeteneğe bağlı uzmanlık vardır, sınıf ayrımından rahatsızlık duyulur, ast ve üstler birbirine daha yakın olarak algılanır. Kararlara katılım yüksektir ve demokratik bir ortam vardır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde emirle iş yaptırma vardır ve kararlara katılım daha düşüktür.

3. *Belirsizlikten Kaçınma*: Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizliğe karşı korku ve kaygıyla yaklaşılarak, risk almaktan kaçınılır. Kural ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık vardır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplum ve örgütlerde ise, belirsizlik normal yaşamın bir gereği olarak kabul edilerek, belirli düzeylerde riskler üstlenilir.

4. *Erkeklik / Dişilik*: Erkeklik özelliği gösteren kültürlerde; başarı, güç, rekabet, para, mücadele, hırs dayanıklılık gibi erkek rolleriyle özdeşleşmiş değerler önem kazanır. Dişilik özelliği gösteren toplum ve örgütlerde ise; paylaşma, dayanışma, arkadaşlık, grup birliği ve beraberliği, güvenli iletişim kurma, empati gösterme, zayıf olanın yanında yer alma ve iş güvenliği gibi kadın rolleri ile ilgili değerler ön plana çıkar.

5. *Uzun Dönemli Planlama*: Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu kültürlerde, değerlerin gücü ve kalıcılığına önem verilerek ve gelecek kaygısı güderek, ileriye yönelik planlar yapılır. Kısa dönemli plan yapılan toplum ve örgütler ise, geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilenirler.

---

[158] Crane, Matten, age, 150.
[159] Turhan Erkmen, **Örgüt Kültürü**, 1.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2010), 71-72.

Hofstede'nin ortaya koyduğu bu boyutlar etik karar vermeye ilişkin ulusal ve kültürel farklılıklarla ilgili bilgi vericidir. Örneğin, Kuzey Avrupa ve Amerika'da olduğu gibi bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda bireyler etik problemleri tek başlarına ve kendi bağımsız kararlarına uygun olarak verirken; Güney Avrupa ve Latin Amerika'da olduğu gibi toplumculuğun yüksek olduğu kültürlerde, karar verme geniş bir gruba danışılarak yapılabilir. Benzer şekilde, Japonya ve Çin gibi güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanlar, etik açıdan şüpheli bir durum olduğunu hissetseler dahi üstleri tarafından verilen emirleri sorgulamaya daha az istekli olabilirler.[160]

Selami Sargut, Hofstede'nin araştırmalarına dayanarak ülkemizde gerçekleştirdiği araştırmada; Türk kültürünün, ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tuttuğu, Türk kültürünün sanıldığı gibi çağ dışı sayılabilecek değerler sisteminin egemenliği altında bulunmadığı, kültürümüzün belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu, Türk toplumunda örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu, Türk kültürünün uzlaşmadan ve yarışmadan kaçınmayı özendirdiği ve Türk toplumunun geniş bağlamlı bir kültürün içinde yaşadığı, varsayımları tespit edilmiştir.[161]

- **Diğer Faktörler:**

Psikolojik faktörler, etik karar vermede doğru, yanlış kavramları ile ilgili algı farklılıklarının nedenleri arasındadır. Psikolojik faktörler "bilişsel ahlak gelişimi" ve "kontrol odağı" olmak üzere iki farklı şekilde kategorize edilebilir. Bunlardan bilişsel ahlak gelişimi, Lawrence Kohlberg'in geliştirdiği ve işletmelerin etik karar verme modellerinde en çok kullanmaya eğilimli olduğu teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teori, iki bireyin etik bir problem karşısında verdiği karara değil o kararı verirken hangi mantığı kullandığına dikkat çekmektedir. Çocukluktan yetişkinliğe her bireyin farklı bir ahlaki gelişimi ve farklı deneyimleri olduğu göz önüne alındığında, bireylerin yargıları da farklı olacaktır.[162] Kontrol odağı terimi ile ifade edilmek istenen ise, bireylerin olayların kendi çabalarıyla, kendi kontrolleri dahilinde mi; yoksa şans, kader gibi faktörlerin sonucu olarak mı gerçekleştiğini düşünmeleri ile ilgilidir. Etik karar verme süreci açısından bakılırsa kontrol odağı yüksek olan bir

[160] Crane, Matten, **age**, 151.
[161] Ay, **age**, 38.
[162] **age**, 152-153.

bireyin eylemlerini sorgulayarak ve düşünerek yapması, ayrıca daha fazla sorumluluk alması beklenir.[163]

3.4.2. Durumsal Faktörler

İş dünyasında etik karar verme konusunu sadece bireysel faktörler ile açıklamak mümkün değildir. Durumsal faktörler, ahlaki yoğunluk, ahlaki çerçeve, ödül sistemleri, otorite ve bürokrasi, örgüt büyüklüğü, endüstriyel faktörler ve diğer faktörler alt başlıkları ile detaylıca ele alınacaktır.

- **Ahlaki Yoğunluk:**

Ahlaki yoğunluk kavramı ortaya çıktıktan sonra, etik karar verme modelleri ile birleştirilmiş ve problem çözmede karar vericiler için yol gösterici olmuştur. Jones tarafından tanımlanan ahlaki yoğunluk çok boyutlu bir kavramdır. Jones, bir durumun ahlaki yoğunluğunun değişebilirliğini altı faktöre dayandırmıştır. Barnett ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçekle ise ahlaki yoğunluk dört boyuta indirgenmiştir. Bu boyutlar sonuçların büyüklüğü, toplumsal uzlaşı, yakınlık ve çözümün aciliyeti olarak aşağıda tanımlanmıştır:[164]

1. Sonuçların Büyüklüğü: Belirli bir eylemin sonucunda ortaya çıkacağına inanılan zararın derecesi olarak tanımlanır. Eylem sonucunda ortaya çıkacak zarar ne kadar büyükse, etik problem algılama olasılığı da o kadar büyük olacaktır.

2. Toplumsal Uzlaşı: Bir eylemin ahlaki olup olmadığıyla ilgili toplum uyuşmasının algılanan derecesi olarak tanımlanır.

3. Yakınlık: Karar veren kişinin eyleme ne kadar yakın olduğu ile ilgili bir kavramdır.

4. Çözümün Aciliyeti: Bir eylemin başlangıcı ile sonuçlarının ortaya çıkma zamanı arasındaki farkın algılanan uzunluğu olarak tanımlanır.

[163] **age**, 155-156.
[164] Thomas M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", **The Academy of Management Review**, Vol.16, No.2 (1991): 373.

Bireyin etik bir konuda yukarıdaki boyutlara ilişkin hissettiği yoğunluk yüksekse, etik problem algılama derecesi de yüksektir. Tersine, hissedilen yoğunluk düşükse, etik problem algılama derecesi de aynı şekilde düşük olacaktır.[165]

- **Ödül Sistemleri:**

Ödül sistemleri çalışanların başarısını ve olumlu davranışlarını doğru teşhis etme ile başlar ve başarıların ödüllendirilmesi ile sonuçlanır. Bu süreç, performans değerlemede olduğu gibi temel yönetim ilkelerine uygun olarak etik çerçevede yürütülmelidir. Ödül sistemlerinin temelinde, etik davranışların sonucunda çalışanların ödüllendirilmesi bulunmaktadır. Etik davranışların ödüllendirilmesi, çalışanların daha verimli ve etik kurallara bağlı olarak çalışmalarını sağlayacaktır. Ödüllendirme, çalışanların motivasyonunu artırmakla beraber çalışanların işe ve örgüte olan bağlılıklarını artıracak ve olumsuz davranışların ortadan kalkmasını sağlayacaktır.[166]

Örgütlerde yöneticilerin etik olan davranışlara teşvik etmesi ve ödüllendirmesi, etik olmayan davranışları da cezalandırması gerekmektedir. Ödüllendirme, cezalandırmaya göre çalışanların üzerinde daha etkili sonuçlar doğurmaktadır. Bununla birlikte cezanın olmaması da etik olmayan davranışların örgüt içinde artmasına neden olabilir.[167]

Yapılan araştırmalar ödüllendirme ve etik karar verme/davranma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bireyler ödüllendirileceği şeyleri yapmaya eğilimlidirler; örneğin birçok işletme satış temsilcilerine belli bir miktarın üzerinde satış yaptığında prim vermeyi teklif ederek onları motive etmeye ve satış miktarını arttırmaya çalışır. Prim elde edeceğini bilen satış temsilcileri ise müşterilerle daha iyi ve etik standartlar içinde ilişkiler kurarak satış miktarlarını arttırmaya ve cazip gelen ödülleri elde etmeye eğilim gösteririler. Durumun tersine cezalandırılmayan etik olmayan davranışların ise tekrar edilme olasılığı yüksektir.[168]

---

[165] Volkan Özbek, Mehmet Emin Akkıllıç, Mehmet Oğuzhan İlban, "Tüketicilerin Seyahat Acentalarına İlişkin Etik Algıları ve Niyetlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, c.11, s.2 (2011): 327.

[166] Halil Saylı, Duygu Kızıldağ, "Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 9, s.1 (2007), 246.

[167] Muharrem Tuna, Murat Yeşiltaş, "Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, c.5, s.3 (2013), 200.

[168] **age**, 169.

- **Otorite ve Bürokrasi:**

İnsanlar sadece ödüllendirilecekleri şeyleri değil üstleri tarafından kendilerine söylenenleri, daha doğrusu bu söylenenlerden algıladıkları şeyleri yaparlar. Çoğu zaman üstlerinin söylediklerinin doğru olup olmadığını sorgulamadan gerçekleştirirler. Sorgulamadan yapılan şeyler, çalışma yaşamında etik olan davranışlara, yöneticilerin davranışlarına bakarak karar verilmesinin de bir sonucudur. Yapılan bir araştırma çalışanların yüzde 20'sinin yöneticilerinin etik standartların ihlalinden kendilerini sorumlu tutmadıklarını; yüzde 25'inin yöneticilerin etik suistimallerin rapor edilmesine göz yumduklarını ve yüzde 30'luk bir kısmın ise yöneticilerinin verdikleri sözleri tutmadığını düşündüklerini ortaya koymaktadır.[169]

Ödüller, cezalar ve otoritenin etik karar verme ile olan ilişkisinin altında yatan başlıca neden örgütlerdeki bürokrasinin derecesidir. Günlük dilde bürokrasi terimi çoğunlukla, "işlerin geciktirilmesi", "bugün git yarın gel", "gereksiz formaliteler toplamı" vs gibi olumsuz anlamda kullanılmaktadır. Oysa yönetim ve organizasyon alanında bürokrasi, belirli özellikleri taşıyan, etkin bir örgüt yapısı olarak ele alınır.[170] Bürokrasinin etik karar verme ile olan ilişkisi ahlaki özerkliği baskı altına alması gibi yönlerden negatif bir etki olarak ele alınmaktadır. Bürokrasinin çalışanların yaptıklarını "neden" diye sorgulamalarına izin vermemesi ve bu sayede çalışanların sadece kuralları izleyen ahlak robotları gibi davranmaları yönünden eleştirilmektedir.[171]

- **Örgüt Büyüklüğü:**

Örgüt büyüklüğü ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonucunda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Canan Ay, "İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü" adlı çalışmasında ulaşılan bulgularla ilgili bazı önemli verileri aktarmıştır:

..."Murphy, etik davranış için en önemli belirleyicinin örgüt boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Vitell ve Festervend, küçük işletmelerin rekabet edebilmek için etik olmayan davranışlara yönelik daha büyük bir baskıya maruz kalabildiklerini

[169] **age**, 170.
[170] Koçel, **age**, 224.
[171] Crane, Matten, **age**, 171.

söylemektedir. Bu yazarların araştırmasına göre, küçük işletme yöneticileri endüstriler içinde etik olmayan uygulamaların daha yaygın olduklarını belirlemişlerdir. Veit ve Micheal'in çalışmasına göre daha küçük işletmelerde çalışan yatırım analistlerinin, büyük işletmelerde çalışanlara göre daha düşük ahlaki standartı göz önünde tuttukları ortaya konulmuştur. Diğer yandan Dalton ve Kesner ise bunun tam tersini ortaya koymakta ve büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha az etik davrandıklarını vurgulamaktadırlar".[172]

- **Endüstriyel Faktörler:**

Endüstriyel faktörler başlığı altında bu kavram ile yakından ilişkili olan ve etik ile ilişkide konu olabilecek faktörlerden "rekabet" ele alınmıştır. Etik kurallar ve davranış kodları, hukuk kuralları özelliklerine sahip değildir. Birleşme veya tehlikeli rakibin elenmesi, rakiple doğrudan iş birliği yapılması, pazarın ortak yönlendirilmesi, hakim durumda olan işletmenin kuralları koyması gibi yöntemler, sadece işletmelerin piyasada güçlerini sürdürebilme ve rakiplerinden öne geçebilmek için kullandıkları yöntemlerdir. Bunları etik kodlara uyum açısından irdelemek gerekir. Düzenleyici kurallara uygun hareket ederek yeni bir düzen oluşturmak ve daha fazla kar etmek mümkündür. Fakat öncelikle kanunu ihlal etme davranışını haklı gösteren inançlar sistemini değiştirmek hatta yıkmak ve yeni etik kodlar gereklidir.[173]

Bu konuda yapılan ampirik çalışmaların sonuçları farklılık göstermektedir. Sethr ve Soma, etik veya etik dışı davranışta bulunma fırsat ve isteklerini büyük ölçüde rekabet düzeyine bağlamaktadır. Hegarty ve Sims, yaptıkları çalışmada rekabetin etik karar verme davranışını azalttığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte Dubinsky ve Ingram, rekabet ve etik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ileri sürmektedir.[174] Yapılan çalışmalarda konu ile ilgili farklı sonuçlar ortaya çıkmış olup net bir sonuç elde edilememiştir.

- **Diğer Faktörler:**

Durumsal faktörler açısından sayabileceğimiz diğer faktörler örgüt kültürü, ulusal kültür ve şartlar ve iş rolleri olarak çoğaltılabilir. Ulusal kültür, örgüt kültürünü de

[172] Ay, **age**, 35-36.
[173] Gül Efem, "Hukuki Açıdan Rekabet Etiği", http://www.hukuk.gazi.edu.tr/editor/dergi/5_4.pdf, [11.06.2012].
[174] At, **age**, 36.

etkileyen bir faktördür. Bu noktada örgüt kültürüne etik davranış ve etiksel karar verme açısından kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Örgüt kültürü, örgütsel sorunların çözümleniş yöntemidir. İnsanlar günlük yaşamlarında olduğu gibi örgüt yaşamında da uyum ve düzenlilik isterler. Örgüt üyelerinin "dışsal uyum" ve "içsel bütünleşme" konularıyla ilgili olarak karşılaştıkları sorunlara çözüm bulunması gerekmektedir. Örgütlerde karşılaşılan sorunların çoğu, birtakım mevcut kültürel ölçütlere göre çözümlenebilmektedir.[175]

İş rolleri fonksiyonel (mühendis, muhasebeci vs.) ya da hiyerarşik (yönetici vs.) yapıda olabilirler. Roller bireyin değerlerini, nasıl davranması gerektiğini ve başkalarının kendisinden olan beklentilerini belirlemede etkilidir. Bir öğrencinin rolü ders boyunca dinlemek, notlar almak, soru sormak ya da cevap vermek iken öğretmenin rolü ise; ders anlatmaktır. İş rolleri faktörü ile belirlenmiş rollere uyum sağlanabilirliğimizin etik karar vermeyi etkilediği ifade edilmektedir. İş rolleri ve etik karar verme veya etik davranışlar arasında yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bununla beraber, önemli olan her bireyin farklı içeriklerde farklı rollere uyum sağlayabileceği unutulmamalıdır. Bireyler aileleriyle, arkadaşlarıyla ya da iş ortamında birbirinden farklı rollere sahiptir ve bu da bireylerin birden fazla etik benliğe sahip olduğunu göstermektedir.[176]

3.4.3. Etik Kodların Etik Karar Vermeye Etkileri

Etik kodların tanımı birçok farklı şekilde yapılmıştır. Öztürk, etik kodların, "yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koyduğunu" ifade etmektedir.[177]

Bektaş ve Köseoğlu ise etik kodları "piyasanın aktörleri tarafından, belirsiz ve karmaşık durumlarda karar vermeyi kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen yazılı veya yazılı olmayan davranış kalıpları" olarak tanımlamaktadır. Etik kodlar, iş görenin

[175] Erkmen, **age**, 41.
[176] Crane, Matten, **age**, 172.
[177] Namık Kemal Öztürk, "Yolsuzluklarla Mücadelede İtalya'dan Ders Alınabilir mi?", **Amme İdare Dergisi**, c.34, s.1 (2001), 9.

ahlaki çıkmazla karşılaştığında hareket yönünü tayin eden bir pusula niteliğindedir.[178]

Son yıllarda iş ilişkilerindeki davranışları düzenlemek amacıyla uzman gruplar tarafından kullanılan etik kodlar, yönetim alanındaki araştırmaların da ilgi alanını oluşturmaktadır. Bell ve Bryman tarafından İngiltere ve ABD'deki birçok akademik sosyal araştırma kuruluşunun belirlediği etik kodların içeriği üzerine yapılan bir çalışmada, ortaya konulan etik ilkeler şu şekilde özetlenebilir:[179]

1. İtibar ve saygı
2. Bilgilendirme
3. Güvenilirlilik
4. Kişisel ve örgütsel gizliliğin korunması
5. Dürüstlük ve şeffaflık
6. Araştırma bulgularında yanlış beyan, anlatım ve yönlendirmelerden kaçınılması

Çalışanların davranışlarını kontrol eden kurallar düzeni olarak kültür, etik davranışların oluşmasını desteklemektedir. Güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde etik kodları oluşturmak ve bunları davranışlara dönüştürmek daha kolay ve kısa zaman alacaktır. Çünkü örgüt üyeleri ortak olarak kabullendikleri ve kullandıkları bir kurallar sistemi içinde yaşamaya alışmışlardır. Etik kodların örgütlerde ortak paylaşılan değerlere dönüştürülmesi etkileme gücünü arttıracaktır. Etik kodların kurumsallaştırılması ve bunun hem örgütsel kültüre ve hem de bireysel davranışlara kazandırılması katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışını gerektirmektedir.[180]

Etik kodlar; politikalar ve davranış kodları, örgütün faaliyette olduğu sektöre özgü değer ve ilkeler doğrultusunda çalışanlara yol gösterir. Ancak değer ve ilkelerin belirlenmesi tek başına yeterli olmayacaktır, bu değer ve ilkelerin örgüt kültürüne sindirilmesi gereklidir.[181] İşletmelerin genel olarak oluşturacakları etik kodlar, işletmede gerek yöneticilerin gerekse çalışanların etik davranış ölçütleri istikametinde; doğru davranma anlayışı, değerleri, ilkeleri ve standart sistemlerini

[178] Çetin Bektaş, Mehmet Ali Köseoğlu, "Etik Kodların Yönetsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi**", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c.9, s.2 (2007), 97.
[179] Sibel Gök, "İş Etiği ve İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, c.5, s.1 (2008), 10.
[180] Saylı, Kızıldağ, **age**, 240-241.
[181] **age**, 243.

kapsayan ve bunları özgür irade ve vicdanıyla yaşama geçirip bir öz disiplin yaratarak tüm işletmelerin uzun dönemde ayakta kalmalarını sağlayacak önemli derecedeki destek unsurlarından olacaktır. Fakat son zamanlarda yaygınlık kazanan bu tür uygulamaların özellikle işletme içerisinde genel bir yaptırımı bulunmamakta, diğer bir anlatımla söz konusu bu kodlar genelde bağlayıcılık taşımamaktadır. Diğer taraftan söz konusu bu kurallar; uyulmadığında, toplumsal güçler tarafından ayıplanma, dışlanma veya sosyal tepkilerin gündeme gelmesi gibi işletme adına bir takım olumsuz durumlar ortaya çıkarabilecek düzeyde bir mekanizma görevini de yerine getirmektedirler.[182]

Etik algılama, etik karar vermenin odak noktasıdır. Konu veya davranışın etik önemini göz önünde bulundurmayan birisi, etik karar verme süreciyle ilgilenmeyecektir. Fakat bunun yerine o kişi etik sorgulanabilir kararları değerlendirmek için ekonomik rasyolar gibi diğer kriterleri kullanabilecektir.[183] Etik algının sağlanması ise etik kodlar ile mümkündür. Bu noktada işletmelerde etik kodlara önem verilmesi oldukça gerekli ve önemli bir konudur.

Her işletmenin algılama ve yargılama yetenekleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla işletmelerin etik kodlarını algılama derecesi farklı olacağından etik kodların davranışları etkileme gücünün de aynı olmayacağı varsayımına ulaşılmaktadır. Bu bağlamda etik kodların davranışları nasıl etkilediğini açıklamak amacıyla bazı metaforlar geliştirilmiştir. Schwartz'ın ortaya koyduğu metaforlar şunlardır:[184]

- **Kural kitabı metaforu:** Kod, çalışanlardan nasıl davranışlar beklendiği ile ilgili netlik sağlar. Bu noktada etik kodların uygulanmasına yönelik el kitaplarının hazırlanıp, çalışanlar ile paylaşılması etik kodların davranışa dönüşmesi için önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.
- **Yol gösterici levha metaforu:** Kod, çalışanların davranışlarının etik olup olmadığı konusunda çalışanları diğer bireylere ve işletme politikalarına danışmaya yönlendirebilir.
- **Ayna metaforu:** Kod, çalışanların işletme açısından davranışlarının kabul edilirliğini teyit etme fırsatı sağlar.

[182] Pelit, Güçer, **age**, 46-47.
[183] J. A. Al-Khatib ve diğ., "Business Ethics in the Arab Gulf States: A Three-Country Study", **International Business Review**, No.11 (2002), 99.
[184] Bektaş, Köseoğlu, **age**, 105.

- **Büyüteç metaforu:** Kod, çalışanları bir şey yapmadan önce iyi düşünmeleri ve dikkatli olmaları yönünde uyarır.
- **Kalkan metaforu:** Kod, çalışanların etiksel olmayan taleplere karşı daha iyi mukavemet etme yönünde davranmalarını sağlar.
- **Duman detektörü metaforu:** Kod, çalışanların başkalarını etik davranışlar konusunda ikna etmesi ve uyarması ile ilgilidir.
- **Yangın alarmı metaforu:** Kod, çalışanların doğru yetkiliyle temasa geçmesini ve aksaklıkları rapor etmesini sağlar.
- **Sopa metaforu:** Kodun yaptırımı, çalışanların kurallara uymasını sağlamasıdır.

Etik kodlar hem çalışanlara hem de yöneticilere yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Etik kodların geliştirilmesi, herkesin sorumluluklarına sahip çıkması ve yerine getirmesini sağladığı gibi daha iyi koşullarda bir çalışma ortamı ve daha adaletli bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunur.

3.5. Etik Karar Verme Modelleri

Etik karar vermeyi farklı yönlerden ele alan çok sayıda model bulunmaktadır. Etik karar modelleri, bireylere vereceği kararın etiksel açıdan uygunluğuna dair yol gösterici olmaları açısından önem taşır.

Birçok karar verme modelinin ortak yönü, nihai karara ulaşılmadan önce etik yargılamaların yapılmasıdır.[185]

Genelleme yapılacak olursa, bütün modeller ilk olarak aşağıda belirtilen iki konu üzerinde durmuşlardır: [186]

- Bireylerin karar verme süreçlerindeki farklı aşamalar.
- Süreçlerdeki farklı etkiler.

Etiksel karar verme süreci ile ilgili olarak geliştirilen modellerin önemli bir bölümünün, Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden yararlandığı görülmektedir. Bu modellerde, doğrudan doğruya Kohlberg'in modeline ya da bu modelden esinlenen diğer yazarların çalışmalarına gönderme yapılmaktadır.

[185] Akbaba, Erenler, **age**, 450.
[186] Crane, Matten, **age**, 142.

Dolayısıyla, geliştirilen modeller arasında önemli ölçüde benzerlikler bulunmakta; öte yandan her bir model ilgili literatüre farklı açılardan katkılar sağlamaktadır.[187]

3.5.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli

Kohlberg'in oluşturmuş olduğu bu etik karar verme modeli, sonraki yıllarda birçok modelin geliştirilmesi için temel olmuştur. Altı aşamadan oluşan Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim modeline göre, bireyler benzer etiksel durumlarda farklı kararlar verirler.[188] Bunun nedeni bireylerin ahlaki gelisimin farklı aşamalarında yer almasıdır.[189]

Kohlberg çalışmalarında; çocuklara, ergenlere ve genç yetişkinlere, etik ikilemlerle ilgili küçük senaryolardan oluşan bir anket formu vererek, onların etiksel yargılamalarını incelemiştir. Bu hikayelerin her biri, katılımcının etiksel yargılamalarının temelinde yatan düşüncelerini ortaya çıkarabilmek amacıyla, birbirleriyle çelişen ifadeler içerir. Bu öykülere ilişkin yanıtlara dayanarak yaptığı çalışmanın sonucunda Kohlberg, ardışık altı aşamadan oluşan bir model geliştirmiştir.[190] Kohlberg'in altı aşamalı teorisi aşağıdaki şekilde özetlenebilir:[191]

- **Cezalandırma ve İtaat Aşaması:** Kurallar ve otoriteler esastır ve bunlara uygun davranılmalıdır.
- **Aracı Amaçlar ve Değişim Aşaması**: Bireyin kendi çıkarlarına uyduğu sürece başkalarının çıkarlarına hizmet etmesi esastır.
- **Ortak Kişiler Arası Beklentiler, İlişkiler ve Uyum Sağlama Aşaması:** Birey için doğru olan şeyler sadakat, kurallar ve diğerlerinin ondan beklediği şekilde davranması şeklindedir. Bu değerler bireysel çıkarların üzerindedir.
- **Sosyal Sistem ve Vicdan Muhakemesi Aşaması:** Doğru olan toplumsal düzene uymak, görevini yapmaktır. (Bireyin algısı bu aşamada toplumsal düzeydedir.)

---

[187] Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, "Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi", **Akdeniz İİBF Dergisi**, s. 13 (2007): 26.
[188] O. C. Ferrell, John Fraedrich, Linda Ferrell, **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases,** 8th ed. (USA: South Western Cengage Learning, 2008), 166.
[189] Cenkan Sağır, "Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 128.
[190] Eliot Turiel, **The Development of Social Knowledge Morality and Convention** (Cambridge: Cambridge University Pres, 1983), 153.
[191] Ferrell, Gresham, Fraederich, **age**, 57.

- **Haklar, Anlaşmalar veya Faydacılık Aşaması:** Temel hakların, değerlerin ve yasaların korunması doğrudur. Diğer aşamadan farkı bunların değişebilmesi de söz konusudur.
- **Evrensel Etik Değerler Aşaması:** Doğru olan, evrensel etik değerlere (eşitlik, adalet, vs…) uygun davranmaktır.

3.5.2. Rest'in Etik Karar Verme Modeli

Kohlberg'in modelini geliştirerek gerçekleştirdiği çalışmasında Rest etik karar verme sürecini dört temel aşamaya dayandırmıştır: Etik Sorunun Farkına Varma, Etiksel Yargı, Etiksel Niyet ve Etiksel Davranış. Aşağıda açıklamalarına yer verilen bu dört unsur, etik karar vermenin belirleyicileridir.[192]

- **Etiksel Sorunun Farkına Varma**: Kişi bazen etiksel sorunun farkında olmayabilir. Ya da farkında olsa bile herkes benzer durumlar karşısında farklı davranışlarda bulunabilir.
- **Etiksel Yargı**: Bu aşamada ifade edilmek istenen şey, bireyin durumlar karşısında neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermesidir.
- **Etiksel Niyet**: Farklı eylem biçimlerinin farklı değerleri temsil ettiği ve farklı güdüleri harekete geçirdiği düşünülecek olursa, etiksel karar verme açısından bireyin bunlardan hangisine göre seçim yapacağı önem taşır. Örneğin birey, etiksel açıdan doğru olarak nitelendirdiği bir davranışın kendisine zarar vereceğini öngördüğünde farklı bir seçimde bulunabilir. Dolayısıyla etiksel bir yargılamada, kişinin ahlaki gelişim düzeyi etkili olmakla birlikte; bu yargılama tek başına yeterli sayılamaz. Bu çerçevede etiksel niyet, alınacak kararda etkili olmaktadır.
- **Etiksel Davranış:** Bu aşama, harekete geçmeyi ve eylem planını uygulamayı içerir. Burada atılacak adımların, karşı karşıya kalınacak güçlüklerin neler olabileceği belirlenir. Kısacası kişi bu aşamada, diğer değişkenlerin etkileri ile mücadele ederek etiksel davranışa kilitlenir.

[192] Aytemiz, Bolat, **age**, 33.

3.5.3. Trevino'nun Etik Karar Verme Modeli

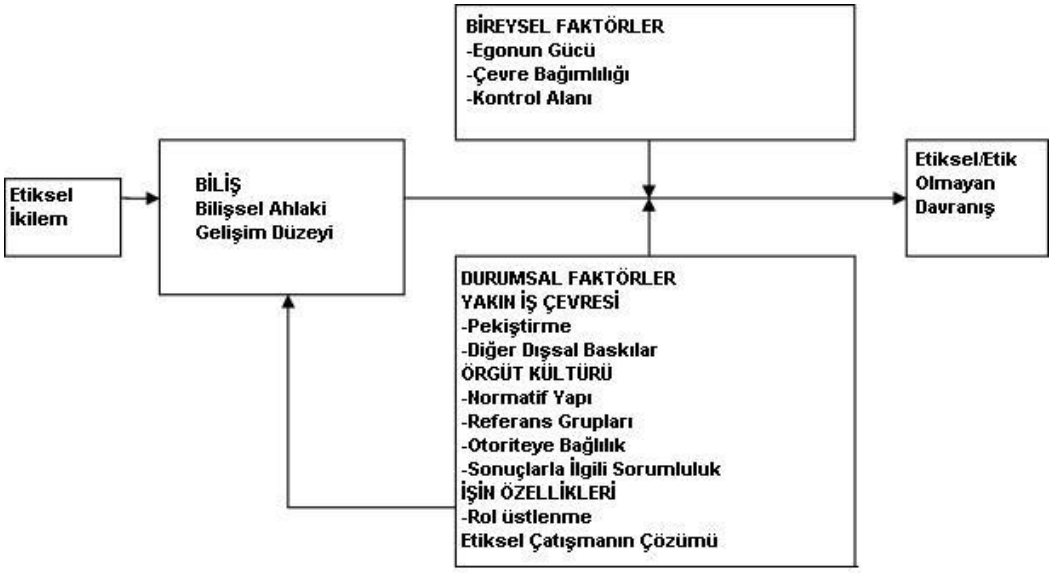
Trevino'nun etik karar verme modeli bir etik ikilemin varlığı ile başlamakta ve Kohlberg'in modelindeki biliş aşamasına doğru ilerlemektedir. Trevino'ya göre etiksel karar verme sürecinin etiksel yargılama aşamasında, bilişsellik düzeyinin yanı sıra, bireysel ve durumsal faktörler de etkili olmaktadır. Bireysel faktörler bireyin egosunun gücü, çevresine olan bağımlılığı ve kontrol alanı olmak üzere üç başlık altında incelenebilir. Durumsal faktörler ise örgüt kültürü, yakın iş çevresi ve işin özellikleri kapsamında incelenmektedir.[193]

Bu modele göre, etiksel bir ikilem karşısında bireysel olarak verilecek bir tepkinin ne olacağını belirleyen unsur, bireyin bilişsel ahlaki gelişim düzeyidir. Bilişsel ahlaki gelişim düzeyi, bireyin etiksel bir ikilem karşısında nasıl düşündüğünü ve bir durum ile ilgili neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin olarak nasıl karar verdiğini belirler; haklar, görevler ve yükümlülükler, etiksel ikilemin bir parçasıdır.[194]

Trevino'nun yaklaşımı, karar vermeyi açıklarken bireysel ve durumsal faktörlerin birbiri ile olan etkileşimini ele almak ve etik karar vermeyi bir örgüt ortamında açıklamaya çalışmak şeklindedir.[195]

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi Trevino, Kohlberg'in etik karar verme modelini içeren bir model geliştirmiş ve egonun gücü, çevre bağımlılığı, kontrol alanı, örgüt kültürü, işin özellikleri ve yakın iş çevresi gibi faktörleri de ekleyerek katkıda bulunmuştur. Trevino, Kohlberg'in temel bir yaklaşım sağladığı "yöneticiler etik ikilemler karşısında nasıl düşünür" sorusunun cevabını, bireysel ve durumsal faktörlerin etkileşimini ele alarak genişletmiş ve literatüre önemli katkılar sağlamıştır.

[193] Thomas M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contignent Model", **Academy of Management Review**,Vol.16, No.2 (1991), 368.
[194] Aytemiz, Bolat, age, 34.
[195] Maximilian B. Torres, "Character and Decision Making", (Doktora Tezi: IESE University of Navara, 2001), 81.



Şekil 9 : Trevino'nun Etik Karar Verme Modeli

Linda Klibe Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", **The Academy of Management Review.** Vol. 11, No.3 (1986): 603'ten uyarlandı.

3.5.4. Jones'un Etik Karar Verme Modeli

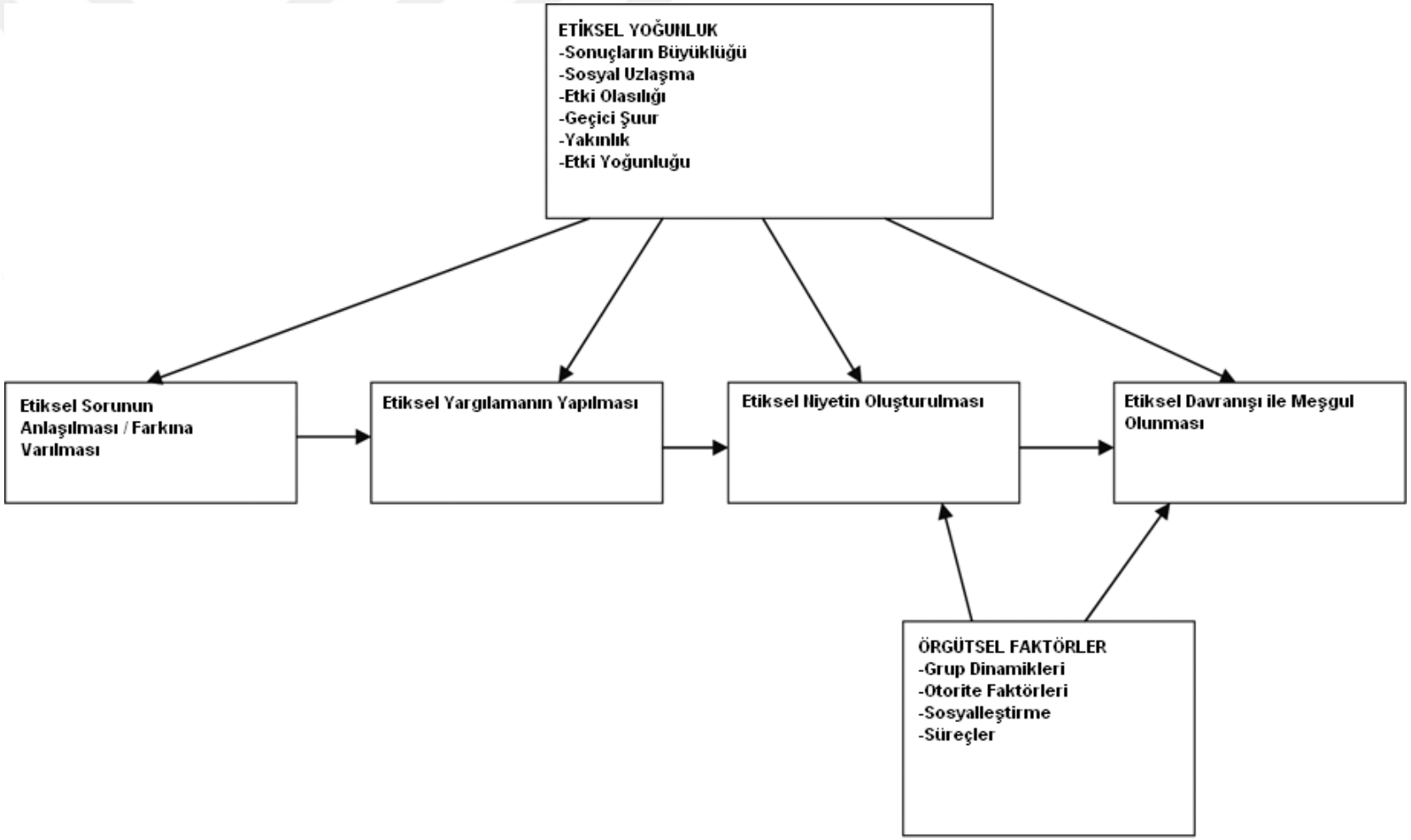
Jones, geliştirdiği etik karar verme modelinde "etiksel soruna" odaklanarak, "etiksel yoğunluk" olarak ifade edilen bir dizi yeni değişkeni kullanmıştır. Yazar çalışmasında sosyal psikolojiden, yeni kuramlardan, yeni kavramlardan ve sonuçlardan yararlanmıştır.[196] Jones'a göre etik sorun, bireyin serbestçe gerçekleştirdiği eylemin sonuçlarının başkaları için doğurduğu yararlı ya da zararlı sonuçları ifade eder.[197]

Jones, etik davranış ve etik karar vermeyi etik sorunun altı bileşeni (sonuçların büyüklüğü, sosyal uzlaşma, etki olasılığı, geçici şuur, yakınlık, etki yoğunluğu) ile bağdaştırmaktadır. Bu bileşenlerin tümünün etiksel yoğunluğu oluşturduğunu ve etiksel yoğunluğun etik davranış ve etik karar vermeye doğrudan etki ettiğini öne sürer.[198]

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi Jones, Rest'in dört aşamalı modelini başlangıç noktası olarak almış ve etiksel yoğunluğun bu aşamaları etkilediğini ileri sürmüştür. Son olarak örgütsel faktörleri de eklemiştir. Örgütsel faktörleri ise grup dinamikleri,

[196] Jones, **age**, 366.
[197] Torres, **age**, 132.
[198] Jones, **age**, 372.

otorite faktörleri, sosyalleştirme ve süreçler şeklinde parçalara ayırmış ve etiksel niyetin oluşması ve etiksel davranış ile ilintilendirmiştir.



Şekil 10 : Jones'un Etik Karar Verme Modeli

Thomas M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contignent Model", **The Academy of Management Review**, Vol.16, No.2 (1991): 379' dan uyarlandı

3.5.5. Ferrell ve Gresham'ın Etik Karar Verme Modeli

Ferrell ve Gresham'in etik karar verme modeli pazarlama alanında ortaya konmuş bir modeldir. Bu modele göre etik sorun ya da ikilem sosyal ve kültürel çevreden doğar. Etiksel sorun, bireysel olarak ve örgüt yapısı arasındaki etkileşime bağlıdır. Sorunlar değiştikçe etiksel yargı ve davranışın da değişeceğini öne süren bu model durumsal bir özellik taşımaktadır.[199]

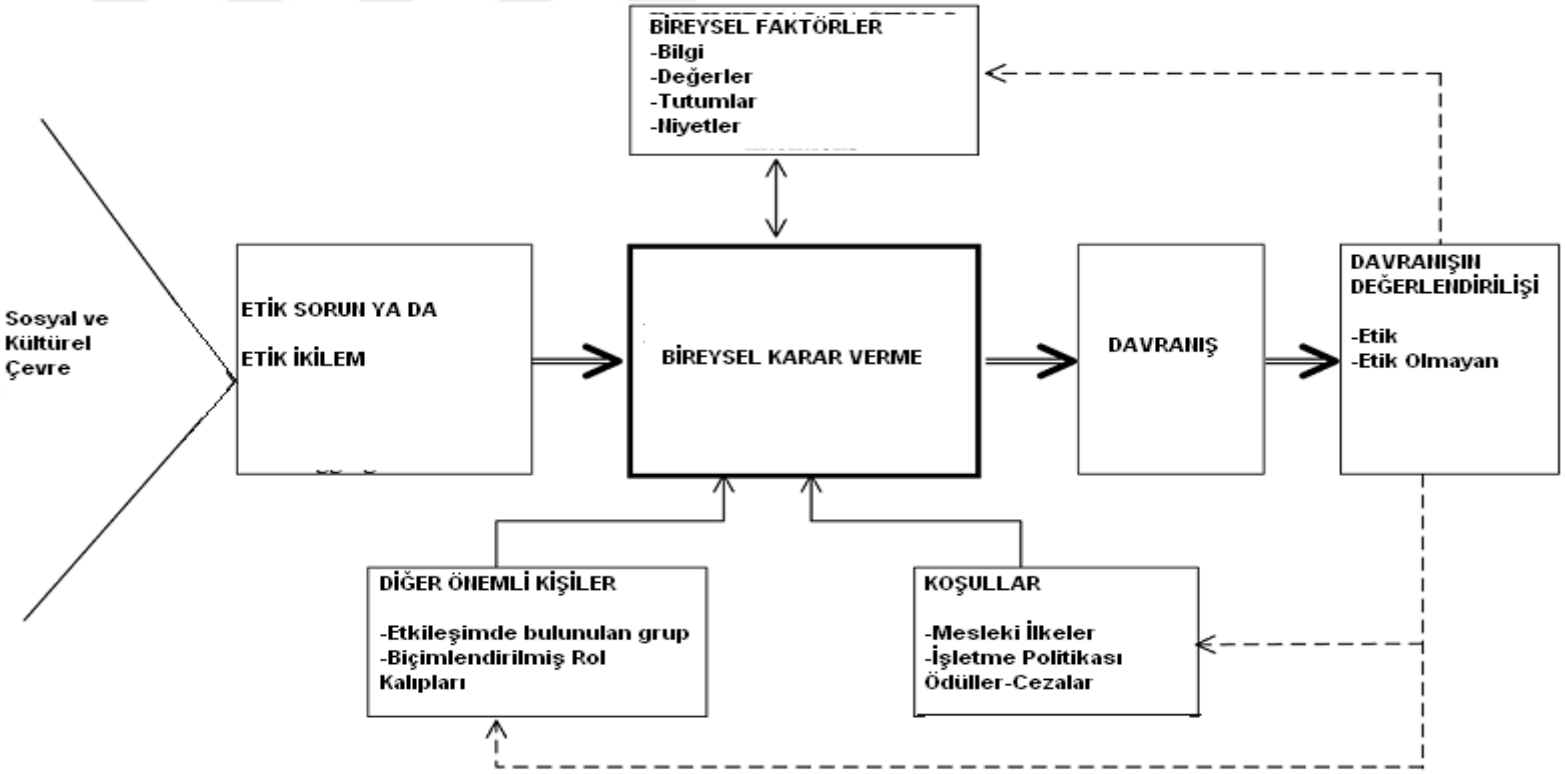
Ferrell ve Gresham tarafından geliştirilen etik karar verme modeli aşağıdaki üç temel bileşenden oluşmaktadır:

- **Bireysel Faktörler:** Bilgi, değerler, tutumlar ve niyetler olarak üç alt başlık olarak incelenebilen faktörlerdir.[200] Bireyin bilgi birikimi, mevcut deneyimi ve olaylar karşısında verdiği tepkilerin tümünün etkili olduğu faktördür.
- **Örgütsel Faktörler:** Örgütsel faktörler, örgüt içi (iş arkadaşları, üstler vb.) ve dışı (müşteriler, diğer işletmeler vb.) faktörlerin etkileridir.[201]
- **Birey İçin Önemli Olan Diğer Kişiler:** Birey için önem taşıyan diğer kişiler, etik karar verme aşamasında bireyin değer verdiği ve etkileşim içinde bulunduğu bireylerdir. Bireyler öğrendikleri, uyguladıkları kural, norm, değer ve inançları, etkileşim içine girdikleri ve önem verdikleri diğer sosyal grupların üyeleri aracılığıyla kazanırlar.[202]

Görüldüğü gibi, yazarlar tarafından etik ya da etik dışı karar vermenin incelenmesine dönük olarak önerilen çerçeve, çok boyutlu, süreç odaklı ve durumsaldır. Modelde, etik ikilemle ilgili bireysel karar vermeyi etkileyen unsurlara farklı boyutlar eklenmiştir. Ayrıca, etik karar vermeye, etik ikileme neden olan sosyal ve kültürel çevre ile davranışın değerlendirilmesine yönelik geri bildirim de eklenerek süreç odaklı bir yaklaşım geliştirilmiştir.[203]

---

[199] Jones, **age**, 368.
[200] O. C. Ferrell, Larry G. Gresham, "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", **Journal of Marketing**, Vol.49 (1985): 89.
[201] Aytemiz, Bolat, **age**, 36.
[202] Ferrell, Gresham, **age**, 90.
[203] Aytemiz, Bolat, **age**, 37.



Şekil 11 : Ferrell ve Gresham'ın Etik Karar Verme Modeli

O. C. Ferrell, Larry G. Gresham, "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", **Journal of Marketing**, Vol.49 (1985): 89'dan uyarlandı.

3.5.6. Hunt ve Vitell'in Etik Karar Verme Modeli

Model, Ferrell ve Gresham'ın modelinde olduğu gibi pazarlama alanında ortaya konmuştur. Modelde etik karar verme durumları için dört bileşenden oluşan faktörler sunulmaktadır. Bunlar; kültürel çevre, endüstri çevresi, örgütsel çevre ve kişisel tecrübelerdir. Bu değişkenler kişinin karar alma sürecini etkileyen etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır.[204]

Hunt ve Vitell, modeldeki etik yargılama sürecini hem deontolojik, hem de teleolojik fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler. Modele göre birey ilk olarak bir etik sorunun varlığının farkında olmalı sonrasında çözüm yolları aramalıdır.[205] Kişi sorunu çözmek için deontolojik ve teleolojik değerlendirmede bulunur. Bunun sonucunda oluşan etik yargı ile davranış arasına değişik niyetler girer ve bu da davranışları etkiler. Davranışlar, etik yargılarla uyuşmadığı zaman belirli bir alternatifi kabul etme gibi durumsal zorlamalar ortaya çıkabilir. Sonuçta kişi seçtiği alternatifin gerçek sonuçlarını değerlendirir ve bu sonuçlar geri besleme yoluyla kişisel tecrübeyi oluşturur.[206]

Hunt ve Vitell'in geliştirdiği etik karar verme modeline yönelik yapılan ampirik testler, yöneticilerin etik karar verme sürecinde hem deontolojik hem teleolojik eğilimli olduğu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca yapılan testlerde yöneticilerin astları etik davranışa teşvik etmek için ödüllendirme; etik dışı davranışta bulunmalarına karşı cezalandırma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.[207]

Mengüç, 1998 yılında Hunt ve Vasquez-Parraga çalışmasını çoğaltarak 450 Türk satış yöneticisine uygulamıştır. Bulunan sonuca göre satış yöneticileri bir satışçının davranışının etik ya da etik dışı oluşuna karar verirken deontolojik değerlendirmelere güveniyor ancak teleolojik değerlendirmeler de bir rol oynuyor. Ayrıca, Amerikalı satış yöneticileri ile karşılaştırıldığında Türk yöneticilerin yüksek oranda ceza ile müdahale etmeye eğilimli oldukları da araştırmanın sonuçlarındandır. Sonuç olarak araştırma, Hunt ve Vitell'in araştırmasını destekler niteliktedir.[208]

---

[204] Shelby D. Hunt, Scott Vitell, "A General Theory of Marketing Ethics", **Journal of Marketing Ethics** (1986), 8.
[205] Ferrell Gresham, **age**, 59.
[206] Özdemir, **age**, 134.
[207] Hunt, Vitell, 2006, 5.
[208] **age**, 6.

3.5.7. Etik Karar Modellerinin Sentezi / Diğer Modeller ve Genel Bakış

Genel olarak etik karar verme modelleri, bireyin karar verme davranışında var olduğu düşünülen etkileri iki ana kategoride incelemektedir. İlk kategori, bireysel karar verici ile ilgili değişkenleri kapsarken; ikinci kategori, bireyin karar verdiği durumu şekillendiren ve tanımlayan değişkenlerden oluşmaktadır. Bireysel karar verici ile ilgili faktörleri kapsayan ilk kategoride cinsiyet, yaş, uyruk, kişilik, tutum, değerler, eğitim, din gibi faktörler yer alırken; ikinci kategori refarans alınan grup (iş arkadaşları, tepe yönetimi), ödül, yaptırım, örgüt büyüklüğü, endüstri türü, rekabet gücü gibi faktörlerden oluşmaktadır. Birçok karar verme modelinin ortak yönü, nihai karara ulaşılmadan önce, etik yargılamaların yapılmasıdır.[209]

Yönetim bilimi açısından, son 20 yılda etik karar verme sürecine ilişkin kavramsal modeller ortaya atılmıştır. Bazı kavramsal modeller, etiksel algılamaları karar verme sürecinin anahtar unsuru olarak kabul ederken; bazıları ise etiksel algılamaları, işletmecilik ve yönetim eğitiminin en önemli parçası olarak benimsemiştir. Etiksel karar verme modelini açıklarken bireylerin ahlaki gelişim düzeyinin bir göstergesi olarak bireysel ve durumsal değişkenler üzerine odaklanmış; diğer bir kısmı da etiksel algılamayı etik karar verme sürecinin ilk unsuru olarak ele almıştır.[210]

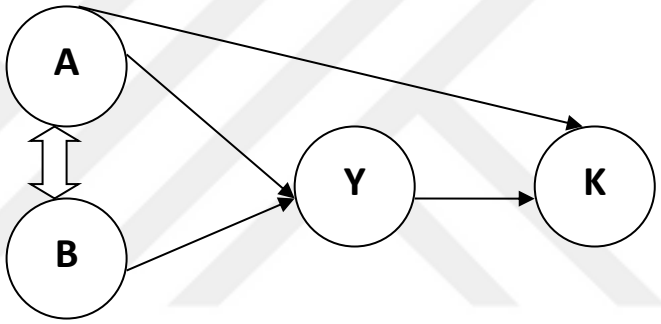
Rodgers ve Gago, geliştirilen tanımlar ve modellere dayanarak "Süreç Modelleme" olarak adlandırdıkları bir kavramsal çerçeve oluşturmuşlardır. Yaptıkları bu çalışma karar verme süreçlerine ilişkin bir bakış açısı sunmakla beraber, en iyi ya da en etik olarak herhangi bir felsefeyi öne sürmemektedir. Algı, bilgi, yargılama ve karar verme şeklinde olan dört aşamalı bir model oluşturmuşlardır ve karar verici, farklı yollar kullanarak da karar verme sürecini tamamlayabilmektedir.[211]

Bireyin farklı yollar da deneyebileceği ve tüm modellerin çekirdeği niteliğinde olabilecek "Süreç Modelleme", bütün modellerin özeti, sentezi olarak ele alınabilir. Bireyin etik ikilemi algılaması, elindeki bilgileri kullanması, etik yargılama sonucunda karar vermesi şeklinde ilerleyen süreç daha önce incelediğimiz modellerin altyapısını oluşturmaktadır. Rodgers ve Gago'nun modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Modele göre A: algı (perception), B: bilgi (information), Y: yargılama

[209] Akbaba, Erenler, **age**, 450.
[210] Sağır, **age**, 120.
[211] Waymond Rodgers, Susana Gago, "Cultural and Ethical Effects on Managerial Decisions: Examined in a Throughput Model", **Journal of Business Ethics**, Vol.31 (2001), 2.

(judgement) ve K: karar verme (decision choise) olarak ifade edilmektedir. Modele göre 6 farklı süreç geliştirilebilir:[212]

- Algı – Karar (A-K)
- Algı – Yargılama – Karar (A-Y-K)
- Bilgi – Algı – Karar (B-A-K)
- Bilgi – Yargı – Karar (B-Y-K)
- Algı – Bilgi – Yargı – Karar (A-B-Y-K)
- Bilgi – Algı - Yargı – Karar (B-A-Y-K)



Şekil 12 : Rodgers ve Gago'nun Süreç Modellemesi

Waymongd Rodgers, Susana Gago, "Cultural and Ethical Effects on Managerial Decisions: Examined in a Throughput Model", **Journal of Business Ethics**, Vol.31 (2001), 3'ten uyarlandı.

Bütün etik karar verme modellerini tek bir modelle özetleyebileceğimiz ve basitleştirebileceğimiz bir model olarak karşımıza çıkan süreç modellemesi, özünü anladığımızda çalışma yaşamında yönetsel anlamında ve her kademede ihtiyaç duyabileceğimiz bir yardımcı niteliğindedir.

3.6. Etik Karar Vermenin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Rolü

Etik ikilemler ve etiksel kararlar, hem pratikte hem de yapılan araştırmalarda insan kaynakları uygulamalarında sıklıkla karşılaşılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe alımdan işten ayrılma kararına kadar tüm fonksiyonlarla ilgili etik dışı kararlara örnek olacak birçok konu bulunmaktadır. En yaygın olarak işe alım

[212] **age**, 4.

sırasında yapılan kayırmacılık, terfi konusunda yapılan kayırmacılık, özel yaşamın gizliliği ilkesine aykırı davranışlar, performans değerlendirme sürecinde gerçek dışı değerlendirmelerin yapılması, taciz olayları, cinsiyet ayrımcılıkları vb. örnek verilebilir.

İnsan kaynakları alanında etik dışı davranışlar konusu, Türkiye açısından da ciddi sorunlara gebedir. Gerçekten de çağdaş dünyada bu alanın daha etkin nasıl korunacağı tartışılırken ne yazık ki ülkemizde hala bazı yöneticiler çalışanlarının özel yaşamlarına müdaheleyi kendilerine hak olarak görmektedirler. Öte yandan fırsat eşitliğinin de önemli bir diğer etik değer olduğunu vurgulamak gerekir. İnsan kaynaklarıyla ilgili sorunların önemli bir kaynağı da fırsat eşitliğinin yeterince sağlanamamış olması ile ilgilidir.[213]

İnsan kaynakları yönetimi, etik programların geliştirilmesi, uygulanması, güncellenmesi, programla ilgili iletişimin sağlanması ve program eğitimlerinde önemli bir role sahiptir. Fortune 500 listesinde yer alan üretim ve hizmet işletmelerinde yapılan çalışmada işletmelerin %28'nde insan kaynakları çalışanlarının etik yönetiminden sorumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma İKY'nin etik yönetimindeki etkinliğinin arttığını göstermektedir.[214]

Katılımcıların çalıştıkları işyerlerindeki iş etiği uygulamalarının, insan kaynakları bölümü olup olmaması bakımından değerlendirildiğinde insan kaynakları bölümü olan işletmelerde çalışanların % 65,9'unun işyerlerinde, etik kurallar oluşturmak için kurumsal kültür geliştirme çabası görülmektedir. Katılımcıların % 50,1'inin işyerlerinde yazılı bir iş etiği politikası bulunmaktadır. Çalışanların, % 31,7'sinin işyerlerinde etik ile ilgili eğitim calışmaları yapılmaktadır. İnsan kaynakları bölümü olan işletmelerde söz konusu iş etiği uygulamaları, insan kaynakları bölümü olmayan işletmelere oranla daha fazladır.[215]

Etik, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından önemi gün geçtikçe artan bir konudur. Etik karar verme ve insan kaynakları işlevleri arasındaki ilişkiler, ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

[213] Sabri Orman, Zeki Parlak, "İşletmelerde İş Etiği", **İTO**, (2009), 288-289.
[214] Saylı, Kızıldağ, **age**, 241.
[215] Gök, **age**, 570.

3.6.1. Etik Karar Verme ve İnsan Kaynağı Seçimi

İnsan kaynağı seçimi konusunda etik ikilemde kalan insan kaynakları çalışan ve yöneticilerinin çok fazla olduğu bir gerçektir. Etik değerlerin kontrolü ve devamlılığının sağlanmasında başlanması gereken nokta tam da burasıdır. Açık bir pozisyon için aday araştırma aşamasından başlayarak kişiler cinsiyet, hemşerilik vb pozisyon için gerçekte önemli olmayan kriterlere göre değil; eğitim ve tecrübe gibi kriterler göz önünde bulundurularak seçilmelidir. İşe alım sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli konu eşit istihdam fırsatı olarak karşımıza çıkmaktadır. Başvuruda bulunan tüm adaylar, aynı görüşme süreçlerinden ve testlerden geçirilerek tüm adaylara aynı mesafede olunduğu gösterilmelidir.

İşe alım süreci, norm kadronun belirlenmesi sonucu oluşan ihtiyaçlar doğrultusunda arayışına başlanacak pozisyonun gerekliliklerinin saptanması ile başlar. Bu aşamada belirlenen nitelikler ve pozisyonun gereklilikleri paralel olmalıdır ve oluşturulan ilanda cinsiyet, dil, din, ırk vb gibi faktörlere yer verilmemelidir. Başvuru yapan adayların bilgilerinin gizliliği ön planda tutulmalı ve işe alım süreci tamamlandığında başvuru yapan adaylara geri dönüş yapılmalıdır.

İş ilanlarında ayrımcılıkla ilgili örneklerden biri çalışma yaşamında ayrımcılığa karşı kampanya yürüten kadın mühendislerden Beytan Tayat tarafından yazılan "İş İlanlarında Ayrımcılık Yapamazsınız" adlı yazıda geçmekte olup, ayrımcılık konusunda bir takım düzeltmelerin başlatıldığını ancak yeterli olmadığı belirtilmiştir. Kadının çalışma yaşamındaki alanını daraltan ayrımcılıklar için insan kaynakları ilgililerine çağrı yapan Tayat, halen iş ilanlarındaki ayrımcılığın sürdüğüne dikkat çekmiştir. Aynı yazıda ayrımcılığın "Anayasanın 10. Maddesine, İş Kanunun 5. Maddesine göre, Birleşmiş Milletler Kadınlara Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesinin 11. Maddesi ve diğerleri, Avrupa Birliği Mevzuatı Uluslararası Çalışma Örgütü belgelerine" aykırı olduğunu belirtmiştir.[216]

Eczacıbaşı kariyer sayfasında yayınlanan ilanların altında "Eczacıbaşı topluluğunda, kadınların iş yaşamına katılımını güçlendirmek amacıyla, tüm işe alım değerlendirmeleri sonrası eşit özelliklere sahip iki aday olması durumunda, kadın aday tercih edilmektedir" ibaresi yer almaktadır.[217] Bu da cinsiyet ayrımcılığı

[216] Suna Tevrüz, **İş Hayatında Etik**, 1.bs, (İstanbul: Beta Yayınları, 2010) s.160.
[217] Eczacıbaşı Kariyer, http://www.eczacibasikariyer.com/kariyer/yetenegi-secmek/ise-alim.aspx, [25.04.2013].

konusunda kadınlara önyargılı yaklaşan yöneticilerin hala var olmasına karşın olumlu ve pozitif bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşe alımda dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, etnik azınlıklara yönelik ayrımcılıktır. Türkiye'de işe alımlarda karşılaşılan en büyük sorun torpil ve kayırmacılıktır. Hemşerilere öncelik tanımak, cinsiyet ve yaş ayrımcılığı yapmak sıkça rastlanan uygulamalardır. İşe eleman bulma ve seçme sürecinde objektif kriterlere uyulmalıdır.[218] İşletmelerin kendi bünyelerinde hazırlamış oldukları başvuru formlarında bu tarz ayrımcılığa yol açacak ifadeler kullanılmamalıdır.

İK yöneticileri, adaylarla ilgili bilgi toplanması aşamasında bireylerin özel yaşam mahremiyetlerini korumaya özen göstermelidir. Bununla birlikte adayların referans kontrolleri yapılırken de hassas davranmalıdırlar. Özellikle hala başka işletmelerde çalışan adayların iş başvurusu yapmaları nedeniyle işten çıkartılma ihtimalleri göz önünde tutulmalı ve bilgilerin gizliliği korunmalıdır.[219]

İşletmelerin çoğu tutum ve kişilik testleri uygulayarak potansiyel olarak etik standartlara uyma eğilimi içinde olan ve olmayan bireyleri ortaya çıkarırlar. Bireysel değerleri örgütün etik değerlerinin dışında olan adayların tespit edilerek elenmesi, örgüt için doğru çalışanların tespit edilmesi, birey örgüt uyumunun sağlanması, seçilen uygun adayların kariyer gelişimlerine yardımcı olunması için bir değerlendirme metodu olarak güvenirliği veya dürüstlüğü ölçen psikometrik testler kullanılabilir.[220]

İşe alım sürecinin başından sonuna etik ilkelere uyup objektif kriterler dahilinde davranılmadığı sürece işletmenin verimliliği ve huzurluluğu istenen düzeyde olmayacaktır. Bu konuda insan kaynakları departmanına ve işe alım konusundaki diğer karar vericilere önemli görevler düşmektedir.

3.6.2. Etik Karar Verme ve Performans Yönetimi

İnsan kaynakları yöneticilerinin karşılaşabileceği başka bir etik ikilem ise performans yönetimi konusundadır. Performans yönetimi uygulanan işletmelerde yılda bir ya da

[218] İlke Oruç, Zümrüt Tontaş, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Etik-Dışı Davranışlar ve Yönetimi", http://icongfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national_presantations/UL20.pdf [25.04.2013].
[219] Serkan Bayraktaroğlu, Sevdiye Ersoy Yılmaz, "İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma",**Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, c XIV (2012), 9.
[220] Saylı, Kızıldağ, **age**, 244.

iki defa çalışanların hedeflerine ulaşma oranı ve katkıları çalışanın yöneticisi tarafından; eşitleri ya da kendileri tarafından da puanlanarak bir değerlendirme oluşturulur ve bu veriler terfi, ücretlendirme, işten çıkarma gibi konulara yansımaktadır. Bu açıdan performans değerlendirme sisteminin düzgün ve adaletli bir şekilde yürütülmesi önemlidir.

Bir örgütte, etik değerlerin yaygınlaştırılması için etkin ve adil bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulması gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümünün en önemli fonksiyonu, etik amaçlar ve dürüstlük sürecini uyumlaştırarak belirlenen sistemi ve eğitimde bu sistemin nasıl kullanılacağını açıklamaktır. Uygulamada bazı yöneticiler performans değerlendirmede doğruluk ve dürüstlüğü göz ardı etmekte ve bu süreci politik amaçlar doğrultusunda kullanabilmektedir. Önemli olan, çalışan standartlarının açık olması, çalışanları değerlendirirken ne yöne gideceklerini anlamalarının ve adil olarak kendi performanslarını değerlendirmelerinin sağlanması, performans değerlendirmede doğruluk ve dürüstlüktür.[221]

Performans değerlendirme fonksiyonun etik çerçevede yürütülebilmesi için göz önünde bulundurulması gerekli faktörler aşağıda gibi sıralanabilir:[222]

- Performans değerleme kriterleri objektif, ölçülebilir, önyargıdan uzak ve ayrımcılığa yol açmayacak şekilde olmalıdır.
- Performans değerleme kriterleri herkese eşit olarak uygulanmalıdır.
- Kriterlerin farklılığı, değerlenen çalışanların özelliklerinden değil yaptıkları işten kaynaklanmalıdır.
- Performans standartlarının belirlenmesinde adaletli olunmalıdır. Ulaşılması çok kolay veya çok zor olan, gerçekçilikten uzak standartlar belirlenmemelidir.
- Performans değerlendirmenin önyargısız ve adaletli bir şekilde yapılabilmesi için çalışanların işi gereği ilişki kurduğu herkes sürece dahil edilmeye çalışılmalıdır.
- Performans değerleme sürecinde farklı değerlendiricilerin olması daha objektif sonuçların çıkmasına sebep olmaktadır.
- Performansı değerlendirilecek çalışanlara sürecin her aşamasında doğru ve dürüst bir şekilde bilgi verilmelidir.

[221] Oruç, Tontaş, **age**, 5.
[222] Bayraktaroğlu, Yılmaz, **age**, 14.

- Performans değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağı kararının verilmesinde, işin niteliği ve belirlenen hedeflerle uyumluluğu göz önünde bulundurulmalıdır.
- Değerlendirmede kullanılacak yöntem, çalışanların performanslarını en doğru ve adil bir şekilde ortaya koyabilecek düzeyde seçilmelidir.
- Değerlendiriciler kullanacakları yöntemle ilgili deneyime ve bilgiye sahip olmalıdırlar.
- Değerlendiriciler objektif olmalı ve din, dil, ırk, cinsiyet, yaş, siyasi düşünceler gibi ayrımcılık gözeten önyargılarını sürece dahil etmemelidirler.
- Performans değerlendirme sonuçlarıyla ilgili çalışanlara geri bildirimde bulunulmalıdır.

3.6.3. Etik Karar Verme ve Eğitim

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun uygulamaya geçirilmesinde ortaya çıkan farklı etik konular söz konusudur. Öncelikle diğer fonksiyonlarda olduğu gibi bu fonksiyonun yürütülmesinde de adalet, fırsat eşitliği, doğruluk ve dürüstlük ilkeleri benimsenmelidir. Yöneticiler fırsat eşitliği sağlayarak çalışanlara eğitim imkanları sunmalı ve herhangi bir şekilde ayrımcılık gözetmemelilerdir.

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının doğru ve etkin bir yöntemle analiz edilmesi eğitim ve geliştirme fonksiyonunun ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada çalışanların mevcut nitelik ve performanslarıyla ilgili objektif değerlendirmelerin yapılması çok önemlidir. Eğitim ve geliştirme programlarının sonunda yapılan değerlendirmeler, eğitimin amacına yönelik tutarlı ve objektif değerlendirmeler uygulanarak süreçler etik çerçevede yürütülmelidir.

Çalışanlara etik konusunda eğitim verilmesi, örgüt içinde oluşabilecek etik dışı davranışların önlenmesinde önemli yarar sağlar. Eğitim sırasında çalışanlar etik kodları ve uygulamaları tartışabilir, anlamadıkları noktaları sorabilir hatta oluşan beyin fırtınası ile sistemdeki eksiklikler giderilebilir, iyileştirmeler yapılabilir. Etik eğitimi örgüt iklimini olumlu yönde etkilemenin yanında çalışanların tutum ve davranışlarında da olumlu değişikliklere yol açabilir. Eğitimler sırasında

bilgilendirme sağlamakla birlikte, çalışanların oluşturulan etik ilkelere ilişkin düşünceleri alınır ve farklılıklar en aza indirgenmiş olur.[223]

Etik eğitimi işe alım sürecinin başında, oryantasyon aşamasında başlamalı ve ara ara tekrarlanarak her seviyedeki çalışanlara uygulanmalıdır. Eğitim ve güncellemeler için e-eğitim programlarının kullanılabileceği gibi dikkat çekici el kitapçıkları ve broşürler de hazırlanabilir. Bu eğitimlerin uygulanmasının önemli ve gerekli olduğu inancı örgütte benimsetilerek, bu inancı destekleyici şekilde üst düzey yöneticiler bu konuda çalışanlara örnek davranışlar sergilemesi etik iklimin oluşturulmasında büyük önem taşır.

3.6.4. Etik Karar Verme ve Kariyer Yönetimi

Decenzo'ya göre kariyer planlaması, "iş yaşamındaki basamakları belirleme ve kariyerini yönetmede çalışana yardım etme" sürecidir. Böylece bireyin kariyer amaçları ile örgütsel olanaklar uyumlaştırılmaya çalışılır. Kariyer planlaması örgüt ve çalışan arasında bir nevi psikolojik sözleşmedir: Psikolojik sözleşme, küçülme ve yönetsel kademeleri azaltma gibi çağdaş yönetsel uygulamalar ile kısıtlanan kariyer olanakları hakkında örgüt ve çalışan arasındaki ilişkileri düzenler.[224]

İnsan kaynakları yönetiminde kariyer yönetimi ile etik davranışlar denildiğinde akla ilk gelen "nepotism" yani akraba kayırmacılığıdır. Terfi söz konusu olduğunda yöneticilerin aile ya da tanıdıklarına ilerlemede öncelik vermesi, işe alımlarda olduğu gibi kariyer yönetiminde de gözlemlenen ve diğer çalışanlar için motivasyonu düşürücü, işletme genelinde de etik dışı sayılacak bir davranıştır. Nepotism dışında eşit durumdaki çalışanlara terfi fırsatlarının adil bir biçimde uygulanmaması, çalışanlar arasında cinsiyet, dil, din vb kriterler gözetilerek farklı uygulamalar yapılması etik olmayan davranışlar kapsamındadır.

Örneğin tepe yönetimlere kadınların yerleştirilmesi konusunda her zaman şüphe duyulmaktadır. Kadınların aile içindeki rol ve görevlerinden dolayı onların kendilerini yeterince işe veremeyecekleri ya da zaman ayıramayacakları konusunda yaşanan önyargıdan dolayı kadın ve erkekler arasında ayrımcılık yapılmaktadır.[225]

---

[223] Saylı,Kızıldağ, **age**, 245.
[224] Gürhan Uysal, "İnsan Kaynakları Yönetimi", http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/insan%20kaynaklari%20yonetimi.pdf, [25.04.2013].
[225] Tevrüz, **age**, 174.

Yöneticiler örgütsel amaçları etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Çalışanların pek çok temel ihtiyaçları bulunmakla birlikte, kariyer yapmak da bunlardan bir tanesidir. Örgütler kariyer yönetimini etkin bir şekilde kullanarak çalışanların motivasyonunu artırabilir ve örgütsel amaçlarını daha yüksek verimle gerçekleştirebilirler. Kariyer yönetimi, çalışanların örgüte bağlılığını, kendilerini geliştirmelerini ve performanslarının artırılmasında kullanılan önemli bir araçtır. Nitelikli elemanların kariyer beklentilerine cevap verilememesi ve bu sürecin iyi yönetilememesi, nitelikli elemanların kaybına neden olabilmektedir. Bu sebeple kariyer fırsatlarının duyurulması, performans değerlendirme sisteminin en uygun ve objektif yöntemle uygulanarak çıktılarının kariyer yönetimi için kullanılması ve çalışanlara kariyer danışmanlığı yapılması örgütsel başarı için son derece önemlidir.[226]

3.6.5. Etik Karar Verme ve Ücretlendirme

Diğer İKY fonksiyonlarında olduğu gibi ücret yönetimi fonksiyonunun yürütülmesinde de farklı etik konular gündeme gelmektedir. Eşit işi yapan çalışanlara eşit ücret ve yan hakların sağlanmaması, üst yönetime yakınlık, cinsiyet, din, siyasal düşünce gibi objektif olmayan kriterlerin kullanılması başlıca etik dışı konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Montemayor, iş etiği ve ücret yönetimi arasındaki ilişkisi ücret etiği (compensation ethics) olarak ifade etmiştir. Bu ifadeye göre ücret etiği, çalışanlara ödenen ücretle ilgili stratejilerin, ve kararların etik niteliklerini geliştirmek için etik norm, ilke ve standartların rehberliğinden yararlanılması olarak tanımlanmıştır.[227]

İşletmelerde ücret yönetimi hem piyasadaki işlerin ve bu işlere verilen ücretlerin araştırılması hem de işletme içinde benzer işlerde çalışan ve benzer özellikteki çalışanların ortalama ücretleri baz alınarak yapılmalı; çalışanlara fark gözetmeksizin uygulanmalıdır. Ücretlendirme, performansa dayalı olarak yapılıyorsa etik dışı davranışlar performans değerlendirme aşamasından itibaren karşımıza çıkıyor olabilir. İşlerle ilgili standartların açıkça ortaya konulması ve performans değerlendirmenin adil bir şekilde yapılması ile ücret konusundaki etik dışı

[226] Polat Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.31, s.1 (2012): 206.
[227] Edilberto Montemayor, "Universal and National Norms for Organizational Compensation Ethics: Using Severance Pay as an Illustration", **Global Compensation: Foundationsand Perspectives**, ed. L. R. Gomez , M. S. Werner, (Abington: Routledge, 2008): 29.

davranışların önüne geçilebilir. Böylelikle çalışanların örgüt bağlılığı ve dolayısıyla iş performansı ve motivasyonu artacaktır.

3.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik Davranışa Teşvik Edici Sistemler

Ayrımcılığın önlenmesi ve eşitliğin sağlanması, insan kaynakları yönetiminde en önemli ilkedir. Ayrımcılık, ülkemizde en çok ihlal edilen etik alanıdır. İkincil olarak, özel yaşamın korunması önemli bir etik değer olarak ön plana çıkmaktadır. Gerçekte özel yaşam kavramı oldukça karmaşık bir konudur ve bu alanın sınırlarını net olarak çizmek her zaman mümkün olamayabilir. Bu konu özellikle bilgi teknolojileriyle geleneksel olarak personel dosyalarının gizliliği çerçevesinde tartışılan perspektifin dışına taşmaktadır. Bu nedenle, özel yaşamın korunmasına ilişkin tartışmalar son yıllarda insan kaynakları yönetimini zorlayan temel konuların başında gelme eğilimi taşımaktadır.[228]

Bahsedilen bu etik dışı davranışlar konusunda teşvik edici sistemler geliştirmek örgütte sadece insan kaynakları departmanının rolü olmamakla birlikte, insan kaynaklarının sorumluluğunu üstlenebileceği önemli bir bölüm bulunmaktadır. İnsan kaynakları bölümü etik değerlerin sağlanması ve devam ettirebilmesi için öncelikle etik tanımlarını açık ve anlaşılabilir bir biçimde yapmalıdır. Tanımlanan bu değerler tüm çalışanlar ile paylaşılmalı ve eğitimler düzenlenmeli hatta ara ara tekrarlanmalıdır. Bu eğitimlere tepe yöneticiler de dahil olmalı ve sistemin güçlü olduğu, sahiplenildiği, hakkaniyet olgusu tüm çalışanlara benimsetilmelidir.

Buchholz ve Rosenthal'a göre etik bir örgütsel yapı oluşturma ve koruma konusunda önemli olan faktörler şöyle sıralanmaktadır:[229]

• Üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı,

• Etik kodlar -kurallar,

• Etik eğitimi,

• Etik kurum kültürü,

• Etik karar alma,

• Stratejik yönetim gibi.

[228] Orman, Parlak, **age**, 287–288.
[229] Saylı, Kızıldağ, **age**, 242.

Bu süreçlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve örgütsel yapıya kazandırılması için İKY'nin çeşitli roller üstlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynağı politikalarında etik kodların temel alınması, etik kodlar ile kültürün uyumlaştırılması, etik kodların işgörenlere öğretilmesi ve benimsetilmesi İKY'nin yerine getireceği önemli rollerdendir. Aynı zamanda, etik karar alma süreçleri ile ilgili yapının oluşturulması, etik davranışların kontrol edilmesi ve etik davranışların ödüllendirilmesi, gibi süreçler de İKY'nin aktif rol alması gereken alanlardır.[230]

3.8. Duygusal Zekâ ile Etik Karar Verme Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Bu bölümde duygusal zekâ ile etik karar verme arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara değinilecektir. Etik karar verme ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar genel olarak duygusal zekâ düzeyinin etik karar vermeyi olumlu etkilediğini varsaymış ve araştırma sonuçları da araştırma problemini destekleyen bir biçimde sonuçlanmıştır.

Kılıç ve Önen'in "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeyleri Ve Etik Muhakeme Yetenekleri" adlı araştırması 250 eğitim fakültesi öğrencisi üzerinde uygulanmış ve bu çalışmada öğretmen adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ve etik muhakeme yetenekleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Öğretmen adaylarının, öğretimsel lider olmalarının yanında, etiksel lider olmalarının gerektiği düşünüldüğünde bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmen adaylarının etik muhakeme yeteneklerinin değerlendirilmesinde Richmond 'ın, "Ethical Reasoning, Machiavellian Behavior, and Gender: The Impact on Accounting Students' Ethical Decision Making" adlı anket Türkçe'ye çevrilmiş ve uyarlanmıştır. Duygusal Zekâ ölçeği de araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.[231] Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında öğretmen adaylarının duygusal zekâları ile etik muhakeme yetenekleri arasında olumlu yönde anlamlı ancak düşük bir korelasyon gözlenmektedir.[232]

Tirri'nin yaptığı bir çalışma olan "Teachers' Perceptions of Moral Dilemmas at School", 33 öğretmen üzerinde yapılmış olup öğretimsel liderlerin karşılaştıkları etik

[230] **age**.
[231] Kılıç, Önen, **age**, 123.
[232] **age**, 157.

ikilemleri konu almış ve öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları incelemiştir. Bu incelemenin ilk aşamasında öğretmenlerle mülakat yaparak etik ikilem kavramını nasıl tanımladıklarını ve karşılaştıkları bir etik ikilem olayını detaylandırmaları istenmiştir. İkinci aşamada ise etik karar verme ölçeği uygulanarak oluşturulan olaylarla ilgili 6 alternatiften birinin seçilmesi ya da kendi önerilerinin not edilmesi istenmiştir. Anket sonuçlarına bakıldığında en dikkat çekici nokta olarak öğretmenlerin etik ikilemleri kendi kendilerine çözme eğiliminde olmaları karşımıza çıkmaktadır.[233]

Barbara Susan Scott'un "The Relationship Between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making" adlı doktora tezi, bir üniversitedeki öğrenci, çalışan ve yöneticilerden oluşan 250 kişi üzerinde uygulanmıştır. Duygusal zekâ, Mehrabian'ın duygusal zekâ ölçeği ile (General Emotional Intelligence Scale: GEIS) ölçümlenmiştir. GEIS ölçeği, duygusal zekâ (emotional intelligence) ve duygusal düşünme ölçeği (emotional thinking scale) olarak iki bileşenden oluşmaktadır. Duygusal zekâ ölçeği, duygusal zekânın unsurları olarak varsayılan birtakım kişisel özellikleri ölçerken; duygusal düşünme ölçeği, duyguların düşünce ve davranışlara olan etkisini ölçer. Etik karar verme ise Defining Issues Test (DIT 2) kullanılarak ölçülmüştür.[234] Çoktan seçmeli bir ölçme yöntemi olan DIT 2 testi, DIT'ın yeni bazı ikilem ve ölçek maddeleri ile daha güncel hale getirilip geliştirilmesi ile oluşturulmuştur. 1970'li yıllarda Kohlberg'in ahlaki gelişim teorisine dayandırılarak oluşturulan bu ölçek, ahlak psikolojisi ve eğitimi alanında ve iş dünyasında etik muhakemeyi ölçmek amacıyla yaygınca kullanılır. Yapılan analizler doğrultusunda tez çalışmasının sonucunda ise duygusal zekâ ile etik karar verme arasında önemli düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ana değişkenlerin demografik değişkenlerle olan ilişkilerinin de detaylıca ele alındığı bu tez çalışmasında, duygusal zekâ ve etik karar verme yeteneklerinin geliştirilebilirliği ve eğitim düzeyi ile bağlantılarına özellikle vurgu yapılmış olup, eğitimcilerin duygusal zekâ ve etik muhakeme konularına daha fazla yoğunlaşmaları halinde duygusal zekâ ve etik muhakeme düzeylerinin gelişmeye devam edeceği ortaya konulmuştur.[235]

---

[233] Kirsi Tirri, "Teachers' Perceptions of Moral Dilemmas at School. Journal of Moral Education*",* **Journal of Moral Education**, Vol.28, No.1 (1999): 42.
[234] Barbara Susan Scott, "The Relationship Between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making", Doctoral Thesis, Union University, 2004, 57.
[235] **age**, 70.

Deshpande, "A Study of Ethical Decision Making by Physicians and Nurses in Hospitals" adlı araştırmasında Amerika'da devlet hastanelerinde çalışmakta olan doktor ve hemşirelerden oluşan 180 kişilik bir grup üzerinde uygulamıştır. Etik davranışlar 4, etik iyimserlik 6, duygusal zekâ ise Law'un geliştirdiği 16 maddelik ölçekle analiz edilmiş olup araştırma sonucuna göre etik davranışlar ve duygusal zekâ arasında önemli düzeyde bir korelasyon saptanmıştır. Deshpande, araştırmasının sonuç kısmına insan kaynakları perspektifinden etiğe bakış açıları sunmuş ve insan kaynakları departmanının etik iklim yaratmada önemli bir rol üstlendiğini, duygusal zekânın işe alımlarda, eğitim ve geliştirmede, performans yönetiminde kullanılması gereken bir araç olduğunu vurgulamıştır. Duygusal zekâ hastane çalışanlarının etik kararlar vermesinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırma sonucuna göre empati, dürüstlük, duygularını yönetebilen kişilerden etik kararlar vermeleri daha çok beklenir. Ayrıca hastane çalışanları için etik eğitimi etik karar vermede önemli bir etkiye sahiptir.[236]

Krishnakumar ve Rymph, "Uncomfortable Ethical Decisions: The Role of Negative Emotions and Emotional Intelligence in Ethicel Decision Making" adlı araştırmalarını, İşletme öğrencileri üzerinde gerçekleştirmiştir. Öğrencilerin çoğu part-time işlerde çalışmaktadır. Araştırmacıların etik karar verme sürecinde üzüntü ve öfke duygularını spesifik olarak ele almış olmaları açısından önemli bir çalışmadır. Hipotezler oluşturulurken üzüntü ve öfke duygularının güçlü ve negatif duygular olması ve kişilerin bu duygularla nasıl başa çıktığını incelemişlerdir. Daha sonra duygusal zekâ ve etik karar verme arasındaki ilişkide üzüntü ve öfke duygularının yerini ele almışlardır. Duygusal zekâyı 16 maddeden oluşan Situational Test of Emotion Management (STEM) ile ölçülmüştür. MacCann ve Roberts'in geliştirdiği bu ölçek 30 maddeden oluşur ancak araştırmada kullanılan özet bir versiyonudur.[237] Etik karar verme kısmında küçük senaryolardan oluşan bir mini ölçek geliştirilmiştir. Senaryolar üzüntü ve öfke duygularının vurgulandığı ifadeler eklenerek modifiye edilmiş ve aynı senaryonun ikinci versiyonu oluşturulmuştur. Cevaplayıcılar paragrafı okuduktan sonra 5 seçenekten oluşan şıklardan kendilerine

[236] Satish P. Deshpande, "A Study of Ethical Decision Making by Physicians and Nurses in Hospitals", **Journal of Business Ethics**, Vol.90 (2009): 393.
[237] Sukumarakurup Krishnakumar, Doug Rymph, "Uncomfortable Ethical Decisions: The Role of Negative Emotions and Emotional Intelligence in Ethicel Decision Making", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 24, No. 3 (2012): 322.

en yakın bulduklarını seçmişlerdir.[238] Araştırmanın sonucu duygusal zekânın etik karar vermede önemli bir rolü olduğu yönündedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan kişiler daha etik kararlar verirler. Araştırmanın sonuç ve öneri kısmına insan kaynakları departmanın duygusal zekâ kriterini işe alımlarda göz önüne alması gerekliliğinin önemi vurgulanmıştır.

Fernandez-Berrocal ve Extremera'nın yaptığı çalışmanın bulgularına göre etik kararların kalitesi duygusal zekâya karşı çok duyarlıdır ve bu iki kavram birbiriyle etkileşim halindedir. Bu da etik kararlar verirken duygusal yeteneklerimizin rolünü daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Ahlaki muhakemede duygusal zekânın önemini vurgulayan bu çalışmada duygusal zekânın duygular ve duyguların kaynakları arasında denge kurarak kontrol sağlaması üzerinde çalışılmış; Asya'daki hastalık problemi ve gündelik yaşamdan bir örnek olarak boşanma kararını ele almıştır.[239]

Fernandez-Berrocal ve Extremera, Asya hastalık problemi örneğini kullanarak, duygusal zekânın riskli kararlar üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Duygusal zekâ Trait Meta-Mood (TMMS-24) ölçeği kullanılarak ölçümlenmiştir. TMMS-24, Salovey'in çalışma grubunun, algılanan duygusal zekâ ya da bireylerin kendi duygusal yetenekleri hakkındaki bilgisi olarak isimlendirilmiştir. Ölçek, algılanan duygusal zekâ ile ilgili 3 kilit noktaya sahiptir: Bireylerin kendi duygularını ve ruh hallerini gözlemleme ve düşünme eğilimleri; Duyguların ve ruh hallerinin birbirinden açıkça ayırtedilebilmesi; Duyguların düzenlenebilmesi ile ilgili eğilimler. 189 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan ve risk algısını ölçen bu çalışmada öğrencilerin yüzde 80'inin riskten kaçınmaya eğilimli olduğu; mutlu ve iyimser insanların riskli durumlar oluştuğunda kaçınma yaklaşımı sergilemediğini ve gerekli koşullarda risk alabildiğini ortaya koymuştur.[240]

Günlük yaşamda karşılaşılan bir duygusal ikilem olarak boşanma kararını ele alan Fernande-Berrocal ve Extremera 63 lise ve 79 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmada TMMS-24 ölçeğini kullanmıştır. Ölçeği uyguladıktan bir ay sonra katılımcılara "The Bridges of Madison Country" filmini izletmişlerdir. Filmde Meryl Streep, evliliği iyi gitmeyen, 2 çocuklu bir kadını canlandırmaktadır. Clint Eastwood ise kasabayı ziyarete gelen bir fotoğrafçı olarak rol almaktadır.

[238] **age**, 329.
[239] Pablo Fernandez-Berrocal, Natalio Extremera, "About Emotional Intelligence and Moral Decisions", **Behavioral and Brain Sciences**", Vol.28, No.4 (2005): 548.
[240] **age.**

Fotoğrafçıya âşık olan Meryl, tam da kocasının kamyonundayken eşi ile kalmak ya da Clint Eastwood'un arabasına koşmak gibi bir ikilemde kalmıştır. Filmin bu bölümünü izleyen katılımcılardan "kendileri aynı durumda olsa nasıl davranırdı" sorusunu cevapladıkları ve nedenlendirdikleri bir paragraf yazmaları istenmiştir. Lise öğrencilerinin %73; üniversite öğrencilerinin ise %54'ü Clint Eastwood ile gitmesi gerektiğine karar vermişlerdir. TMMS-24 ölçeğinin analiz sonuçlarına göre üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ seviyeleri daha yüksektir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ ve yaş faktörü etik karar verme üzerinde etkilidir.[241]

Smith'in doktora tezi polis memurlarının duygusal zekâ düzeyleri ile ahlaki gelişimlerini konu almaktadır ve araştırmanın sonucunda ana değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kentucky'de 50 polis memuru üzerinde yapılan araştırmanın amacı duygusal zekâ ve ahlaki gelişim arasında bir ilişki olup olmadığını saptamakla birlikte çok değişkenli bir araştırmadır. Polislerin etik algısı ve görevi kötüye kullanma vb. durumları ele alan çalışmada; sosyal, davranışsal ve politik yaklaşımlarla, etik dışı davranışlar kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır. Bedwell'in duygusal muhakeme envanteri, Klockors'un doğruluk envanteri ve demografik sorulardan oluşan enstrümanlar kullanılmıştır. Bulgular duygusal zekâ düzeyi yüksek olan polis memurlarının ahlaki gelişiminin de yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal zekânın gelişimine odaklanarak etik davranışların da pozitif olarak etkileneceği yapılan ampirik çalışmalarla vurgulanmıştır.[242]

Bratton, etik karar verme sürecinde duyguların rolünü ele aldığı "Affective Morality: The Role of Emotions in the Ethical Decision-Making Process" başlıklı tez çalışmasında, bazı bireylerin etik davranışlar sergilemesine karşın diğerlerinin neden ve nasıl etik olmayan davranışlara yöneldiği hakkında incelemeler yapmıştır. Bu farklılıkların sebebini, bireylerin duygusal reaksiyonlarındaki farklılıklarla açıklayan Bratton, 378 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada Schutte'nin duygusal zekâ ölçeğini kullanmış ve etik karar verme ile ilgili senaryo tekniği kullanmıştır. Etik karar verme süreci ile duygular arasında pozitif bir korelasyon olduğu sonucuna

[241] **age**, 549.
[242] Melanye V Smith, "Police Perceptions of Integrity: The Relationship Between Emotional Intelligence and Moral Development Among Police Officers" (Doctoral Thesis, Capella University, 2009), 113.

ulaşan çalışma, konu ile ilgili ileride yapılacak çalışmalara da ışık tutacak niteliktedir.[243]

Zeki Daştan'ın duygusal zekâ düzeyinin iş etiği algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmalarda, çalışanların toplam duygusal zekâ düzeylerinin, olumsuz iş etiği algısı düzeyini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bar-On Duygusal Zekâ ölçeği ve İş Etiğine Yönelik Tutumlar ölçeğinin kullanıldığı yüksek lisans tezinde, İş Bankası Genel Müdürlüğü'nde çalışan 257 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların olumsuz iş etiği algıları ile duygusal zekâ düzeyleri arasında istatistiksel açıdan negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Banka çalışanlarının duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe, olumsuz iş etiği algılarının azalmakta olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmada, etik çözümler konusunda insan kaynakları departmanı çalışanlarına etik kodların oluşturulması, yaygınlaştırılması ve uygulanması konusunda önemli görevler düştüğü özellikle vurgulanmıştır.[244]

Ülkemizde duygusal zekâ ile etik karar verme arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmaların sayısı kısıtlı olmakla birlikte, araştırma sonuçlarının yabancı literatür ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu bölüme kadar olan kısımda, duygusal zekâ ve etik karar verme arasındaki ilişki, insan kaynakları uygulamaları kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır. Duygusal zekâ ve etik karar verme ile ilgili modellere değinilmiş; bu iki değişkenin ayrı ayrı insan kaynakları uygulamaları ile olan ilişkileri araştırılmıştır.

[243] Virginia Kim Bratton, "Affective Morality: The Role of Emotions in the Ethical Decision-Making Process" (Electronic Theses, Dissertations, 2004), 73.
[244] Zeki Daştan, "Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Etiğine Bakış Açıları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2013), 92.

4. DUYGUSAL ZEKÂ VE ETİK KARAR VERME ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatürde yer alan çalışmalar göstermektedir ki; duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin etik karar verme düzeyleri de yüksektir ve duygusal zekânın gelişimine odaklanarak etik davranışlar arttırılabilir. Bu çalışmalardan en önemlilerinden birisi Desphande'nin "A Study of Ethical Decision Making by Physicians and Nurses in Hospitals" başlıklı çalışmasıdır. Desphande'nin yaptığı analizlerin sonuçlarına göre etik davranışlar ve duygusal zekâ arasında güçlü bir korelasyon saptanmış olup yine araştırma sonuçlarında etik konusunda insan kaynakları perspektifinden bir bakış açısıyla bakılması ve etik kararların ve etik eğitimlerinin yaygınlaştırılması konularına değinilmiştir.[245]

Bu araştırma ise, bireylerin duygusal zekâları ile etik karar vermeleri arasında ilişki olup olmadığını telekomünikasyon sektörü çerçevesinde ele alırken, değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymayı hedeflemektedir.

Araştırmanın önceki bölümlerinde değinildiği gibi, duygusal zekâ ile etik karar verme arasındaki ilişki özellikle yabancı literatürde ele alınmış bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde yapılan araştımalar ise daha kısıtlı sayıda gerçekleşmiştir ve duygusal zekânın alt boyutları genellikle göz ardı edilmiştir. Özellikle etik karar verme değişkeni kapsamında, değişimi başlatma ve sürdürme rolünün büyük ve önemli kısmının insan kaynakları departmanında olması nedeniyle, bu araştırmanın, hem literatüre hem de iş hayatına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ülkemiz açısından önemli bir konu olan ayrımcılık, empati gibi kavramları ön plana çıkaran bir araştırma olması açısından da ayrıca önemlidir.

Duygusal zekânın geliştirilmesi ve etik karar vermeye teşvik edici sistemlerin oluşturulması çalışanların motive olması, işe katılımı ve çalışanların performansı

[245] Desphande, **age**, 393.

açısından oldukça önemlidir. Etik standartların yüksek olduğu işletmelerde çalışanların bağlılığı, performansı ve motivasyonu artacaktır. İnsan kaynakları departmanlarının doğru stratejiler kullanması ve doğru istihdamı sağlaması işletmeler için tam da bu noktada önemli ölçüde kendini hissettirmektedir.

Bu araştırma, duygusal zekâ ve etik karar verme kavramlarını, insan kaynakları çerçevesinde ele alarak etik kararların yaygınlaştırılmasını sağlamak açısından da önem arz etmektedir. İKY uygulamaları, çalışan bağlılığı ve dolayısıyla çalışan ve şirket performanslarını arttırmak suretiyle katkı sağlamaktadır. Araştırmada örneklem olarak en hızlı büyüme gösteren sektörlerden, telekomünikasyon sektörünün üç büyük işletmesinin tercih edilmesi bakımından da, araştırmanın literatüre ve iş hayatına katkı sağlaması beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada seçilmiş olan örneklemin ana kütleyi temsil eder özellikte olduğu varsayılmaktadır. Aynı zamanda araştırmanın gerçekleştirildiği telekomünikasyon işletmelerinde görev yapan insan kaynakları çalışanlarının, araştırmanın veri toplama aracı olan ankete, doğru ve dürüst bir biçimde yanıt verdikleri ve soruları rasyonel bir biçimde algıladıkları ve anladıkları varsayılmıştır.

Araştırma esnasında kullanılan anket formu, araştırmanın hedeflerine uygun bir biçimde tasarlanmıştır ve bu nedenle verilerin toplanması adına beklenen koşulları sağlamaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

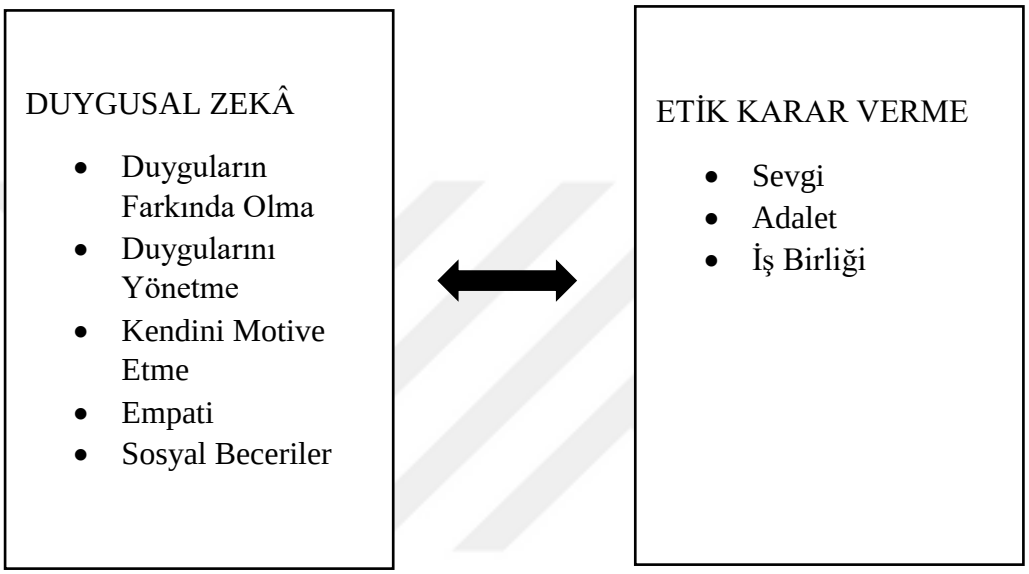
Araştırmada karşılaşılan bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, araştırmada veri toplamak için kullanılan anketin, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ve insan kaynakları departmanı çalışanlarına uygulanmış olmasıdır. Farklı departmanlarda görev alan çalışanlar araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Anket çalışması, sektör olarak telekomünikasyon sektöründe; coğrafi alan olarak ise İstanbul'da bulunan genel müdürlük insan kaynakları departmanı çalışanlarına uygulanmıştır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Türü

Bu çalışma, telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında görev alan kişilerin duygusal zekâ düzeyleri ile etik karar verme becerilerini ve bu değişkenlerin alt boyutları arası ilişkiyi incelemek maksadı ile gerçekleştirilmiş tanımlayıcı bir araştırmadır.

Araştırma modeli Şekil 13'te gösterilmektedir.



Şekil 13 : Araştırma Modeli

4.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da bulunan telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden A, B ve C işletmelerinde görev yapan insan kaynakları departmanı çalışanlarına ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında İstanbul ilinde telekomünikasyon operatörleri incelendiğinde ve bu operatörlerdeki insan kaynakları departmanlarının çalışan sayılarına bakıldığında ortalama 400 kişinin istihdam edildiği görülmektedir.

Araştırma doğrultusunda her işletmeden eşit sayıda çalışana ulaşılmaya çalışılmış ancak, mesai saatlerinin değişimi, izinli çalışanların olması, ankete katılmanın bazı çalışanlarca olumlu görülmemesi vb. sebeplerle bu amaca ulaşılamamıştır. Bu

bağlamda araştırmanın örneklemini ise araştırmaya katılmayı kabul eden 161 insan kaynakları çalışanı oluşturmaktadır.

Gerçekleştirilen araştırmada örneklem aşağıda bulunan örneklem formülü ile hesaplanmıştır. Buna göre formül şu şekildedir;[246]

$$n_{0=} \frac{+^2 . s^2}{d^2}$$

n: Örneklem büyüklüğünü ifade etmektedir.

s: Evren için tahmin edilen standart sapmayı ifade etmektedir.

d: Kabul edilebilir sapma toleransını ifade etmektedir.

$$n= \frac{n_0}{1+ n_0 / N}$$

N: Evren büyüklüğünü ifade etmektedir.

Buna göre;

$$n_0= \frac{(1,96)^2 . 0,5^2}{0,05^2} = 384,16$$

$$n= \frac{384,16}{1+ 384,16/ 400} = 196$$

Formüle göre örneklem sayısı 196 olarak bulunmuş fakat mesai saatleri, çalışanların katılımdaki gönülsüzlüğü, çalışanlara ulaşamama vb. nedenler ile 161 katılımcı ankete dahil edilebilmiştir.

4.6. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma formları insan kaynakları çalışanlarına Survey Monkey internet sitesi üzerinden çevrimiçi olarak ulaştırılmıştır. Anket formu üç ana bölümden meydana gelmektedir;

[246] E.J Bartlett, J.W.Körtlik, C.C.Higgins,"Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research", **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, Vol.19 No.1, 46.

Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru yer almaktadır. Araştırmada demografik özelliklere göre farklı tutumlar gösterileceği fikrinden hareketle duygusal zekâ ve etik karar verme faktörlerinin demografik özellikler ile ilişkisini anlamak amacıyla analizler de gerçekleştirilmiştir. Demografik özellikler; cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş aralığı, işletmede çalışma süresi ve görev alınan pozisyon olarak sıralanmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde yer alan 5 soru çoktan seçmeli olarak yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan duygusal zekâ ölçeği soruları, 1999 yılında Nick Hall tarafından geliştirilmiş ve Türk toplumuna Elif Ergin tarafından 2000 yılında "Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zekâ Düzeyi İle 16PF Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmada kullanılmak üzere uyarlanmıştır. Toplam 30 maddeden meydana gelen ölçek; 'duyguların farkında olma', 'duygularını yönetme', 'kendini motive etme', 'empati' ve 'sosyal beceriler' olmak üzere beş alt boyutu kapsamaktadır. Likert tipinde hazırlanmış olan ölçekte maddelerin puanlaması 'kesinlikle katılmıyorum' (1 puan), 'katılmıyorum' (2 puan), 'kararsızım' (3 puan), 'katılıyorum' (4 puan), 'kesinlikle katılıyorum' (5 puan) şeklinde yapılmaktadır. Değerlendirmede ters çevrilen ifade olmamakla birlikte, ölçekten alınan yüksek puan duygusal zekâ seviyesinin de yüksek olduğuna işaret etmektedir. İfadelerin alt boyutlara göre dağılımı aşağıdaki gibidir:[247]

- Duyguların farkında olma boyutunu ölçen ifadeler; 1, 2, 4, 17, 19 ve 25 numaralı ifadelerdir.
- Duygularını yönetme boyutunu ölçen ifadeler; 3, 7, 8, 10, 18 ve 30 numaralı ifadelerdir.
- Kendini motive etme boyutunu ölçen ifadeler; 5, 6, 13, 14, 16 ve 22 numaralı ifadelerdir.
- Empati boyutunu ölçen ifadeler; 9, 11, 20, 21, 23 ve 28 numaralı ifadelerdir.
- Sosyal beceriler boyutunu ölçen ifadeler; 12, 15, 24, 26, 27 ve 29 numaralı ifadelerdir.

Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan etik karar verme ölçeği soruları, İbrahim Kaya tarafından 2015 yılında 'Etik Değerlere Yatkınlık Ölçeği: Geçerlik ve

[247] Keskin, **age**, 23.

Güvenirlik Çalışması' isimli araştırmada kullanılmak üzere oluşturulmuştur. 16 sorudan oluşan anketin alt boyutlara göre dağılımı aşağıdaki gibidir:[248]

- Sevgi boyutunu ölçen ifadeler; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ve 8 numaralı ifadelerdir.
- Adalet boyutunu ölçen ifadeler; 9, 10, 11, 12 ve 13 numaralı ifadelerdir.
- İşbirliği boyutunu ölçen ifadeler; 14, 15 ve 16 numaralı ifadelerdir.

4.7. Veri Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığıyla toplanan veriler 'SPSS 15.0' programında analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılımına uygunluğunun araştırıldığı test sonucunda, verilerin normal dağıldığı görülmüş ve bunun sonucunda parametrik testlerin kullanılabileceği tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrılıp ayrılmadığını tespit edebilmek için keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ve etik karar verme ölçeklerinin güvenilirliğini görebilmek adına Cronbach Alpha iç tutarlılık yöntemi ile güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada insan kaynakları çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek maksadıyla frekans analizi, tanımlayıcı istatistiki analizler; duygusal zekâ ile etik karar verme değişkenleri arasındaki ilişkinin test edilmesi için de Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca demografik bulgular ile alt boyutların ilişki analizleri için de Independent Sample T Testi ve One Way Anova Testi uygulanmıştır. Bu testlerin detayları aşağıda sunulmuştur.

4.8. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrılıp ayrılmadığını tespit edebilmek için Varimax Rotasyonu ve Temel Bileşenler Analizi kullanılarak keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde duygusal zekâ ve etik karar verme ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan

[248] İbrahim Kaya, "Etik Değerlere Yatkınlık Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c.8, s.41 (2015):973-974.

analizler sonucunda KMO değerleri duygusal zekâ ölçeği için 0,797; etik karar verme ölçeği için 0,878 çıkmıştır. KMO değerlerinin 0,5'in üzerinde olmaları ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da her iki ölçek için 0,001 önem derecesinde anlamlı olması dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.[249]

Faktör analizi sonuçlarına göre duygusal zekâ ölçeğinde yer alan "Duyguları Yönetme" ve "Kendini Motive Etme" boyutları teorik olarak öngörülen faktör bileşeninde yer almayıp bu boyutları temsil eden maddeler katılımcıların algısında aynı faktör yapısında toplanmışlardır. Her iki ölçekte de öngörülen teorik faktör yapısını bozan ölçek maddeleri faktör dışına çıkarılmıştır. Faktör yükleri en az 0,50 olacak şekilde gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.[250] Faktör bileşenlerinin toplan açıklanan varyansları duygusal zekâ ölçeği için %52, etik karar verme ölçeği için ise %59 çıkmıştır.

Tablo 7 : Duygusal Zekâ Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	**Değişkenler**	**Faktör Yükleri**			
		1	**2**	**3**	**4**
Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme	DY_6_DZ30	0,766			
	DY_4_DZ10	0,730			
	DY_3_DZ8	0,703			
	DY_1_DZ3	0,679			
	DY_5_DZ18	0,658			
	KME_1_DZ5	0,604			
	KME_2_DZ6	0,574			
	DY_2_DZ7	0,510			
Empati	EMP_3_DZ20		0,874		
	EMP_4_DZ21		0,787		
	EMP_5_DZ23		0,740		
Sosyal Beceriler	SB_5_DZ27			0,765	
	SB_1_DZ12			0,697	
	SB_6_DZ29			0,585	
	SB_4_DZ26			0,546	
Duyguların Farkında Olma	DFO_6_DZ25				0,689
	DFO_5_DZ19				0,640
	DFO_1_DZ1				0,622
	DFO_4_DZ17				0,582
Açıklanan Varyans %		26,900	11,298	7,624	6,601

[249] Beril Durmuş vd, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 3.bs (İstanbul: Beta Yayınları, 2010), 79.
[250] **age**,80.

Toplam Açıklanan Varyans %	52,423
KMO	0,797 p<0,001
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi Kullanılmıştır.	

Duygusal zekâ ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

Tablo 8 : Etik Karar Verme Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	**Değişkenler**	**Faktör Yükleri**		
		1	**2**	**3**
Adalet	EKV12	0,865		
	EKV9	0,817		
	EKV10	0,813		
	EKV11	0,781		
	EKV13	0,613		
Sevgi	EKV4		0,760	
	EKV1		0,707	
	EKV6		0,671	
	EKV3		0,648	
	EKV5		0,643	
	EKV2		0,605	
	EKV8		0,562	
İş Birliği	EKV15			0,794
	EKV14			0,773
	EKV16			0,638
Açıklanan Varyans %		38,792	11,295	9,457
Toplam Açıklanan Varyans %		59,544		
KMO		0,878 p<0,001		
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi Kullanılmıştır.				

Etik Karar Verme ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

4.9 Güvenilirlik Analizi

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Empati, Sosyal Beceriler, Duyguların Farkında Olma, Duyguları Yönetme ve Kendini Motive Etme, Sevgi, Adalet ve İş birliği boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla yaklaşık

olarak 0,808, 0,738, 0,734, 0,825, 0,814, 0,889, 0,765 olarak bulunmuş ve söz konusu değerler % 70'in üstünde yer aldığı için her bir faktör boyutunun içsel tutarlıklarının yeterli olup iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.[251]

Tablo 9 : Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Soru Adedi	Cronbach's Alpha
Empati	3	0,808
Sosyal Beceriler	4	0,738
Duyguların Farkında Olma	4	0,734
Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme	8	0,825
Sevgi	7	0,814
Adalet	5	0,889
İş Birliği	3	0,765

4.10. Bulgu ve Yorumlar

4.10.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Çalışmaya dâhil olan kişilerin cinsiyet, eğitim seviyesi, yaş aralıkları, işletmelerinde çalıştıkları süre ve işletmede görev aldıkları pozisyona dair demografik bilgiler aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 10'da katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları izlenmektedir;

Tablo 10 : Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	114	70,8%
Erkek	47	29,2%
Toplam	**161**	**100%**

Buna göre 161 katılımcının %70,8'i kadın, %29,2'si ise erkeklerden meydana gelmektedir. Ankete dâhil olan kişilerin büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 11'de katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımları görülmektedir;

[251] Durmuş vd, **age**, 89.

Tablo 11 : Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Egitim	**n**	**%**
Lise ve dengi	17	10,6%
Ön lisans	10	6,2%
Lisans	92	57,1%
Lisans Üstü	42	26,1%
Toplam	**161**	**100%**

Katılımcıların %57,1'i lisans mezunu, %26,1'i lisans üzeri bir eğitim kurumundan mezun, %10,6'sı lise ve dengi bir kurumdan mezun ve %6,2'si de bir ön lisans kurumundan mezun olduğunu belirtmiştir.

Tablo 12'de katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımları verilmektedir;

Tablo 12 : Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş	**n**	**%**
18-25	26	16,10%
26-35	110	68,30%
36-45	18	11,20%
46-55	5	3,10%
56 ve üzeri	2	1,20%
Toplam	**161**	**100%**

Buna göre, katılımcıların büyük çoğunluğu %68,30 oranında 26-35 yaş aralığında yer almaktadır. Bunu takiben katılımcıların %16,10'u 18-25 yaş aralığında, %11,20'si 36-45 yaş aralığında, %3,10'u 46-55 yaş aralığında ve %1,2'si de 56 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 13'te katılımcıların bulundukları işletmede çalıştıkları süre bakımından dağılımları izlenmektedir;

Tablo 13 : Katılımcıların Çalışma Süresi Bakımından Dağılımları

Çalışma süresi	**n**	**%**
1 yildan az	52	32,3%
1-5 yil	73	45,3%
5-10 yil	23	14,3%
10-15 yil	5	3,1%
15 yil ve uzeri	7	4,3%
Atlanan	1	0,6%
Toplam	**161**	**100**

Katılımcıların %45,3'ü şu an çalıştıkları işletmede 1 ila 5 yıl arasında görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Şu anki işletmelerinde 1 yıldan daha az süre ile görev yaptığını belirten kişilerin oran %32,3'tür. Bunu takiben, %14,3 oranında katılımcı 5 ila 10 yıl arasında, %4,3 oranında katılımcı 15 yıl ve üzeri süre ile ve %3,1 oranında katılımcı 10 ila 15 yıl süre ile şu anki işletmelerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca %0,6 (1 kişi) oranında katılımcı çalışma süresine ilişkin soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 14'te katılımcıların işletmelerindeki pozisyonlarına göre dağılımları verilmiştir;

Tablo 14 : Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Pozisyon	**n**	**%**
Çalışan	100	62,1%
Orta Düzey Yönetici	16	9,9%
Üst Düzey Yönetici	44	27,3%
Atlanan	1	0,6%
Toplanan	**161**	**100%**

Buna göre, katılımcıların %62,1'i çalışan pozisyonunda yer aldıklarını ve yönetim kademesinde olmadıklarını belirtmişlerdir. Bunu takiben, katılımcıların %27,3'ünün insan kaynakları departmanında üst düzey yönetici pozisyonunda olduğu ve katılımcıların %9,9'unun da orta düzey yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %0,6'sının (1 kişi) pozisyona ilişkin soruya yanıt vermediği görülmektedir.

4.10.2. Verilerin Normal Dağılıma Uyma Durum Testi

Ankette yer alan 'Duygusal Zekâ' ve 'Etik Karar Verme' ölçeklerinin normal dağılım testleri Tablo 15 ve Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 15 : Duygusal Zekâ Ölçeği Normal Dağılım Testi

Descriptives			Statistic	Std. Error
Duygusal Zekâ	Ortalama		3,962	0,030
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,902	
		Upper Bound	4,022	
	5% Trimmed Mean		3,962	
	Median		3,948	
	Variance		0,150	

	Std. Deviation		0,387	
	Minimum		2,844	
	Maximum		4,938	
	Range		2,094	
	Interquartile Range		0,521	
	Skewness		**-0,004**	0,191
	Kurtosis		**0,305**	0,380

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin dağılımlarının biçimlerini ortaya çıkarmak, onların yapısının anlaşılması açısından önemlidir. Bu dağılımların biçimleri çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) hesaplamalarıyla anlaşılabilir.[252]

Basıklık ve çarpıklık değerleri +1.0 ile -1.0 arasında ise normal dağılım olduğu kabul edilir.[253] Duygusal zekâ ifadelerine ilişkin normallik testi sonuçlarına baktığımızda Skewness (-0,004) ve Kurtosis (0,305) değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal zekâ faktörünün alt faktörleri ile birlikte normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Tablo 16 : Etik Karar Verme Ölçeği Normal Dağılım Testi

Descriptives			Statistic	Std. Error
Etik Karar Verme	Ortalama		4,283	0,038
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,209	
		Upper Bound	4,358	
	5% Trimmed Mean		4,301	
	Median		4,349	
	Variance		0,230	
	Std. Deviation		0,479	
	Minimum		2,387	
	Maximum		5,000	
	Range		2,613	
	Interquartile Range		0.678	
	Skewness		**-0,553**	0,191
	Kurtosis		**0,382**	0,380

Etik karar verme ölçeğine ilişkin normallik testi sonuçlarına bakıldığında ise Skewness (-0,553) ve Kurtosis (0,382) değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre etik karar verme faktörünün alt faktörleri ile birlikte normal dağıldığı kabul edilmiştir.

[252] Sait Gürbüz, Faruk Şahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 3.bs. (Ankara: Seçkin Kitabevi, 2016), 216.
[253] **age**, 218.

Verilerin normal dağılım göstermesi ve karşılaştırılan grupların varyanslarının benzer olması, parametrik testlerin başlıca özelliklerindendir.[254]

4.10.3. Tanımlayıcı İstatistiki Analizler

Tablo 17'de duygusal zekâ ve etik karar verme değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları görülmektedir.

Tablo 17 : Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Descriptive Statistics	N	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Zekâ	161	3,962	0,387
Etik Karar Verme	161	4,283	0,479

Duygusal zekâ ve etik karar verme değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistik analizleri (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelemeye alındığında; duygusal zekâ için aritmetik ortalama 3,962; standart sapma 0,387 ve etik karar verme için aritmetik ortalama 4,283; standart sapma 0,479 olarak bulunmuştur. Katılımcıların duygusal zekâ ve etik karar verme ifadelerine daha çok 'katılıyorum' yönünde değerlendirme yaptıkları görülmektedir.

4.10.4. Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Son yıllarda yapılan çalışmalarda duygusal zekâ ve etik karar verme ile ilgili araştırmalar yapılıp aralarında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuşsa da, incelenen araştırmalarda duygusal zekâ tek boyutlu olarak ele alınmış ve alt boyutları dikkate alınmamıştır. Yapılan literatür taramasında Türkiye'de duygusal zekâ kavramının daha çok çalışanların performansı; etik karar verme kavramının ise liderlik konularıyla ilişkilendirildiği göze çarpmaktadır. Duygusal zekânın ve etik karar vermenin alt boyutlarını ele alarak insan kaynakları alanında yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesi ve hipotezleri oluşturulurken duygusal zekâ üzerine araştırmalar yapan ve üzerine yazdığı kitaplarla duygusal zekâ kavramına dikkatleri çeken ve popüler hale getiren Goleman'ın modelinden yola çıkılmıştır.

[254] **age**, 221-222.

Goleman, Mayer ve Salovey'in çalışmalarını temel alarak duygusal zekâyı beş boyut altında incelemiştir.[255]

Kuramsal çerçeve ve hipotezler açısından etik karar verme değişkeni ele alındığında ise incelenen bir çok etik karar verme modeli ve süreç modellerinin sonucunda her meslek grubunun hatta her işletmenin kendi içinde oluşturduğu etik karar verme ilke ve kuralları bulunduğu dikkat çekmiştir.

Etik Yatkınlık Ölçeği'ni geliştiren Kaya, ilgili makalesinde "alanyazın incelendiğinde etik kavramlar üzerinde yapılan çalışmaların günümüze çok yakın zamanlarda başladığı ve etik kavramlara ilişkin ölçek çalışmalarının oldukça kısıtlı olduğunu; bireylerin etik değerlere yatkınlığının belirlenebilmesine ilişkin alanyazında ise herhangi bir ölçeğe rastlanamadığından" bahsetmiştir.[256]

Yaptığı analizler sonucunda sevgi, adalet ve iş birliği şeklinde üç faktörde yoğunlaşmış ve 16 maddelik bir ölçek elde etmiştir. "Sevgi", "Adalet" ve "İşbirliği" tüm meslek grupları için temel etik değerler olarak kabul edilerek duygusal zekâ ve etik karar verme arasındaki ilişkiyle ilgili olarak ana hipotez ve alt boyutlara ilişkin hipotezler aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir.[257] Korelasyon katsayısının alacağı değerlere göre yapılan değerlendirmelerde katsayı 0-0.3 arasında değer alıyorsa ilişkinin zayıf, 0.3-0.7 arasında değerler alıyorsa ilişkinin orta, 0.7-1 arasında değerler alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu yorumu yapılabilir.[258] Duygusal zekâ ile etik karar verme arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmada, tezin ilgili kısımlarında değinilen model ve çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Duygusal zekâ ve etik karar verme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Desphande, ABD'de devlet hastanelerinde çalışan hemşirelerle yaptığı çalışmaların analiz edilmesi sonucunda duygusal zekâ ve etik karar verme arasında önemli bir korelasyon saptamıştır. [259] Krishnakumar ve Rymph, duygusal zekânın etik karar vermede önemli bir rolü olduğunu göstermişlerdir ve insan kaynakları departmanının işe alım süreçlerinde duygusal zekâ kriterini önemsemesi gerektiğini vurgulamışlardır.[260]

---

[255] Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 236.
[256] Kaya, **age**, 970.
[257] a**ge**, 968.
[258] Gürbüz, Şahin, **age**, 264.
[259] Desphande, **age**, 393.
[260] Krishnakumar, Rymph, **age**, 322.

Duygusal zekâ ile etik karar verme ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için aşağıda **H1** hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları departmanı çalışanlarının duygusal zekâları ile etik karar verme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 18 : Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme Korelasyon Analizi

Correlations		Duygusal Zekâ	Etik Karar Verme
Duygusal Zekâ	Pearson Correlation	1	0,532**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	161	161
Etik Karar Verme	Pearson Correlation	0,532**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	161	161
**	Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).		

Tablo 18'de duygusal zekâ ve etik karar verme değişkenleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinde iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Analizin korelasyon değeri r=0,532 (p=0,000< a=0,01) olarak hesaplanmıştır. Buna göre; H1 hipotezi desteklenmektedir ve duygusal zekâ ile etik karar verme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Cooper ve Sawaf, gereğinden fazla duygunun mantık yürütme sürecini olumsuz etkilediğini öne sürerek duyguları etkin kullanmanın bireysel ve yönetsel başarıya katkı sağladığını ortaya koymuştur. Duyguların muhakemeyi hızlandırdığını ve ahlaki değerleri harekete geçirdiğini savunmuşlardır.[261] Bu noktada karmaşık duyguları ayırt etmenin önemi karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle duyguların farkında olma düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için **H2** hipotezi geliştirilmiştir.

H2: Telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları departmanı çalışanlarının duygularının farkında olma düzeyi ile etik karar verme ve boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Duyguların farkında olma düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi analiz etmek maksadıyla yapılan korelasyon analizinde; duygularının farkında olma ve etik karar verme korelasyon değeri r=0,324 olarak hesaplanmıştır.

[261] Ural, **age**, 211-212.

Buna göre; duyguların farkında olma ile etik karar verme değişkeni arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir.

Duyguların farkında olma ile etik karar verme değişkeninin alt boyutu olan sevgi arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Analizin korelasyon değeri r=0,303 olarak hesaplanmıştır.

Duyguların farkında olma ile etik karar verme değişkeninin alt boyutu olan adalet arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki olduğu izlenmektedir. Analizin korelasyon değeri r=0,206 olarak hesaplanmıştır.

Duygularının farkında olma ile etik karar verme değişkenin alt boyutu olan iş birliği arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Analizin korelasyon değeri r=0,278 olarak hesaplanmıştır.

Buna göre H_2 hipotezi, duygularının farkında olma ve etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğundan desteklenmektedir.

Duygularını yönetebilen kişilerin sorun çözme tekniklerinden en iyi şekilde yararlanabildiği yapılan araştırmalar ile doğrulanmıştır.[262] Duyguları yönetme düzeyi, kişinin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını yönetmesiyle ilgilidir. Araştıma sonuçlarına göre duyguları yönetebilmenin özellikle ilerleyen yaşlarda daha etkin olduğu yani daha akılcı kararlar alabilmeye sevk ettiği ortaya konulmuştur.[263] Diğer yandan motivasyonla ilgili yapılan araştırmalardan örnek verecek olursak, otel işletmelerinde yönetici etik davranışlarının motivasyon ve iş tatminine etkisini ele alan bir çalışmada yönetici etik davranışı ile motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.[264] Atmaca, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik" makalesinde çalışma yaşamında "etik" ile "motivasyon" arasındaki güçlü bağların göz ardı edilmemesi gerektiğini; zira çalışanların kendilerini geliştirmeleri, kendilerine ve mesleklerine olan saygılarını pekiştirmeleri, bir yerde etik değerleri içselleştirmeleri ve bu değerlere duyarlı bir iş ve ilişkiler sistemi geliştirmelerinin etik ve motivasyon ilişkisine bağlı olduğunu

[262] Güney, **age,** 177.

[263] Emel Adsız, "Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016), 96.

[264] Alptekin Sökmen, Emre Burak Ekmekçioğlu, "Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, c.5, s.4 (2013): 96.

ifade etmiştir.[265] Bu doğrultuda duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için **H3** hipotezi geliştirilmiştir.

H3: Telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları departmanı çalışanlarının duygularını yönetme düzeyi ile etik karar verme ve boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme değişkeni ve alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde; duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme arasındaki korelasyon değeri r=0,421 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, duygularını yönetme ve kendini motive etme ile etik karar verme arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki bulunmaktadır.

Duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar vermenin alt boyutu olan sevgi arasında gerçekleştirilen korelasyon analizinde r=0,291 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar vermenin alt boyutu sevgi arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki olduğu görülmektedir.

Duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar vermenin alt boyutu olan adalet arasında gerçekleştirilen korelasyon analizinde r=0,331 olarak hesaplanmıştır. Buna göre duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar vermenin alt boyutu adalet arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir.

Duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar vermenin alt boyutu iş birliği arasında gerçekleştirilen korelasyon analizinde r=0,367 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar vermenin alt boyutu iş birliği arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki bulunmaktadır.

Buna göre H3 hipotezi, duygularının farkında olma ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğundan desteklenmektedir.

[265] Kemal Atmaca, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik", **Sayıştay Dergisi**, s. 76 (2010): 73.

Özen'e göre, "empati yeteneği sayesinde birey, başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını, ihtiyaçlarını, kaygılarını anlayabilir, kendini başkalarının yerine koyarak onlar gibi düşünüp davranabilir, onları oldukları gibi kabullenebilir ve onların davranışlarına saygı gösterebilir".[266] Crane ve Matten ise etik karar vermede "kararın başkaları üzerinde önemli etkilerinin olması"nı bir kriter olarak belirlemişlerdir.[267] Her iki ifadeye bakarak empati ve etik kavramlarının "başkaları"nı içeren ve birbiri ile ilinti kavramlar olduklarını görebiliriz. Bu doğrultuda empati kurabilme düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için **H4** hipotezi geliştirilmiştir.

H4: Telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları departmanı çalışanlarının empati kurabilme düzeyi ile etik karar verme ve boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Empati kurabilme düzeyi ile etik karar verme değişkeni ve alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde; empati kurabilme ve etik karar verme korelasyon değeri r=0,229 olarak hesaplanmıştır. Buna göre empati kurma ile etik karar verme arasında pozitif ve zayıf derecede bir ilişki mevcuttur.

Empati kurabilme ve etik karar vermenin alt boyutu sevgi arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri r=0,178 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, empati ile etik karar verme alt boyutu sevgi arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki mevcuttur.

Empati kurabilme ve etik karar vermenin alt boyutu adalet arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri r=0,195 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, empati ile etik karar vermenin alt boyutu adalet arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki mevcuttur.

Empati kurabilme ve etik karar verme alt boyutu iş birliği arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri r=0,174 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, empati ile etik karar vermenin alt boyutu iş birliği arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki mevcuttur.

Buna göre H4 hipotezi, empati düzeyi ve etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğundan desteklenmektedir.

---

[266] Yener Özen, "Etik mi? Ahlak mı? Modernite mi? Medeniyet mi?", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.5 (2011): 72.
[267] Crane, Matten, **age**, 141-142.

Doğan ve Demiral, "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi" adlı makalelerinde günümüzde işletmeler için başarılı olanlar listesinin ilk sıralarında teknik bilgi ve beceri bakımından iyi olanların değil; iş arkadaşları ile iyi ilişkiler yürütebilen ve sağlıklı ilişkiler kurabilen, ekip çalışması yapabilen çalışanların olduğunu vurgulamaktadır.[268] Okul yöneticileri üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise bir yönetici örgütte ne kadar üst kademede bulunuyorsa insanlar arası ilişkilerin artması ile duygusal zekâya sahip olmasının daha önemli hale geldiği ortaya konulmuştur.[269] Sosyal becerilerin öneminin gitgide artması ve özellikle karar verici kişilerin sahip olması gereken en önemli yeteneklerden biri olması sebebiyle sosyal beceriler ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için **H5** hipotezi geliştirilmiştir.

H5: Telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları departmanı çalışanlarının sosyal beceri düzeyi ile etik karar verme ve boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Sosyal beceriler düzeyi ile etik karar verme değişkeni ve alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde; sosyal beceriler ve etik karar verme korelasyon değeri r=0,538 olarak hesaplanmıştır. Buna göre sosyal beceriler ile etik karar verme arasında pozitif ve orta derecede bir ilişki mevcuttur.

Sosyal beceriler ve etik karar verme alt boyutu sevgi arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri r=0,429 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, sosyal beceriler ile etik karar verme alt boyutu sevgi arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki mevcuttur.

Sosyal beceriler ve etik karar verme alt boyutu adalet arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri r=0,339 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, sosyal beceriler ile etik karar verme alt boyutu adalet arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki mevcuttur.

Sosyal beceriler ve etik karar verme alt boyutu iş birliği arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri r=0,508 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, sosyal beceriler ile etik karar verme alt boyutu iş birliği arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki mevcuttur.

[268] Doğan, Demiral, **age**, 227.
[269] Babaoğlan, **age**, 122.

Buna göre H_5 hipotezi, sosyal beceriler düzeyi ve etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğundan desteklenmektedir.

Tablo 19 : Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonuçları

Correlations		Duyguları Yönetme Kendini Motive Etme	Empati	Sosyal Beceriler	Duyguların Farkında Olma	Sevgi	Adalet	İşbirliği	Etik Karar Verme
Duyguları Yönetme Kendini Motive Etme	Pearson Correlation	1	0,278**	0,390**	0,392**	0,291**	0,331**	0,367**	0,421**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Empati	Pearson Correlation	0,278**	1	0,413**	0,217**	0,178*	0,195*	0,174*	0,229**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,006	0,024	0,013	0,027	0,003
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Sosyal Beceriler	Pearson Correlation	0,390**	0,413**	1	0,298**	0,429**	0,339**	0,508**	0,538**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Duyguların Farkında Olma	Pearson Correlation	0,392**	0,217**	0,298**	1	0,303**	0,206**	0,278**	0,324**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,006	0,000		0,000	0,009	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Sevgi	Pearson Correlation	0,291**	0,178*	0,429**	0,303**	1	0,560**	0,363**	0,741**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,024	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Adalet	Pearson Correlation	0,331**	0,195*	0,339**	0,206**	0,560**	1	0,422**	0,832**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,013	0,000	0,009	0,000		0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
İşbirliği	Pearson Correlation	0,367**	0,174*	0,508**	0,278**	0,363**	0,422**	1	0,799**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,027	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Etik Karar Verme	Pearson Correlation	0,421**	0,229**	0,538**	0,324**	0,741**	0,832**	0,799**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
(**) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
(*) Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

4.10.5. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde duygusal zekâ ve etik karar verme ölçeklerinde yer alan alt boyutlara ait düzeylerin katılımcıların demografik özelliklerine göre değişim gösterip göstermediği araştırılmıştır. Veriler normal dağıldığından Independent-Samples T-Testi ve One Way Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 20'de duyguların farkında olma düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 20 : Duyguların Farkında Olma Düzeyinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	St. Sapma	t	p
Kadın	114	4,249	0,425	0,050	0,824
Erkek	47	4,080	0,449		

Ortalamalara bakıldığında, kadınların duygularının farkında olma ortalaması (4,249), erkeklerin (4,080) ortalamasına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak t-testi sonuçları söz konusu farkın bir anlam içermediğini söylemektedir. Buna göre; duyguların farkında olma düzeyi ile cinsiyet arasında bir ilişki olup olmadığına dair gerçekleştirilen analizde katılımcıların duygularının farkında olma düzeyleri cinsiyetlerine göre (p:0,824; p>0,05) anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 21'de duyguların farkında olma düzeyinin eğitim gruplarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 21 : Duyguların Farkında Olma Düzeyinin Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi	N	Ort.	Std. Sapma	Homogeneity of Variances	Sig.
Lise ve dengi	17	4,000	0,566	0,300	0,244
Önlisans	10	4,200	0,511		
Lisans	92	4,213	0,435		
Lisansüstü	42	4,250	0,354		
Toplam	161	4,199	0,437	0,300	0,244

Lise ve dengi okullardan mezun olan katılımcıların duygularının farkında olma ortalaması (4,000), ön lisans eğitimi veren okullardan mezun olanların (4,200), lisans düzeyinde eğitim alanların (4,213) ve lisans üzerinde eğitim alanların (4,250) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,300>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,244>0,05 olarak bulunduğundan, '%95 güvenle, katılımcıların eğitim düzeylerine göre duygularının farkında olma seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 22'de duyguların farkında olma düzeyinin yaş aralığına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 22 : Duyguların Farkında Olma Düzeyinin Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Yaş Aralığı	N	Ort.	Std. Sapma	Homogeneity of Variances	Sig.
18-25	26	4,240	0,377	0,734	0,116
26-35	110	4,155	0,445		
36-45	18	4,264	0,441		
46-55	5	4,650	0,418		
56 ve üzeri	2	4,375	0,177		
Toplam	161	4,199	0,437	0,734	0,116

18-25 yaş aralığındaki katılımcıların duyguların farkında olma düzeyi ortalaması (4,240), 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların (4,155), 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların (4,264), 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların (4,650) ve 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların (4,375) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,734>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. 46-55 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalaması diğerlerine göre belirgin bir şekilde yüksek olsa da, Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,116>0,05 olarak bulunduğundan, '%95 güvenle, katılımcıların yaşlarına göre duygularının farkında olma seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 23'te duyguların farkında olma düzeyinin çalışma süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 23 : Duyguların Farkında Olma Düzeyinin Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışma Süresi	N	Ort.	Std. Sapma	Homogeneity of Variances	Sig.
1 Yıldan Az	52	4,232	0,401	0,101	0,944
1-5 Yıl	73	4,188	0,401		
5-10 Yıl	23	4,174	0,566		
10-15 Yıl	5	4,100	0,548		
15 Yıl ve üzeri	7	4,250	0,629		
Toplam	160	4,201	0,439	0,101	0,944

Şu anki işletmesinde 1 yıldan daha az süre ile çalışan katılımcıların duyguların farkında olma düzeyi ortalaması (4,232), 1-5 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,188), 5-10 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,174), 10-15 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,100) ve 15 yıl ve üzeri süre ile çalışan katılımcıların (4,250) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,101>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,944>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalışma sürelerine göre duyguların farkında olma seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 24'te duyguların farkında olma düzeyinin çalışılan poziyona göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 24 : Duyguların Farkında Olma Düzeyinin Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışılan Pozisyon	N	Ort.	Std. Sapma	Homogeneity of Variances	Sig.
Çalışan	100	4,205	0,437	0,965	0,914
Orta Düzey Yönetici	16	4,156	0,455		
Üst Düzey Yönetici	44	4,206	0,445		
Toplam	160	4,201	0,439	0,965	0,914

Şu anki işletmesinde 'çalışan' pozisyonunda görev alan katılımcıların duyguların farkında olma düzeyi ortalaması (4,205), 'orta düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (4,156) ve 'üst düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (4,206) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca

göre 0,965>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Üst düzey yöneticilerin duyguların farkında olma ortalaması daha yüksek olsa da Anova testinin sonucunda 'Sig.' değeri 0,914>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalıştıkları pozisyonlarına göre duyguların farkında olma seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 25'te duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 25 : Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme Düzeyinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	St. Sapma	t	p
Kadın	114	3,543	0,618	1,654	0,200
Erkek	47	3,691	0,552		

Ortalamalara bakıldığında, kadınların duygularını yönetme ve kendini motive etme ortalaması (3,543), erkeklerin (3,691) olarak ölçülen ortalamasına göre daha düşüktür. Ancak t-testi sonuçları söz konusu farkın bir anlam içermediğini söylemektedir. Buna göre; duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile cinsiyet arasında bir ilişki olup olmadığına dair gerçekleştirilen analize göre (p:0,200; p>0,05) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 26'da duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyinin eğitim seviyesine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 26 : Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme Düzeyinin Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Eğitim Seviyesi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Lise ve dengi	17	3,596	0,604	0,114	0,603
Önlisans	10	3,813	0,438		
Lisans	92	3,588	0,650		
Lisansüstü	42	3,524	0,521		
Toplam	161	3,586	0,601	0,114	0,603

Lise ve dengi okullardan mezun olan katılımcıların duygularını yönetme ve kendini motive etme ortalaması (3,596), ön lisans eğitimi veren okullardan mezun olanların (3,813), lisans düzeyinde eğitim alanların (3,588) ve lisansüstü eğitim alanların ortalaması ise (3,524) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen

sonuca göre 0,114>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,603>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların eğitim düzeylerine göre duygularını yönetme ve kendini motive etme seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 27'de duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyinin yaş aralığına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 27 : Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme Düzeyinin Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Yaş Aralığı	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
18-25	26	3,519	0,559	0,041	0,271
26-35	110	3,553	0,589		
36-45	18	3,715	0,757		
46-55	5	3,975	0,379		
56 ve üzeri	2	4,125	-		
Toplam	161	3,586	0,601	0,041	0,271

18-25 yaş aralığındaki katılımcıların duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ortalaması (3,519), 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların (3,553), 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların (3,715), 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların (3,975) ve 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların (4,125) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,041>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,271>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların yaşlarına göre duygularını yönetme ve kendini motive etme seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Anlamlı bir fark olmasa da yaş aralığı arttıkça ortalamanın yükseldiği yani kişilerin kendi duygularını yönetme ve kendilerini motive etme seviyelerinin arttığı göze çarpmaktadır.

Tablo 28'de duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyinin çalışma süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 28 : Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme Düzeyinin Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışma Süresi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
1 Yıldan Az	52	3,630	0,570	0,720	0,686
1-5 Yıl	73	3,557	0,625		
5-10 Yıl	23	3,647	0,633		
10-15 Yıl	5	3,250	0,776		
15 Yıl ve üzeri	7	3,643	0,430		
Toplam	160	3,588	0,603	0,720	0,686

Şu anki işletmesinde 1 yıldan daha az süre ile çalışan katılımcıların duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ortalaması (3,630), 1-5 yıl süre ile çalışan katılımcıların (3,557), 5-10 yıl süre ile çalışan katılımcıların (3,647), 10-15 yıl süre ile çalışan katılımcıların (3,250) ve 15 yıl ve üzeri süre ile çalışan katılımcıların (3,643) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,720>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,686>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalışma sürelerine göre duygularını yönetme ve kendini motive etme seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 29'da duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyinin çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 29 : Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme Düzeyinin Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışılan Pozisyon	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Çalışan	100	3,548	0,593	0,821	0,235
Orta Düzey Yönetici	16	3,484	0,530		
Üst Düzey Yönetici	44	3,716	0,641		
Toplam	160	3,588	0,603	0,821	0,235

Şu anki işletmesinde 'çalışan' pozisyonunda görev alan katılımcıların duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ortalaması (3,548), 'orta düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (3,484) ve 'üst düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (3,716) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde

edilen sonuca göre 0,821>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Üst düzey yöneticilerin duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ortalaması daha yüksek olsa da Anova testinin sonucunda 'Sig.' değeri, 0,235>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların işletmelerinde çalıştıkları pozisyonlarına göre duygularını yönetme ve kendini motive etme seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 30'da empati düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 30 : Empati Düzeyinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	St. Sapma	t	p
Kadın	114	4,117	0,598	1,219	0,271
Erkek	47	3,929	0,606		

Ortalamalara bakıldığında, kadınların empati ortalaması (4,117), erkeklerin empati ortalaması (3,929) olarak ölçülmüştür. Kadınların ortalamasının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak t-testi sonuçları söz konusu farkın bir anlam içermediğini söylemektedir. Buna göre; empati düzeyi ile cinsiyet arasında bir ilişki olup olmadığına dair gerçekleştirilen analizde katılımcıların empati düzeyleri cinsiyetlerine göre (p:0,271; p>0,05) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 31'de empati düzeyinin eğitim seviyesine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 31 : Empati Düzeyinin Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Eğitim Seviyesi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Lise ve dengi	17	4,059	0,690	0,248	0,754
Önlisans	10	3,900	0,446		
Lisans	92	4,098	0,624		
Lisansüstü	42	4,024	0,567		
Toplam	161	4,062	0,605	0,248	0,754

Lise ve dengi okullardan mezun olan katılımcıların empati ortalaması (4,059), ön lisans eğitimi veren okullardan mezun olanların (3,900), lisans düzeyinde eğitim

alanların (4,098) ve lisansüstü eğitim alanların (4,024) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,248>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,754>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların eğitim düzeylerine göre empati seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 32'de empati düzeyinin yaş aralığına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 32 : Empati Düzeyinin Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Yaş Aralığı	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
18-25	26	4,115	0,480	0,241	0,811
26-35	110	4,045	0,622		
36-45	18	4,037	0,704		
46-55	5	4,333	0,624		
56 ve üzeri	2	3,833	0,236		
Toplam	161	4,062	0,605	0,241	0,811

18-25 yaş aralığındaki katılımcıların empati düzeyi ortalaması (4,115), 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların (4,045), 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların (4,037), 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların (4,333) ve 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların (3,833) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,241>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların ortalaması diğerlerine göre belirgin bir şekilde yüksek olsa da Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,811>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların yaşlarına göre empati seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 33'te empati düzeyinin çalışma süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 33 : Empati Düzeyinin Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışma Süresi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
1 Yıldan Az	52	4,000	0,686	0,092	0,472
1-5 Yıl	73	4,132	0,517		
5-10 Yıl	23	4,101	0,655		
10-15 Yıl	5	3,933	0,894		
15 Yıl ve Üzeri	7	3,762	0,460		
Toplam	160	4,063	0,606	0,092	0,472

Şu anki işletmesinde 1 yıldan daha az süre ile çalışan katılımcıların empati düzeyi ortalaması (4,000), 1-5 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,132), 5-10 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,101), 10-15 yıl süre ile çalışanların (3,933) ve 15 yıl ve üzeri süre ile çalışan katılımcıların (3,762) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,092>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,472>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalışma sürelerine göre empati seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 34'de empati düzeyinin çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 34 : Empati Düzeyinin Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışılan Pozisyon	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Çalışan	100	4,077	0,566	0,515	0,769
Orta Düzey Yönetici	16	3,958	0,582		
Üst Düzey Yönetici	44	4,068	0,706		
Toplam	160	4,063	0,606	0,515	0,769

Şu anki işletmesinde 'çalışan' pozisyonunda görev alan katılımcıların empati düzeyi ortalaması (4,077), 'orta düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (3,958) ve 'üst düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (4,068) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,515>0,05

olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,769>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalıştıkları pozisyonlarına göre empati seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 35'te sosyal beceri düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 35 : Sosyal Beceri Düzeyinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	St. Sapma	t	p
Kadın	114	4,037	0,487	2,540	0,113
Erkek	47	3,910	0,644		

Ortalamalara bakıldığında, kadınların sosyal beceri düzeyi (4,037); erkeklerin ise (3,910)'dur. Kadınların sosyal beceri düzeyi ortalamasının erkeklerin ortalamasına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak t-testi sonuçları söz konusu farkın bir anlam içermediğini söylemektedir. Buna göre; sosyal beceri düzeyi ile cinsiyet arasında bir ilişki olup olmadığına dair gerçekleştirilen analizde (p:0,113; p>0,05) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 36'da sosyal beceri düzeyinin eğitim seviyesine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 36 : Sosyal Beceri Düzeyinin Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Eğitim Seviyesi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Lise ve dengi	17	4,000	0,593	0,772	0,971
Önlisans	10	4,075	0,334		
Lisans	92	4,000	0,572		
Lisansüstü	42	3,982	0,492		
Toplam	161	4,000	0,538	0,772	0,971

Lise ve dengi okullardan mezun olan katılımcıların sosyal beceri düzeyi ortalaması (4,000), ön lisans eğitimi veren okullardan mezun olanların (4,075), lisans düzeyinde eğitim alanların (4,000) ve lisansüstü eğitim alanların ortalaması ise (3,982) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,772>0,05

olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,971>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların eğitim düzeylerine göre sosyal beceri seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 37'de sosyal beceri düzeyinin yaş aralığına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 37 : Sosyal Beceri Düzeyinin Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Yaş Aralığı	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
18-25	26	3,923	0,509	0,832	0,750
26-35	110	3,991	0,551		
36-45	18	4,097	0,570		
46-55	5	4,200	0,326		
56 ve üzeri	2	4,125	0,530		
Toplam	161	4,000	0,538	0,832	0,750

18-25 yaş aralığındaki katılımcıların sosyal beceri düzeyi ortalaması (3,923), 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların (3,991), 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların (4,097), 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların (4,200), ve 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların (4,125) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,832>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların ortalaması diğerlerine göre yüksek olsa da Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,750>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların yaşlarına göre sosyal beceri seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 38'de sosyal beceri düzeyinin çalışma süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 38 : Sosyal Beceri Düzeyinin Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışma Süresi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
1 Yıldan Az	52	4,029	0,546	0,075	0,811
1-5 Yıl	73	4,007	0,443		
5-10 Yıl	23	4,000	0,787		
10-15 Yıl	5	3,800	0,779		
15 Yıl ve Üzeri	7	3,821	0,278		
Toplam	160	3,998	0,540	0,075	0,811

Şu anki işletmesinde 1 yıldan daha az süre ile çalışan katılımcıların sosyal beceri düzeyi ortalaması (4,029), 1-5 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,007), 5-10 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,000), 10-15 yıl süre ile çalışan katılımcıların (3,800) ve 15 yıl ve üzeri süre ile çalışan katılımcıların (3,821) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,075>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,811>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalışma sürelerine göre sosyal beceri seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 39'da sosyal beceri düzeyinin çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 39 : Sosyal Beceri Düzeyinin Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışılan Pozisyon	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Çalışan	100	3,955	0,589	0,098	0,218
Orta Düzey Yönetici	16	3,938	0,310		
Üst Düzey Yönetici	44	4,119	0,475		
Toplam	160	3,998	0,540	0,098	0,218

Şu anki işletmesinde 'çalışan' pozisyonunda görev alan katılımcıların sosyal beceri düzeyi ortalaması (3,955), 'orta düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (3,938) ve 'üst düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların ortalaması ise (4,119) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,098>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir.

Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,218>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalıştıkları pozisyonlarına göre sosyal beceri seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 40'ta sevgi boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 40 : Sevgi Boyutunun Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	St. Sapma	t	p
Kadın	114	4,492	0,442	0,039	0,844
Erkek	47	4,568	0,452		

Ortalamalara bakıldığında, kadınların sevgi boyutu ortalaması (4,492), erkeklerin ortalaması ise (4,568)'tir. Ancak t-testi sonuçları, söz konusu farkın bir anlam içermediğini söylemektedir. Buna göre; sevgi boyutu ile cinsiyet arasında (p:0,844; p>0,05) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 41'de sevgi boyutunun eğitim seviyesine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 41 : Sevgi Boyutunun Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Eğitim Seviyesi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Lise ve dengi	17	4,538	0,421	0,315	0,098
Önlisans	10	4,657	0,271		
Lisans	92	4,443	0,469		
Lisansüstü	42	4,629	0,409		
Toplam	161	4,515	0,445	0,315	0,098

Lise ve dengi okullardan mezun olan katılımcıların sevgi boyutu ortalaması (4,538), ön lisans eğitimi veren okullardan mezun olanların (4,657) lisans düzeyinde eğitim alanların (4,443) ve lisansüstü eğitim alanların ortalaması ise (4,629) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,315>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,098>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların eğitim düzeylerine göre sevgi boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 42'de sevgi boyutunun yaş aralığına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 42 : Sevgi Boyutunun Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Yaş Aralığı	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
18-25	26	4,440	0,495	0,567	0,508
26-35	110	4,505	0,440		
36-45	18	4,587	0,430		
46-55	5	4,743	0,356		
56 ve Üzeri	2	4,786	0,303		
Toplam	161	4,515	0,445	0,567	0,508

18-25 yaş aralığındaki katılımcıların sevgi boyutu ortalaması (4,440), 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların (4,505), 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların (4,587), 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların (4,743) ve 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalaması ise (4,786) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,567>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,508>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların yaşlarına göre sevgi boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 43'te sevgi boyutunun çalışma süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 43 : Sevgi Boyutunun Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışma Süresi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
1 Yıldan Az	52	4,495	0,493	0,793	0,887
1-5 Yıl	73	4,524	0,421		
5-10 Yıl	23	4,553	0,425		
10-15 Yıl	5	4,371	0,458		
15 Yıl ve Üzeri	7	4,612	0,450		
Toplam	160	4,518	0,444	0,793	0,887

Şu anki işletmesinde 1 yıldan daha az süre ile çalışan katılımcıların sevgi boyutu ortalaması (4,495), 1-5 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,524), 5-10 yıl süre ile

çalışan katılımcıların (4,553), 10-15 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,371) ve 15 yıl ve üzeri süre ile çalışan katılımcıların ortalaması ise (4,612) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,793>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,887>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalışma sürelerine göre sevgi boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 44'te sevgi boyutunun çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 44 : Sevgi Boyutunun Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışılan Pozisyon	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Çalışan	100	4,504	0,446	0,973	0,350
Orta Düzey Yönetici	16	4,411	0,445		
Üst Düzey Yönetici	44	4,588	0,439		
Toplam	160	4,518	0,444	0,973	0,350

Şu anki işletmesinde 'çalışan' pozisyonunda görev alan katılımcıların sevgi boyutu puan ortalaması (4,504), 'orta düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (4,411) ve 'üst düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (4,588) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,973>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,350>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalıştıkları pozisyonlarına göre sevgi boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 45'te adalet boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 45 : Adalet Boyutunun Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	St. Sapma	t	p
Kadın	114	4,271	0,628	0,497	0,482
Erkek	47	4,332	0,692		

Ortalamalara bakıldığında, kadınların adalet boyutu ortalaması (4,271), erkeklerin ortalaması ise (4,332)'dir. Ancak t-testi sonuçları söz konusu farkın bir anlam içermediğini söylemektedir. Buna göre; adalet boyutu ile cinsiyet arasında (p:0,482; p>0,05) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 46'da adalet boyutunun eğitim seviyesine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 46 : Adalet Boyutunun Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Eğitim Seviyesi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Lise ve dengi	17	4,271	0,797	0,106	0,312
Önlisans	10	4,470	0,542		
Lisans	92	4,215	0,687		
Lisansüstü	42	4,414	0,481		
Toplam	161	4,289	0,645	0,106	0,312

Lise ve dengi okullardan mezun olan katılımcıların adalet boyutu ortalaması (4,271), ön lisans eğitimi veren okullardan mezun olanların (4,470), lisans düzeyinde eğitim alanların (4,215) ve lisansüstü eğitim alanların (4,414) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,106>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,312>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların eğitim düzeylerine göre adalet boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 47'de adalet boyutunun yaş aralığına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 47 : Adalet Boyutunun Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Yaş Aralığı	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
18-25	26	4,146	0,492	0,274	0,183
26-35	110	4,259	0,688		
36-45	18	4,578	0,573		
46-55	5	4,520	0,363		
56 ve Üzeri	2	4,600	0,566		

Toplam	161	4,289	0,645	0,274	0,183

18-25 yaş aralığındaki katılımcıların adalet boyutu ortalaması (4,146), 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların (4,259), 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların (4,578), 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların (4,520) ve 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların (4,600) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,274>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,183>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların yaşlarına göre adalet boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 48'de adalet boyutunun çalışma süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 48 : Adalet Boyutunun Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışma Süresi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
1 Yıldan Az	52	4,219	0,639	0,712	0,533
1-5 Yıl	73	4,284	0,675		
5-10 Yıl	23	4,452	0,624		
10-15 Yıl	5	4,560	0,537		
15 Yıl ve Üzeri	7	4,171	0,559		
Toplam	160	4,291	0,647	0,712	0,533

Şu anki işletmesinde 1 yıldan daha az süre ile çalışan katılımcıların adalet boyutu ortalaması (4,219), 1-5 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,284), 5-10 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,452), 10-15 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,560) ve 15 yıl ve üzeri süre ile çalışan katılımcıların (4,171) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,712>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,533>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalışma sürelerine göre adalet boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 49'da adalet boyutunun çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 49 : Adalet Boyutunun Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışılan Pozisyon	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Çalışan	100	4,247	0,675	0,457	0,421
Orta Düzey Yönetici	16	4,263	0,668		
Üst Düzey Yönetici	44	4,400	0,572		
Toplam	160	4,291	0,647	0,457	0,421

Şu anki işletmesinde 'çalışan' pozisyonunda görev alan katılımcıların adalet boyutu ortalaması (4,247), 'orta düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (4,263) ve 'üst düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (4,400) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,457>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Üst düzey yöneticilerin adalet boyutu ortalaması daha yüksek olsa da Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,421>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalıştıkları pozisyonlarına göre adalet boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 50'de iş birliği boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 50 : İş birliği Boyutunun Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	St. Sapma	t	p
Kadın	114	4,063	0,701	0,208	0,649
Erkek	47	4,007	0,753		

Ortalamalara bakıldığında, kadınların iş birliği ortalaması (4,063), erkeklerin ortalaması ise (4,007)'dir. Ancak t-testi sonuçları söz konusu farkın bir anlam içermediğini söylemektedir. Buna göre; iş birliği boyutu ile cinsiyet arasında (p:0,208; p>0,05) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 51'de iş birliği boyutunun eğitim seviyesine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 51 : İş birliği Boyutunun Eğitim Seviyesine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Eğitim Seviyesi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Lise ve dengi	17	4,020	0,712	0,886	0,957
Önlisans	10	4,083	0,708		
Lisans	92	4,069	0,724		
Lisansüstü	42	4,000	0,721		
Toplam	161	4,047	0,715	0,886	0,957

Lise ve dengi okullardan mezun olan katılımcıların iş birliği boyutu ortalaması (4,020), ön lisans eğitimi veren okullardan mezun olanların (4,083), lisans düzeyinde eğitim alanların (4,069) ve lisansüstü eğitim alanların (4,000) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,886>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,957>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların iş birliği boyutu ortalamaları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 52'de iş birliği boyutunun yaş aralığına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 52 : İş birliği Boyutunun Yaş Aralığına Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Yaş Aralığı	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
18-25	26	3,936	0,754	0,464	0,802
26-35	110	4,044	0,728		
36-45	18	4,130	0,668		
46-55	5	4,267	0,596		
56 ve Üzeri	2	4,333	-		
Toplam	161	4,047	0,715	0,464	0,802

18-25 yaş aralığındaki katılımcıların iş birliği boyutu ortalaması (3,936), 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların (4,044), 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların (4,130), 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların (4,267) ve 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların (4,333) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,464>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,802>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle,

katılımcıların yaşlarına göre iş birliği boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 53'te iş birliği boyutunun çalışma süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 53 : İş birliği Boyutunun Çalışma Süresine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışma Süresi	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
1 Yıldan Az	52	4,083	0,726	0,023 (*)	0,979
1-5 Yıl	73	4,053	0,619		
5-10 Yıl	23	3,971	1,010		
10-15 Yıl	5	4,000	0,850		
15 Yıl ve Üzeri	7	4,000	0,544		
Toplam	160	4,047	0,717	0,023	0,979

Şu anki işletmesinde 1 yıldan daha az süre ile çalışan katılımcıların iş birliği boyutu ortalaması (4,083), 1-5 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,053), 5-10 yıl süre ile çalışan katılımcıların (3,971), 10-15 yıl süre ile çalışan katılımcıların (4,000) ve 15 yıl ve üzeri süre ile çalışan katılımcıların ortalaması ise (4,000) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,023<0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojen değildir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,979>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalışma sürelerine göre iş birliği boyutu ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 54'te iş birliği boyutu ve çalışma süresi değişkenlerinin grup varyanslarının homojen olmadığı tespit edildiğinden, alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmıştır.

Tablo 54 : İş Birliği Boyutu ve Çalışma Süresi Değişkenlerinin Grup Varyanslarının Homojen Olup Olmadığının Sınanması Sonrasında Yapılan Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonuçları

	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Welch	0,074	4	18,317	0,989
Brown-Forsythe	0,095	4	33,755	0,983
(a)Asymptotically F distributed.				

Tablo 55'de iş birliği boyutunun çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği izlenmektedir.

Tablo 55 : İş birliği Boyutunun Çalışılan Pozisyona Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışılan Pozisyon	N	Ort.	St. Sapma	Homogeneity of variances	Sig.
Çalışan	100	4,002	0,746	0,849	0,549
Orta Düzey Yönetici	16	4,063	0,712		
Üst Düzey Yönetici	44	4,144	0,657		
Toplam	160	4,047	0,717	0,849	0,549

Şu anki işletmesinde 'çalışan' pozisyonunda görev alan katılımcıların iş birliği boyutu puan ortalaması (4,002), 'orta düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların (4,063) ve 'üst düzey yönetici' pozisyonunda görev alan katılımcıların ortalaması ise (4,144) olarak hesaplanmıştır. Homojenlik testinden elde edilen sonuca göre 0,849>0,05 olduğundan %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Anova testinin sonucunda, 'Sig.' değeri 0,549>0,05 olarak bulunduğundan '%95 güvenle, katılımcıların şu anki işletmelerinde çalıştıkları pozisyonlarına göre iş birliği boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde gelişen stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte duygusal zekâ, iş etiği, etik standartlar ve etik karar verme gibi kavramların önemi giderek artmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde çalışan bireylerin duygusal zekâ düzeyinin artmasıyla etik karar verme düzeyi doğru orantılıdır. Duygusal zekâ ve bireyin etik algısı, bireyin işe alınma kararının verilmesinden itibaren önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma, insan kaynakları departmanında çalışan bireylerin, duygusal zekâ ve etik karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Gerçekleştirdiğimiz araştırmanın sonuçlarına göre, duygusal zekâ ile insan kaynakları çalışanlarının etik karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bu sonuç literatürdeki görüşleri destekler niteliktedir.

Bu çalışmada, duygusal zekâ; "Duyguların Farkında Olma", "Duygularını Yönetme ve Kendini Motive Etme", "Empati" ve "Sosyal Beceriler" olmak üzere dört; Etik Karar Verme ise "Sevgi", "Adalet" ve "İşbirliği" olmak üzere üç alt boyutu ile ele alınmıştır. Çalışmamızda literatürde kullanılan alt boyutlardan "Duyguları Yönetme" ve "Kendini Motive Etme" alt boyutları ayrışmamış olup birlikte bir alt boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre, duygusal zekâ ölçeğinde yer alan bu iki alt boyutu temsil eden maddeler, katılımcıların algısında aynı faktör yapısında toplanmışlardır. "Duyguları Yönetme" ve "Kendini Motive Etme" alt boyutlarını ölçen ilgili ifadeler incelendiğinde, birbirlerine olan benzerlikleri dikkat çekmektedir. Duygusal zekâ ölçeğinin çeviri olduğu da göz önünde bulundurularak, bu iki alt boyutun birbirinden ayrışmayışları ve örneklem grubunun algısına göre tek bir faktör altında toplanmasının sebeplerinden birinin, kültürel farklılıklar olabileceği düşünülmektedir. Ölçekte yer alan ilgili gibi ifadelerin, Batı kültüründe ayrı ayrı ele alınabilen; bizim kültürümüzde ise iç içe geçmiş ifadeler olarak algılanması olasıdır.

Ayrıca araştırmamızı takip eden gelecek çalışmalarda, duygusal zekâ ölçeği çerçevesindeki alt boyutlarla ilgili detaylı çalışmalar, farklı sektörlerde, farklı departmanlarda ve daha geniş örneklem gruplarıyla yapılarak alt boyutlarla ilgili örneklem gruplarının algıları ölçülebilir ve karşılaştırmalar yapılabilir.

Çalışmamızda, duygusal zekânın alt boyutları, etik karar verme ve alt boyutları ile olan ilişkileri bakımından test edilmiştir.

Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren A, B ve C işletmelerinde insan kaynakları departmanlarında uygulanan anket ve yapılan analiz çalışmalarına göre duygusal zekânın bir alt boyutu olan duyguların farkında olma düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Literatüre baktığımızda, Cooper ve Sawaf, 1999 yılında yaptıkları çalışmada, duyguları etkin kullanmanın muhakemeyi hızlandırdığını ve ahlaki değerleri harekete geçirdiğini vurgulamışlardır.[270] Gerçekleştirilen araştırmamızın sonucu da literatürü destekler biçimdedir. Duyguları etkin kullanmanın yolu, öncelikle duyguların farkında olmaktan geçmektedir. Duygularının farkında olan bireylerin, problemlerin çözümünde duygu ve davranışlarını kontrol edebilen ve duygularını ayırt ederek bunları davranış boyutuna taşıyabilen bireyler oldukları düşünülürse, çıkan bu sonuç, beklenen bir sonuçtur.

Araştırmamızda, duygularını yönetme düzeyi ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlgili literatür taramasında, duygusal zekânın alt boyutlarının tanımları dikkate alındığında duyguların yönetebilen bireylerin çeşitli sorunlar karşısında alternatif üretebilen ve en etkili çözümü seçebilen özellikte bireyler oldukları göze çarpmaktadır. Kendini motive etme ise bireyin hedeflerine ulaşabilmesi için plan yaparken duygularını yönetebilmesini de içerir. Ülkemizde yapılan bir çalışmada etik ile motivasyon arasında güçlü bağların göz ardı edilmemesi gerektiği; çalışanların etik değerleri içselleştirmeleri ve bu değerlere duyarlı bir iş ve ilişkiler sistemi geliştirmelerinin etik ve motivasyon ilişkisine bağlı olduğuna dikkat çekmiştir.[271] Araştırmamızın sonuçları da benzer bir durumu ortaya koymaktadır. Bu nedenle duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmasının beklenmesi uygundur.

[270] Ural, **age**, 212.
[271] Atmaca, **age**, 73.

Empati günlük hayatta sıklıkla kullandığımız bir kelimedir. Kelime karşılığı başkalarının duygularının farkında olmak ve anlamaktır. Yapılan analizler sonucu empati ve etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Empati kurabilen bireyler karşısındaki bireyin duygularını anlayabilir ve etik kavramı çerçeveye ikinci bir bireyin girmesiyle başlar. Bu doğrultuda başkalarının da çerçeveye girdiği anda empati kurabilme yeteneği yüksek olan kişiler aynı zamanda etik karar verme düzeyi yüksek olan kişilerdir diyebiliriz. Crane ve Matten, etik karar vermede en önemli kriterlerden birinin, "kararın başkaları üzerindeki etkileri" olduğunu savunmuşlardır.[272] Bu noktadan hareketle, etik karar verme sürecinde empati kurmanın, bireyi kararın başkaları üzerindeki etkilerini düşünmeye sevkedeceğini; empati kurma yeteneği yüksek olan bireylerin, etik karar verme yatkınlığının daha yüksek olmasının beklenen bir sonuç olduğunu söyleyebiliriz.

Sosyal beceri düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek üzere kurulan hipotezin analiz sonuçlarına göre, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Doğan ve Demiral, "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi" adlı makalelerinde günümüzde işletmeler için başarılı olanlar listesinin ilk sıralarında teknik bilgi ve beceri bakımından iyi olanların değil; iş arkadaşları ile iyi ilişkiler yürütebilen ve sağlıklı ilişkiler kurabilen, ekip çalışması yapabilen çalışanların olduğunu vurgulamaktadır.[273] Sosyal becerilerin karar verici olsun olmasın, işletmenin her kademe çalışanında başarılı olmak için gerekli bir özellik olması bakımından ve çevre ile olan ilişkilerin güçlü ve sağlıklı olması için gerekli güven ortamını sağlamayı da kapsadığından etiksel davranış ve etik karar verme süreçleri ile ilişkili olması beklenen bir sonuçtur ve gerçekleştirdiğimiz araştırmanın sonuçları da bunu destekler biçimdedir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından her biri ile etik karar verme ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler kurulmuş ve hipotezlerimiz desteklenmiştir. Sonuçların literatürde daha önce yer verilen, hem ülkemiz hem de farklı coğrafyalarda yapılan benzer araştırmalarla paralel sonuçlar verdiği açıkça görülmektedir. Bu araştırmada yer verilen diğer analiz sonuçlarına ilişkin yorumlar aşağıda yer almaktadır.

[272] Crane, Matten, **age**, 142
[273] Doğan, Demiral, **age**, 227.

Duygusal zekâ ve etik karar verme arasında katılımcıların demografik düzeylerine göre bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre kadınların duygularının farkında olma ortalaması, erkeklerinkine göre daha yüksek çıkmıştır. Buna rağmen yapılan analiz sonucunda anlamlı bir farklılık görülmemekte olup değişkenlerimiz arasındaki ilişkinin cinsiyetten bağımsız olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim seviyelerine göre duyguların farkında olma düzeyi ölçümlendiğinde, anlamlı bir farklılık olmasa da, en yüksek ortalamaya sahip olan grup, lisansüstü eğitim seviyesine ait grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaş aralıklarına göre 46-55 yaş aralığındaki katılımcılar; çalışma süresi ve pozisyonuna göre ise 15 yıl ve üzeri çalışan üst düzey yöneticilerin duyguların farkında olma ortalaması daha yüksektir. Literatürde duyguların farkında olma düzeyi ile demografik değişkenleri ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi arasındaki demografik değişken ilişkileri incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmamakla beraber, anketimizde yer alan en yüksek yaş grubu olan 56 yaş ve üzeri grubun ortalaması daha yüksek çıkmıştır. Cinsiyete göre yapılan incelemede ise erkeklerin duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi, kadınlarınkine göre daha yüksektir. Araştırmamızda duygularını yönetme ve kendini motive etme düzeyi yüksek olan bireylerin etik karar verme ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda, etik karar verme ve demografik değişkenleri birlikte ele alan çalışmalara değinmek yerinde olacaktır. Ferrell ve Skinner cinsiyet ile etik karar verme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında, kadınların erkeklere oranla daha etik davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır.[274] Desphande' nin yaş ve yöneticilerin etik algısını ele aldığı araştırmasında ise 40 yaş üzeri yöneticilerin daha etik davrandığı öne sürülmüş olup; her iki araştırma sonucu da gerçekleştirdiğimiz araştırma ile benzer sonuçlar vermektedir.[275]

Kadınların empati düzeyi ortalamasına bakıldığında erkeklere göre daha yüksek olduğu yapılan analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Anlamlı bir farklılıktan söz edilememekle birlikte, ulaşılan bu sonuç literatürü destekler niteliktedir. Literatüre bakıldığında araştırmalar, kadınların empatik becerilerinin, erkeklere oranla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların empati becerilerinin gelişmişliğinin

[274] Ferrell, Skinner, **age**, 106.
[275] Desphande, **age**, 84.

nedenleri, kadın duyarlılığı, biyolojik temel ya da genetik yatkınlık ile açıklanabilir. Ataerkil aile yapısı esas olup, kadının erkeğin yüz ifadesine bakarak onun duygularını anlayıp bu doğrultuda davranması örneğinde olduğu gibi kadınların erkeklere oranla daha iyi empati kurmalarının çeşitli nedenleri olabilir.[276] Araştırmamızın sonucunda, kadınların sosyal beceri ortalaması da erkeklere oranla daha yüksek çıkmıştır.

Etik karar verme ile ilgili ölçümlerde kullanılan, İbrahim Kaya' nın hazırlamış olduğu Etik Değerlere Yatkınlık Ölçeğinde etik değerler, "Sevgi", "Adalet" ve "İşbirliği" olarak 3 faktörde yoğunlaşmıştır. Bu etik değerler, tüm meslek gruplarının mesleki değerleri içerisinde kendisine yer bulan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.[277] Yapılan analiz sonuçlarına göre örneklem grubumuzla da uyum gösteren bu ölçeğin, demografik değişkenler ile birlikte incelenmesiyle ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre sevgi boyutu ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşılık çıkan ortalamalar üzerinden yapacağımız yorumlara göre, erkeklerin puan ortalamasının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 56 yaş ve üzeri yaşta olanlar, 15 yıl ve üzeri çalışanlar ile üst düzey yöneticilerin ortalamalarının da diğer gruplara göre görece yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Adalet boyutu ile yaş ortalaması karşılaştırıldığında en yüksek ortalama anketimizde yer alan en yüksek yaş grubu olan 56 yaş ve üzeridir. Desphande yaptığı araştırmada yaşça büyük yöneticilerin etik olmayan davranışlara karşı genç yöneticilere göre daha fazla rahatsız olduklarını ölçmüştür.[278] Adalet boyutu ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yine de diğer demografik değişkenler ile ortalamalar üzerinden bir yorum yapacak olursak cinsiyete göre erkeklerin; çalışma süresine göre 10-15 yıl arası süre ile çalışanların ve üst düzey yönetici seviyesinde çalışanların adalet boyutu puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşbirliği boyutu, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermese de kadınların ortalaması erkeklere göre daha yüksektir. Hofstede' nin, Türkiye' nin de içinde

[276] Dökmen, **age**, 20.
[277] Kaya, **age**, 969.
[278] **age**.

bulunduğu ve dünyanın farklı noktalarındaki IBM çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında, kültürel farklılıkları açıkladığı boyutlarından "Erkeklik/Dişilik" boyutuna göre, iş birliği, paylaşma, dayanışma gibi değerler dişilik özelliği gösterir.[279] Diğer demografik değişkenlerin ortalamaları karşılaştırıldığında ise 56 yaş ve üzeri katılımcıların; 1 yıldan az çalışanların ve üst düzey yöneticilerin iş birliği boyutu ortalamalarının görece yüksek olduğu ancak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma, telekomünikasyon sektöründe, üç işletme bazında genel müdürlükte bulunan insan kaynakları departmanlarında çalışanları örneklem grubu olarak ele almış olan bir çalışmadır. Bundan sonraki çalışmalarda, çalışma yaşamını daha iyi temsil edebilmesi açısından birden çok sektör seçilerek, örneklem sayısı daha yüksek tutulabilir ve farklı sektörler dahil edilerek sektörler arası karşılaştırmalar yapılabilir. Bu çalışmalar kamu ve özel sektör olmak üzere ayrı ayrı da ele alınabilir.

Gerçekleştirilen araştırmaların bulgularına göre, işletmelerdeki üst düzey yöneticiler, duygusal zekânın geliştirilmesine yönelik eğitimlere ve etik standartların yüksek tutularak korunması konusunda bir bakış açısı getirilmesi ile ilgili çalışmalara yoğunlaşmalıdır. Üst yönetim tarafından desteklenen insan kaynakları departmanının, etik kodları oluşturarak, yaygınlaştırılması konusuna gerekli önem verilmelidir. Etik kodların uygulanmasına yönelik el kitaplarının hazırlanması, çalışanlar ile paylaşılması ve bunların davranış boyutuna dönüşmesi noktasında, insan kaynakları departmanlarına önemli görevler düşmektedir. Yapılan araştırmalara göre, insan kaynakları departmanı olan işletmelerde, söz konusu iş etiği uygulamaları, insan kaynakları bölümü olmayan işletmelere oranla daha fazladır.[280]

Etik ile ilgili eğitimlerin ve etik kodların oluşturulmasının yanı sıra işletmelerde uygulamaya alınacak ve sınırları net olarak belirlenmiş ödül ve ceza sistemleri getirilerek etik davranışlar teşvik edilebilir. Etik davranışların ödüllendirilmesi, çalışanların daha verimli ve etik kurallara bağlı olarak çalışmalarını sağlayacaktır.[281] Tuna ve Yeşiltaş' ın çalışması da bu görüşü destekler nitelikte olup;

[279] Erkmen, **age**, 72.
[280] Gök, **age**, 570.
[281] Saylı, Kızıldağ, **age**, 246.

ödüllendirmenin, cezalandırmaya göre çalışanların üzerinde daha etkili sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır.[282]

Gerçekleştirilen araştırma ve literatü taraması sonucu, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin olduğu örgütlerde, etik karar vermenin artması beklenmektedir. Bunun bir sonucu olarak da oluşan adaletli örgüt iklimi, çalışanların iş tatmini, performansı ve sadakatinin artması konusunda fayda sağlayacaktır. Bir işletmede en önemli kaynağın insan olduğu göz önüne alındığında işletmeler başarılı olabilmelerinde önemli bir rekabet avantajı da elde edecektir.

[282] Tuna, Yeşiltaş, **age**, 200.

KAYNAKÇA

Acar, Ergül. "İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2007.

Adsız, Emel. "Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi". Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2016.

Akbaba, Atilla, Esra Erenler. "Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma". **Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi**. Aralık. s. 31 (2011): 448-464.

Al-Khatib, J. A., C. J. Robertson, A. D' Auria Stanton, S. J. Vitell. "Business Ethics in Arab Gulf States: A Three-Country Study". **International Business Review**. Vol.11 (2002): 97-111.

Atmaca, Kemal. "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik". **Sayıştay Dergisi**. s. 76 (2010): 63-76.

Ay, Canan, "İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü". **Yönetim ve Ekonomi**. c.12. s.2 (2005): 31-52.

Aydemir, Muzaffer, Özüm Eğilmez. "An Important Antecedent of Ethical / Unethical Behavior :Religiosity". **Euroasian Journal of Business and Economics**. c.3. s.6 (2010): 71-84.

Aydemir, Muzaffer. "The Ethical Perceptions of Small Business Owners". **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 4. s.2 (2006): 219-228.

Aytemiz Seymen, Oya, Tamer Bolat. "Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi". **Akdeniz İİBF Dergisi**. s. 13 (2007): 24-61.

Babaoğlan, Emine. "Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ". **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.11. s.1. (2010): 119-136.

Bar-On, Reuven. "The Bar-On Model of Emotional Social Intelligence (ESI)". **Psicothema**. Vol. 18 (2006): 13-25.

_____. "Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology". **South African Journal of Psychology**. Vol. 40. No. 1 (2010): 54-62.

Bartlett, J. E., Körtlik, J. W, Higgins C. C. "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research". **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, Vol.19. No.1 (2001):43-50.

Bayraktaroğlu, Serkan, Sevdiye Ersoy Yılmaz. "İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma". **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. XIV, s.1 (2012): 1-23.

Bektaş, Çetin, Mehmet Ali Köseoğlu. "Etik Kodların Yönetsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi**". "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.9. s.2 (2007): 94-115.

Birknerova, Zuzana. "Social and Emotional Intelligence in School Environment". **Canada Center of Science and Education**. Vol. 7. No. 10 (2011): 241-248.

Bratton, Virginia Kim. "Affective Morality: The Role of Emotions in the Ethical Decision-Making Process. Electronic Theses. Dissertations. 2004.

Brown, Chris, Roberta George-Curran, Marian L. Smith. "The Role of Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision-Making Process". **Journal of Career Assesment**. Vol. 11. No.4. (2003): 379-392.

Buckley, M. Ronald, Danielle S. Wiese, Michael G. Harvey. "An Investigation Into the Dimensions of Unethical Behavior". **Journal of Education of Business**. May/June (1998): 284-290.

Buhler, Patricia M. "Managing in the new Millenium". **SuperVision**. Vol.62. No.2 (2001): 13-15.

Bümen, Nilay T. **Okulda Çoklu Zekâ Kuramı**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004 (Aktaran:Kılıç, Elife Doğan, Özgür Özen. "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Etik Muhakeme Yetenekleri". **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. c.6. s.1 (2009): 124-163.

Canbulat, Serkan. "Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2007.

Carnevale, Anthony P., Leila J. Gainer, Ann S. Meltzer. **Workplace Basics: The Skills Employers Want**. Washington D.C: U.S. Department of Labor Employment and Training Administration, 1988.

Caruso, David R. John D. Mayer, Peter Salovey. "Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality". **Journal of Personality Assesment**. Vol. 79. No. 2 (2002): 306-320.

Chatoupis, Constantine. "Decision Making in Physical Education : Theoretical Perspectives". **Studies in Physical Culture and Tourism**. Vol.14. No.2 (2007): 195-204.

Cherniss, Cary. "The Business Case for Emotional Intelligence". http://www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html [26.03.2012].

Cooper, Robert K. Ayman Sawaf. **Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (EQ)**. çev. Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

_____. http://www.aymansawaf.com/exec-synopsis.php [15.03.2012]

Crane, Andrew, Dirk Matten. **Business Ethics**. 3rd ed. New York: Oxford University Press, 2010.

Çakar, Ulaş, Yasemin Arbak. "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ". **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.6, s.3 (2004): 23-48.

Daştan, Zeki. "Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Etiğine Bakış Açıları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma." Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. 2013.

Demir, Mahmut. "Duygusal Zekânın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. c.7. s.1 (2010): 1066-1081.

Demir, Yeter. "İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi", man432.cankaya.edu.tr, [30.05.2012].

Deshpande, Satish P. "A Study of Ethical Decision Making by Physicians and Nurses in Hospitals". **Journal of Business Ethics**. Vol.90 (2009): 387-397.

_____. "Managers' Perception of Proper Ethical Conduct: The Effect of Sex, Age and Level of Education". **Journal of Business Ethics**. No.16 (1997): 79-85.

Di Fabio, Annamaria. Emotional Intelligence: A New Variable in Career Decision-Making.http://cdn.intechopen.com/pdfs/27239/InTech-Emotional_intelligence_a_new_variable_in_career_decision_making.pdf. [11.06.2016]

Doğan, Selen , Faruk Şahin. "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış". **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 16. s. 1 (2007): 231-252.

Doğan, Selen, Özge Demiral. "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi". **Yönetim ve Ekonomi**. c.14. s.1 (2007): 209-230.

Dökmen, Üstün. **Küçük Şeyler 1: Deniz Kabukları**. 14.bs. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2008.

Dubinsky, Alan J., Michael Levy. "Ethics in Retailing : Perceptions of Retail Salespeople". **Academy of Marketing Science**. Vol. 13. No.1 (1985): 1-16.

Duman Keskin, Demet. "Hemşirelik Yüksekokulu Birinci Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. 2010.

Durmuş Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. 3.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Eczacıbaşı Kariyer. http://www.eczacibasikariyer.com/kariyer/yetenegi-secmek/ise-alim.aspx, [25.04.2013].

Edizler, Gaye. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri". **Journal of Yaşar University.** c.18. s.5 (2010): 2970-2984.

Efem, Gül. "Hukuki Açıdan Rekabet Etiği". http://www.hukuk.gazi.edu.tr/editor/dergi/5_4.pdf. [11.06.2012].

Erkmen, Turhan. **Örgüt Kültürü**. 1.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Fernandez-Berrocal, Pablo, Natalio Extremera. "About Emotional Intelligence and Moral Decisions". **Behavioral and Brain Sciences**". Vol.28, No.4 (2005): 531-573.

Ferrell, O. C., Larry G. Gresham, Joan Fraedrich. "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing". **Journal of Macromarketing**. No.56 (1989): 55-64.

Ferrell, O. C., John Fraedrich, Linda Ferrell. **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases.** 8th ed. USA: South Western Cengage Learning, 2008.

Ferrell, O. C. Larry G. Gresham. "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing". **Journal of Marketing**. Vol.49 (1985): 87-96.

Ferrell, O. C., Steven J. Skinner. "Ethical Behaviour and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations". **Journal of Marketing Research**. Vol.25. No.1 (1988): 103-109.

Freedman, Joshua. "The Business Case for Emotional Intelligence". **Six Seconds**. 3rd ed. (2010): 1-34.

Gardner, Howard. Thomas Hatch. "Multiple Intelligence Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligence". **Educational Researcher**. Vol. 18. No. 8 (1989): 4-10.

George, Jennifer M. "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence". **Human Relations**. Vol.53. No.8 (2000): 1027-1055.

Goleman, David. **Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**. çev. Banu Seçkin Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları, 2011.

_____. **İşbaşında Duygusal Zekâ**. çev. Handan Balkara. İstanbul: Varlık Yayınları, 2011(a).

_____. Primal Leadership. **Soundview**. Vol.24. No.8 (2002): 1-8.

_____. "Leadership that Gets Result". **Harward Business Review**. March-April (2000): 1-15.

Gottfredson, Linda. "Intelligence". **New Scientist**. Vol. 211. No. 2819 (2011): 8. http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=11fd2899-80c4-46a5-9b0d-ad581e42cacb%40sessionmgr13&vid=1&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=62540867

Gök, Sibel. "İş Etiği ve İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler". **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. c.5. s.1 (2008): 1-19.

Grubb, W. Lee, Michael A. McDaniel. "The Fakability of Bar-On's Emotional Quotient Inventory Short Form: Catch me if you can". **Human Performance**. Vol.20, No.1 (2007): 43-59.

Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**. 6.bs. Ankara: Nobel Yayın, 2011.

Gürbüz, Sait, Şahin, Faruk. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 3.bs. Ankara: Seçkin Yayınları, 2016.

Gürbüz, Sait, Murad Yüksel. "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi**". Doğuş Üniversitesi Dergisi.** c.9. s.2 (2008): 174-190.

Halis, Muhsin. "Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri – Görgül Bir Uygulama". **Akademik Araştırmalar Dergisi**. s.14 (2002): 49-64.

Hargrove, Eugene C. "The Role of Rules in Ethical Decision Making". **Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy**. Vol.3. No.42 (2008): 3-42.

Hunt, Shelby D., Scott J. Vitell. "The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions". **Journal of Macromarketing**. Vol.26. No.2 (2006): 1-11.

_____. "A General Theory of Marketing Ethics". **Journal of Marketing Ethics** (1986): 5-16.

İşgüden, Burcu, Adem Çabuk. "Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 59-86.

Jones, Thomas M. "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contignent Model". **The Academy of Management Review**. Vol.16. No.2 (1991): 366-395.

Jordan Peter J., Neal M. Ashkanas ve diğ. Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus. **Human Resource Management Review**. Vol. 12. No.2 (2002): 195-214.

Kaya İbrahim. "Etik Değerlere Yatkınlık Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.8. s.41 (2015): 968-974.

Kıranlı, Semra, Abdurrahman İlğan. "Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Süreçlerinde Etik**". Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Aralık. s. 14 (2007): 150-162.

Kite, Neilson, Frances Kay**. Understanding Emotional Intelligence: Strategies for Boosting your EQ and Using in the Workplace.** United Kingdom: KoganPage, 2012.

Knotts, Tami L., Tara Burnthorne Lopez, Hani I. Mesak. "Ethical Judgements of College Students: An Empirical Analysis". **Journal of Education for Business**. Vol.75. No.3 (2000): 158-163.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 12.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2011.

Krishnakumar, Sukumarakurup, Doug Rymph. "Uncomfortable Ethical Decisions: The Role of Negative Emotions and Emotional Intelligence in Ethicel Decision Making". **Journal of Managerial Issues**. Vol. 24. No. 3 (2012): 321-344.

Matthews, Gerald, Zeidner Moshe, Richard D. Roberts. **Emotional Intelligence: Science and Myth.** Cambridge: MIT Press, 2003. http://site.ebrary.com/lib/yildiz/docDetail.action?docID=10225268&p00=intelligence+theories [01.05.2016]

Mayer, John D., Geher, Glenn. "Emotional Intelligence and the Identification of Emotion". **Intelligence**. No. 22 (1996): 89-113.

Mayer, John D., Peter Salovey, David R. Caruso. "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications". **Psychological Inqury**. Vol. 15. No. 3 (2004): 197-215.

_____. "Models of Emotional Intelligence". **In R.J. Sternberg Handbook of Intelligence.** (Cambridge: Cambridge University Press, 2000): 396-420.

Mayer, John D. Peter Salovey. "What is Emotional Intelligence". P. Salovey, D. Sluyter. **Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications.** New York: Basicbooks (1997): 3-31.

Mayer John D. Peter Salovey, David Caruso. "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence". **Intelligence**. Vol. 27. No.4 (2000): 267-298.

Montemayor, Edilberto. "Universal and National Norms for Organizational Compensation Ethics: Using Severance Pay as an Illustration". **Global Compensation: Foundationsand Perspectives**. ed. L.R. Gomez , M. S. Werner. Abington, Routledge, 2008.

Naeem, Hummayoun. "Emotional Intelligence and ıts Impact on Service Quality – Empirical Evidence from the Pakistani Banking Sector". **International Business & Economic Research Journal**. Vol. 7. No.12 (2008): 55-62.

Natale, Samuel M. Anthony F. Libertella, Brian M. Rothschild."Decision-Making Process: The Key to Quality Decisions". **American Journal of Management Development**. Vol.1. No.4 (1995): 5-8.

Onay, Meltem, Buket Uğur. "Sağlıktaki Memnuniyetin Sessiz Sihri". **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c.3. s.2 (2011): 23-34.

Orman, Sabri. Zeki Parlak. "İşletmelerde İş Etiği". **İTO**, 2009.

Oruç, İlke. Zümrüt Tontaş. "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Etik-Dışı Davranışlar ve Yönetimi". http://icongfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national_presantations/UL20.pdf [25.04.2013].

Özateş, Özge Sanem. "Sosyal Hizmet Etiğinin Felsefi Temelleri". **Toplum ve Sosyal Hizmet**. c.21. s.1 (2010): 85-97.

Özbek, Volkan, Mehmet Emin Akkıllıç, Mehmet Oğuzhan İlban. "Tüketicilerin Seyahat Acentalarına İlişkin Etik Algıları ve Niyetlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". **Ege Akademik Bakış**. c.11. s.2 (2011): 325-338.

Özdemir, Erkan. "Pazarlama Araştırmasında Etik Karar Alma". **Ankara Üniversitesi SPF Dergisi**. c.64. s.3 (2009): 119-144.

Özen, Yener. "Etik mi? Ahlak mı? Modernite mi? Medeniyet mi?". **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** s.5 (2011): 63-87.

Özgener, Şevki. **İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım**. 2.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009.

Öztürk, Namık Kemal. "Yolsuzluklarla Mücadelede İtalya'dan Ders Alınabilir mi?". **Amme İdare Dergisi**. c.34. s.1 (2001): 1-13.

Pelit, Elbeyi, Evren Güçer. "İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma". **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**. Nisan (2007): 32-49.

Peterson, Dane, Angela Rhoads, Bobby C. Vaught. "Ethical Beliefs of Business Professionals: A Study of Gender, Age and External Factors**". Journal of Business Ethics**. No.31 (2001): 225-232.

Polat, Soner, Ergin Aktop. "Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi". **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**. s.22. (2010): 1.20.

Rafiq, Maryam, Zainab Nasee, Bakhtiar Ali. "Impact of Emotional Intelligence on Organizational Learning Capabilitiy". **International Journal of Academic Research**. Vol. 3. No.4 (2011): 321-325.

Ramesar, Saras. Pieter Koortzen, Rudolf M. Oosthuizen. "The Relationship between Emotional Intelligence and Stress Management". **SA Journal of Industrial Psychology**. Vol.35. No. 1 (2009): 39-48.

Rietti, Sophie. “Emotional Intelligence as Educational Goal: A Case for a Caution”. **Journal of Philosophy of Education**. Vol. 42. No. 3-4 (2008): 631-643.

Rodgers, Waymond, Susana Gago. “Cultural and Ethical Effects on Managerial Decisions: Examined in a Throughput Model”. **Journal of Business Ethics**. Vol.31 (2001): 1-13.

Rowe, W. Glenn, Laura Guerrero. **Cases in Leadership**. 2nd ed. USA: Sage, 2011.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Vergiliel Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 4.bs. Bursa: Aktüel Yayınları, 2008.

Sağır, Cenkan. “Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Santa Clara Üniversitesi. **A Framework for Thinking Ethically**. http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/framework.html. [14.05.2016].

Saylı, Halil, Duygu Kızıldağ. “Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 9. s.1 (2007): 231-251.

Scott, Barbara Susan. “The Relationship Between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making”. Doctoral Thesisi. Union University, 2004.

Shahzad, Khurram. “Impact of Emotional Intelligence (EI) on Employee’s Performance in Telecom Sector of Pakistan”. **African Journal of Business Management**. Vol. 5. No..4 (2011):1225-1231.

Smith, Melanye V. “Police Perceptions of Integrity: The Relationship Between Emotional Intelligence and Moral Development Among Police Officers”. Doctoral Thesis. Capella University, 2009.

Sökmen, Alptekin, Emre Burak Ekmekçioğlu. “Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana’da Bir Araştırma”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c.5. s.4 (2013): 87-104.

Sternberg, Robert J. “The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success”. **American Psychologist**. Vol.52. No.10 (1997): 1030-1037.

Tekin, Ömer Akgün, V. Rüya Ehtiyar.“Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı DepartmanYöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”. **Journal of Yasar University**. c. 20. s.5 (2010): 3394-3414.

Tevrüz, Suna. **İş Hayatında Etik**. 1.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Tirri, Kirsi. “Teachers’ Perceptions of Moral Dilemmas at School. Journal of Moral Education*”.* **Journal of Moral Education**. Vol.28 No.1 (1999): 31-47.

Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. 2.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2009.

Torres, Maximilian B. "Character and Decision Making". Doktora Tezi. IESE University of Navara, 2001.

Trevino, Linda Klibe. "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model". **The Academy of Management Review.** Vol. 11, No.3 (1986): 601-617.

Tuna, Muharrem, Murat Yeşiltaş. "Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması". **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c.5. s.3 (2013): 184-209.

Tunçer, Polat. "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi". **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.31, s.1 (2012): 203-233.

Turiel, Eliot. **The Development of Social Knowledge Morality and Convention**. Cambridge: Cambridge University Pres, 1983.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f4bff57f26328.39428534 [04.04.2016]

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=zek%C3%A2&uid=58140&guid=TDK.GTS.4f4c0bdd501cf9.19314052 [01.05.2016]

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fae5063689332.74991589. [12.05.2012].

Türkeri, Mehmet. **Etik Kuramları**. Ankara: Lotus Yayınevi, 2008.

Türk Psikologlar Derneği. Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği. 18 Nisan 2004tarihinde yapılan **27. Olağan Genel Kurul**'da kabul edilmiştir.

Ural, Ayhan. "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu". **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 3. s.2 (2001): 209-219.

Uyargil**,** Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. 2.bs. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2008.

Uyargil, Cavide, Zeki Adal ve diğ. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Uysal, Gürhan. "İnsan Kaynakları Yönetimi". http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/insan%20kaynaklari%20yonetimi.pdf [25.04.2013].

Weaver, Gary R., Bradley R. Agle. “Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolıc Interactionist Perspective”. **Academy of Management Review**. Vol.27. No.1 (2007): 77-97.

Yılmaz, Malik, Mustafa Talas. “Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci”. “**Journal of World of Turks**”. c.2. s.1 (2010): 197-216.

ÖZ GEÇMİŞ

1986 yılında Üsküdar – İstanbul'da doğan Eda Neçare, ilk, orta ve lise eğitimini İstanbul'da tamamlamıştır. 2010 yılında ise Kocaeli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. 2010 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde yüksek lisans eğitimine başlayan Eda Neçare, eşzamanlı olarak 2010 yılından bu yana çeşitli sektörlerdeki işletmelere, işe alım ağırlıklı olmak üzere insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti vermektedir.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket çalışması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yrd. Doc. Dr. Yasin Şehitoğlu danışmanlığında yapmakta olduğum "Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme İlişkisi: İnsan Kaynakları Alanında Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezi için kullanılacaktır.

Anket üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Lütfen soruları okuduktan sonra kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. Ankete vereceğiniz yanıtlar, araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Değerli zamanınız ve verdiğiniz içten cevaplar için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,

Eda Neçare
Y.T.Ü İnsan Kaynakları Yönetimi YL.Öğrencisi

1. Bölüm

1. Cinsiyetiniz? ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Eğitim Durumunuz?

( ) Lise ve dengi
( ) Ön Lisans
( ) Lisans
( ) Lisans Üstü

3. Yaş aralığınız?

( ) 18-25
( ) 26-35
( ) 36-45
( ) 46-55
( ) 55 ve üzeri

4. Şu anki işletmenizde çalışma süreniz?

( ) 1 yıldan az
( ) 1-5 yıl
( ) 5-10 yıl
( ) 10-15 yıl
( ) 15 yıl ve üzeri

5. İşletmenizde görev aldığınız pozisyon?

( ) Çalışan
( ) Orta düzey yönetici
( ) Üst düzey yönetici

2. Bölüm

2. BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1. Sağduyumun bir ürünü olan olumlu ve olumsuz duygularımın her ikisini de hayatıma yön vermede kullanırım.					
2. Olumsuz duygularımla hayatımda ne gibi değişiklikler yapmam gerektiğini ortaya koyarım.					
3. Baskı altında sakinimdir.					
4. Duygularımı her an kendime uygun bir şekilde ifade edebilirim.					
5. Kendimi tehdit ve tehlike altında hissettiğim zaman, kendime hakim olup ne yapmam gerektiği konusunda kendimi odaklayabilirim.					
6. Kendimi tehdit ve tehlike altında hissettiğim zaman, büyük ölçüde olumlu duygularla hareket ederim (mizah, eğlence, şaka ve mücadeleci vb.)					
7. Neler hissettiğimin farkındayımdır.					
8. Bazı şeyle yolunda gitmeyip (alt üst olduğu zaman) yeniden kolayca soğukkanlı olabilirim.					
9. Başkalarının problemini dinlemede oldukça iyiyim.					
10. Olumsuz duyguların beni uzun süre etkilemesine izin vermem.					
11. Başkalarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlıyım.					
12. Başkalarının üzerinde sakinleştirici etkim vardır.					
13. Bir başarısızlık durumunda başarabilmek için tekrar tekrar deneyecek gücüm vardır..					
14. Hayatta karşılaştığım güçlüklere çözüm bulmaya çalışırım.					
15. Diğer insanların mizacına, ihtiyaçlarına ve güdülerine tepkilerde bulunurum.					
16. Kolayca sükunet, dikkat ve hazır olmayı gerektirecek durumlara girebilirim.					
17. Zaman uygunsa, olumsuz duygularımı, hatalarımı değerlendirir ve de olumsuzluk sebebinin ne olduğunu bulmaya çalışırım.					
18. İşler yolunda gitmediği zaman kendime hakim olurum.					

19. Sağlığım için gerçek duygularımdan haberdar olmak çok önemlidir.					
20. Doğrudan ifade edilmese bile başkalarının duygularını kolayca anlayabilirim.					
21. İnsanların duygularını yüz ifadelerinden anlamada başarılıyım.					
22. Bir görev söz konusu olduğu zaman olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim..					
23. Başkalarının belirgin olmayan ihtiyaçlarını kolayca sezebilirim.					
24. İnsanlar benim diğer insanların duygularını etkilediğimi düşünürler.					
25. Gerçek duygularından haberdar olan insanlar kendi hayatlarını daha kolay yönetirler.					
26. Genellikle başka insanların karamsarlıklarını kolayca iyimserliğe çevirebilirim.					
27. Bir ilişkiyle ilgili tavsiye isteyenler için uygun biriyim.					
28. Başkalarının duygularına güçlü bir şekilde uyarım.					
29. Kendi kişisel amaçlarına ulaşmada başkalarına yardımcı olurum.					
30. Olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim.					

3. Bölüm

3. BÖLÜM: ETİK KARAR VERME ÖLÇEĞİ	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1. Her yaştaki insana saygı duyarım					
2. Her yaştaki insana sevgi beslerim.					
3. İnsan olmanın gereklerini yerine getirmeye gayret ederim					
4. İnsanların bana güven duymasını isterim.					
5. Devletin malına zarar vermekten kaçınırım.					
6. Yaptığım işlerde şeffaf olmaya çalışırım.					
7. Genel olarak kendimi sabırlı olarak tanımlarım.					
8. İnsanların bana olan güvenlerini kötüye kullanmam.					
9. Şartlar ne olursa olsun ayrımcılık yapmam.					
10. Şartlar ne olursa olsun tarafsız davranırım.					
11. Şartlar ne olursa olsun adaletli davranırım.					
12. Şartlar ne olursa olsun bütün insanlara eşit davranırım.					
13. Şartlar ne olursa olsun dürüst davranırım.					
14. Yeni şeyler yapma konusunda girişimciyimdir.					
15. İnsanlara rol model olmaya çalışırım.					
16. İnsanlarla iş birliği içerisinde çalışmaktan hoşlanırım.					