



T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

**“COVID – 19 DÖNEMİ KRİZ YÖNETİMİNİN PERFORMANSA
ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ARACI ROLÜ: SAĞLIK
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ”**

AYSEL ŞENYURT USTA

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG

Kasım, 2022



T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

**“COVID – 19 DÖNEMİ KRİZ YÖNETİMİNİN PERFORMANSA
ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ARACI ROLÜ: SAĞLIK
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ”**

AYSEL ŞENYURT USTA

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG

Kasım, 2022

T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ONAY SAYFASI

Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Program : Sağlık Yönetimi Doktora
Öğrencinin;
Adı ve Soyadı : Aysel ŞENYURT USTA
Öğrenci No : 170809008
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG

Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Doktora programında Aysel ŞENYURT USTA tarafından hazırlanan "Covid-19 dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekânın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği" adlı tez çalışması jüri tarafından DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 18 /11 /2022

Jüri Üyesinin Unvanı, Adı, Soyadı	Çalıştığı Kurum	İmza
Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG	Biruni Üniversitesi	
Prof. Dr. M. Yusuf ÇELİK	Biruni Üniversitesi	
Prof. Dr. İbrahim Halil CANKUL	İstanbul Arel Üniversitesi	
Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice SEZGİN	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa METE	İstanbul Aydın Üniversitesi	

Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca bu tez jüritarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Leman ŞENTURAN
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin bana ait olduğunu, tüm aşamalarında etik dışı davranışımın olmadığını, içinde yer alan bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, kullanmış olduğum bütün bilgilere kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin yürütülmesi ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Aysel Şenyurt Usta



TEŞEKKÜR

“Covid -19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği” isimli tezimin sonuçlanmasında her türlü destek ve emeğini esirgemeyen, sadece akademik anlamda değil manevi anlamda da her zaman yanımda olan kıymetli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Nursel Aydınтуğ MYRVANG’a,

Tez izlemeler boyunca değerli görüşleri ile bana ışık tutan Prof. Dr. Yusuf ÇELİK ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa METE hocalarıma, analizlerdeki desteği büyük olan Dr. Öğr. Üyesi Funda H. SEZGİN’e, edebiyete intikal etmiş olan ve kendine has uslûbu ile bilgi ve tecrübelerini bizelere aktararak ufkumuzu genişleten saygıdeğer hocam Prof. Dr. İsmail KAYA’ya, eğitim hayatım boyunca emeği geçen tüm hocalarıma,

Bu zorlu doktora yolculuğunda hem yol arkadaşı hem motivasyon kaynağı olan Selçuk ÖZÇELİK ve ayrıca Sevtap İGAÇ SEBZECİLİ ile Tülay Tuna SARITAŞ’a,

En başta varlığı ile mutluluk, huzur ve güç kaynağım olan canım oğlum Mehmet Ömer olmak üzere; desteklerini bir an olsun üzerimden eksik etmeyen, her zaman yanımda olan değerli ailem ve dostlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Aysel ŞENYURT USTA

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İÇ KAPAK	-
ONAY SAYFASI	-
BEYAN	i
TEŞEKKÜR	ii
İÇİNDEKİLER	iii
SİMGE/SEMBOL VE KISALTMALAR LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ ve AMAÇ	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1.1.1. Duygu Kavramı	4
2.1.1.2. Zeka Kavramı ve Zeka Türleri	9
2.1.1.3. Duygusal Zeka Kavramı	17
2.1.2. Duygusal Zekanın Tarihsel Gelişimi	19
2.1.3. Duygusal Zekanın Özellikleri	21
2.1.4. Duygusal Zekanın Unsurları	22
2.1.4.1. Kendini Tanımak (Özbilinç)	22
2.1.4.2. Duyguları Yönetebilmek (Özdenetim)	23
2.1.4.3. Kendini Harekete Geçirebilmek (Motivasyon)	23
2.1.4.4. Başkalarının Duygularını Anlayabilmek (Empati)	23
2.1.4.5. İlişkileri Yönetebilmek	23
2.1.5. Duygusal Zekanın Ölçülmesi, Duygusal Zeka Modelleri ve Boyutları	24
2.1.5.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Ölçümleri	25
2.1.5.2. Karma Duygusal Zeka Model Ölçümleri	29
2.1.5.3. Diğer Modeller	36

2.1.6.	Duygusal Zekanın Eğitim Yoluyla Geliştirilmesi.....	38
2.1.7.	Duygusal Zekanın Önemi	41
2.2.	Performans ve Boyutları.....	45
2.2.1.	Performans Kavramı	45
2.2.2.	Performansı Etkileyen Faktörler	47
2.2.2.1.	Bireysel / Kişisel Faktörler	47
2.2.2.2.	Örgütsel Faktörler	49
2.2.2.3.	Fiziksel / Çevresel Faktörler	50
2.2.3.	Performansın Unsurları	52
2.2.3.1.	Tutumluluk	52
2.2.3.2.	Verimlilik.....	53
2.2.3.3.	Etkinlik	54
2.2.3.4.	Kalite	54
2.2.3.5.	Verimlilik, Etkinlik ve Tutumluluk İlişkisi	55
2.2.4.	Performans Değerlendirme Yöntemleri	56
2.2.4.1.	Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar	59
2.2.4.2.	Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar	64
2.2.4.3.	Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar	74
2.2.5.	Performans değerlendirme hataları.....	83
2.2.5.1.	Performans Değerlendirmesi Hatalarının Nedenleri	83
2.2.5.2.	Performans Değerleme Hataları	84
2.2.5.3.	Performans Değerlendirme Hatalarının Çeşitleri	86
2.2.5.4.	Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalara Karşı Alınabilecek Tedbirler	92
2.2.6.	Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları	93
2.2.6.1.	Performans Değerlendirmenin Avantajları.....	94
2.2.6.2.	Performans Değerlendirmenin Dezavantajları	95

2.2.7. Duygusal Zekâ ve Performans (İşgören Performansı) İlişkisinin İrdelenmesi	96
2.3. Kriz ve Kriz Yönetimi	99
2.3.1. Krizin Tanımı	99
2.3.2. Krizin Özellikleri	103
2.3.3. Krizin Nedenleri	105
2.3.3.1. Dış Çevre Faktörleri	107
2.3.3.2. İç Çevre Faktörleri	113
2.3.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi	118
2.3.4. Kriz Süreci ve Sonuçları	118
2.3.4.1. Kriz Öncesi Dönem	119
2.3.4.2. Kriz Dönemi	120
2.3.4.3. Kriz Sonrası Dönem	120
2.3.5. Kriz Yönetimi Tanımı ve Özellikleri	121
2.3.6. Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları	123
2.3.6.1. Kriz Yönetimi Planlaması	126
2.3.6.2. Kriz Yönetimi Ekibi	129
2.3.7. Kriz İletişimi	133
2.3.7.1. Kriz İletişiminin Önemli Etmenleri	136
2.3.7.2. Kriz İletişimi Planı	139
2.3.7.3. Kriz İletişimi Stratejileri	140
2.4. COVID-19 ve Sağlık Sektöründe Kriz Yönetimi	143
2.4.1. Sağlık Kavramı ve Sağlık Hizmetleri	143
2.4.2. Salgın Hastalıklar ve Covid 19 Pandemisi	146
2.4.3. Sağlık Çalışanlarının Covid-19 Sürecinde Kriz Yönetimi ve Performans İlişkisi	151
3. GEREÇ VE YÖNTEM	158
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	158
3.2. Araştırmanın Deseni	158
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	158
3.4. Veri Toplama Aracı	161

3.5.	Araştırmanın Sınırlılıkları	162
3.6.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	163
3.7.	Araştırmanın Yöntemi	164
4.	BULGULAR.....	165
4.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	165
4.2.	Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri.....	172
4.3.	Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	184
4.4.	Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	185
4.5.	Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	191
4.6.	Korelasyon Analizi.....	197
4.7.	Boyutlara Yönelik Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler....	199
4.8.	Grup Farklılığı Analizleri.....	200
5.	TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	210
5.1.	Tartışma.....	210
5.2.	Sonuç	214
5.3.	Öneriler.....	216
6.	KAYNAKÇA.....	220
7.	EKLER.....	254
	EK 1 Anket ve Ölçekler	254
	EK 2 Yazışmalar ve İzinler	258
	EK 3 Etik Kurul Kararı	274
8.	ÖZGEÇMİŞ	276
9.	İNTİHAL RAPORU	277

SİMGE/SEMBOL VE KISALTMALAR LİSTESİ

EI/EQ: Emotional İntelligence (Duygusal Zeka)

MEIS: Multi Factor Emotional Intelligenece Scale (Çoğul Faktör Duygusal Zeka Ölçeği)

MSCEIT: Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (Mayer Salovey Caruso Duygusal Zeka Testi)

TMMS: Trait Meta-Mood Scale (Karakter Özellikli Mizaç Ötesi Analizi)

SREIT: Self-Report Emotional Intelligence Test (Duygusal Zeka Testi)

EQ-i: Emotional Quotient Inventory (Duygusal Bölüm Envanteri)

ECI: Emotional Competence Inventory (Duygusal Yeterlilik Envanteri)

SEL: Social and Emotional Learning (Sosyal ve Duygusal Öğrenme Programı)

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 2. 1.	Duygusal Zekanın Gelişim Süreci	21
Tablo 2. 2.	Performans Temelli Model	33
Tablo 2. 3.	Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Örneği	59
Tablo 2. 4.	İkili Karşılaştırma Örneği	61
Tablo 2. 5.	Grafik Skalaları İçin Nitelik ve Niteliğe Ait Derece Örneği	65
Tablo 2. 6.	Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği.....	66
Tablo 2. 7.	Davranışsal Beklenti Skalası	68
Tablo 2. 8.	Kritik Olay Yöntemi Örneği	71
Tablo 2. 9.	Puanlama Yöntemi Örneği.....	73
Tablo 2. 10.	Kriz İletişim Stratejileri	140
Tablo 2. 11.	Sağlık Çalışanının COVID-19 Hastası ile Temas Durumunun Değerlendirmesi	156
Tablo 3.1.	Örneklem Büyüklükleri Tablosu	159
Tablo 4. 1.	Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	165
Tablo 4. 2.	Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	166
Tablo 4. 3.	Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	167
Tablo 4. 4.	Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	168
Tablo 4. 5.	Kurumdaki Görev Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	169
Tablo 4. 6.	Kurumdaki Yıl Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	170
Tablo 4. 7.	Meslekteki Tecrübe Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .	171
Tablo 4. 8.	Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri	172
Tablo 4. 9.	Performans Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi	178
Tablo 4. 10.	Kriz Yönetimi Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi	179
Tablo 4. 11.	Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	184
Tablo 4. 12.	DFA Uyum İyiliği Sonuçları	190
Tablo 4. 13.	YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları.....	194
Tablo 4. 14.	YEM Model Tahmin Sonuçları	195
Tablo 4. 15.	Modele Yönelik Standardize Bootstrap Analizi	196
Tablo 4. 16.	Kriz Yönetimi ile Performans İlişki Analizi.....	197
Tablo 4. 17.	Kriz Yönetimi ile Duygusal Zeka İlişki Analizi.....	198
Tablo 4. 18.	Duygusal Zeka ile Performans İlişki Analizi.....	199

Tablo 4. 19. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları	200
Tablo 4. 20. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları.....	201
Tablo 4. 21. Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	202
Tablo 4. 22. Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	203
Tablo 4. 23. Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	204
Tablo 4. 24. Kurumdaki Görev Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	205
Tablo 4. 25. Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	207
Tablo 4. 26. Meslekteki Tecrübe Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	208



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 2.1.	Paul Ekman’a Göre Temel Duygular.....	8
Şekil 2.2.	Duygusal Zekanın Kavramsallaştırılması.....	17
Şekil 2.3.	Duygusal Plan.....	27
Şekil 2.4.	Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Alt Yetenekler	32
Şekil 2.5.	Goleman Duygusal Yetkinlik Modeli.....	34
Şekil 2.6.	EQ Modellerinin Temel Alt Sistemleri.....	35
Şekil 2.7.	EQ Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu.....	38
Şekil 2.8.	Yüksek Duygusal Zekanın İnsan Hayatına Sağlayabileceği Katkılar	43
Şekil 2.9.	Düşük Duygusal Zekanın Neden Olabileceği Olumsuzluklar	44
Şekil 2.10.	Stres ve Performans Arasındaki İlişki	49
Şekil 2.11.	Performansı Etkileyen Faktörler.....	51
Şekil 2.12.	Davranışsal Gözlem Skalası	70
Şekil 2.13.	Kriz Yönetim Sürecinin Sistematiik Gösterilmesi.....	119
Şekil 2.14.	Kriz Yönetim Süreci	123
Şekil 2.15.	Kriz Yönetimi Planı	126
Şekil 2.16.	Süreç Yönetimi	129
Şekil 3.1.	İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı	160
Şekil 3.2.	Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı	161
Şekil 4.1.	Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	165
Şekil 4.2.	Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	166
Şekil 4.3.	Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	167
Şekil 4.4.	Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	168
Şekil 4.5.	Kurumdaki Görev Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	169
Şekil 4.6.	Kurumdaki Yıl Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	170
Şekil 4.7.	Meslekteki Tecrübe Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	171
Şekil 4.8.	DFA Analizi Sonuçları	189
Şekil 4.9.	Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları	193

ÖZET

Şenyurt Usta, A. (2022). Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği. Doktora Tezi, Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Nursel Aydınтуğ MYRVANG, Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Dünya genelinde Covid-19 salgını, yaygın bir pandemi oluşturan ve yaşamı ciddi anlamda tehdit eden bir hal almış ve krize neden olmuştur. Pandemi gibi büyük çaplı krizler bireylere, topluma ve örgütlere önemli sorumluluklar getirmektedir. Kriz etkilerinin minimize edilmesi ve bu krizlerden yeni fırsatlar oluşturulması, işletmenin yeteneği ve krizin iyi bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olacaktır. Bu süreçte, pandeminin olumsuz etkilerini en aza indirerek krizi doğru yönetmek adına, duygusal zekası yüksek yöneticiler ve acil çözüm üretebilme kabiliyetleri büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul Avrupa yakasında hizmet veren özel hastanelerdeki sağlık personeline yönelik olarak, Covid-19 dönemi kriz yönetiminin performansa etkisinde duygusal zekanın aracı rolünü yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemektir. Çalışmanın örneklemini farklı görevlerdeki 692 sağlık personeli oluşturmaktadır. YEM tahmin sonuçlarına göre; kriz yönetimi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.482$, $p < 0.01$). Kriz yönetimi boyutu duygusal zeka üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.231$, $p < 0.01$). Duygusal zeka boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.394$, $p < 0.01$). Duygusal zekanın kriz yönetiminin performansa etkisinde aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri sağlanmıştır. Ayrıca, demografik özelliklere yönelik grup farklılığı sınamalarında, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, gelir algısı, meslekte çalışılan süre, görev yapılan hastanede çalışılan süre açısından bazı boyutlar için anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Alt hipotez olan H_5 kısmen sağlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Kriz Yönetimi, Performans, Duygusal Zeka, Yapısal Eşitlik Modeli

ABSTRACT

Senyurt Usta, A. (2022). The Mediating Role of Emotional Intelligence in the Effect of Crisis Management on Performance in the Covid-19: Example of Health Sector. Doctoral Thesis, Advisor: Assistant Professor Dr. Nursel Aydınтуğ MYRVANG, Biruni University Graduate Education Institute, Istanbul.

Worldwide, the Covid-19 epidemic has become a widespread pandemic and seriously life-threatening, causing a crisis. Large-scale crises such as the pandemic bring important responsibilities to individuals, society and organizations. Minimizing the effects of the crisis and creating new opportunities from these crises will be possible with the ability of the business and good management of the crisis. In this process, managers with high emotional intelligence and their ability to produce urgent solutions are of great importance in order to manage the crisis correctly by minimizing the negative effects of the pandemic.

The aim of this study is to determine the mediating role of emotional intelligence in the effect of the Covid-19 crisis management on the performance of the healthcare personnel in private hospitals serving on the European side of Istanbul with the help of the structural equation (SEM) model. The sample of the study consists of 692 health personnel in different positions. According to the SEM estimation results; crisis management dimension has a significant positive effect on performance ($\beta = 0.482$, $p < 0.01$). The crisis management dimension has a positive and significant effect on emotional intelligence ($\beta = 0.231$, $p < 0.01$). Emotional intelligence dimension has a positive and significant effect on performance ($\beta = 0.394$, $p < 0.01$). It has been determined that emotional intelligence has a mediating role in the effect of crisis management on performance. Thus, the H_1 , H_2 , H_3 and H_4 hypotheses were accepted. In addition, in the group differences tests for demographic characteristics, significant differences were obtained for some dimensions in terms of gender, age, marital status, education, income perception, time worked in the profession, and time worked in the hospital. The sub-hypothesis H_5 was partially accepted.

Keywords: Crisis Management, Performance, Emotional Intelligence, Structural Equation Model

1. GİRİŞ ve AMAÇ

Globalleşmeyle beraber işletmelerde ortaya çıkan krizlerin sayısında gittikçe artış gözlemlenmektedir. Hızla artan rekabet koşulları, kişilerin beklentilerinde meydana gelen değişiklikler, teknolojiye dair görülen ilerlemelerle birlikte iletişim alanında da değişiklikler ortaya çıkmıştır. Medya kanallarının gelişmesi ve yeni ortaya çıkan medya kanalları yardımıyla, işletmelerde meydana gelmesi muhtemel olumsuz durumlar daha geniş kitlelere hızla ve kısa zamanda yayılarak, kriz karşısında hazırlık yapmamış olan işletmeleri ani bir biçimde krizin merkezine çekebilmektedir.

Krizlerin kısa bir zaman içerisinde gündem oluşturarak, işletmenin itibarının zarar görmesinin yanında ekonomik açıdan olumsuzluklara yol açabilmesinden dolayı işletmelerin kriz yönetimi ve kriz iletişimi sürecini daha önce planlayarak doğru bir biçimde yönetmesi zorunluluğu bulunmaktadır. İşletmelerin krizi ön görme hususundaki başarıları, kriz yönetimi becerilerine de yansıtacak olmasından dolayı büyük öneme sahiptir.

Koronavirüs (COVID-19) ilk olarak 2019 yılı Aralık ayında Çin’de görülmüş, küresel ölçekte hayatın tüm alanlarını etkilemiş ve ağırlıklı olarak sağlık yönü olan bir krize dönüşmüştür. Bu nedenle sonuçları yalnız ekonomik olarak değil, insanların yaşamını olumsuz etkileyen sosyal bir boyuta ulaşmıştır. Bu krizin odak noktasını ekonomiden ziyade insanların yaşamlarının kurtarılması oluşturmuştur. Bulaşı önlemek ve salgını kontrol altına almak için hedef, insanların sosyal etkileşimini en aza indirmek olmuştur.

Dış kaynaklı küresel bir kriz niteliği taşıyan Covid-19 krizinin kurumlarca öngörülebilmesi olası değildir. Dolayısıyla Covid-19 krizinin etkilerini öngörerek önlem alabilecek kurum sayısının sınırlı olması doğaldır. Kriz etkilerini öngörebilen kurumlar riskleri en aza indirebilir. Ancak dış kaynaklı olması nedeniyle tümüyle kontrol altına almaları imkansızdır denebilir.

Kriz yönetimi bir süreçtir. Bu süreçte; planlı, düzenli ve eşgüdümsel bir çaba ile başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesi gerekir. Yönetim alanında her problemin bir kriz habercisi olduğu söylenebilir. Etkili kriz yönetimi; bilgi, sistemler, faaliyetler ve insan kaynakları gibi organizasyonun

çeşitli bölümleri üzerindeki krizin etkilerini yönetebilmeyi ifade eder ve organizasyonda beklenmedik bir olayın etkisini en aza indirmeyi gerektirir.

İşletmelerde krizlerin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki etkisi değişkenlik gösterse de krizlerin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki olumsuz etkileri; örgüt içi iletişimin bozulması, yetkinin merkezileşmesi, kararların kalitesinin bozulması, örgütsel değişim eğiliminin azalması, koordinasyon yetersizliği, görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa, örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması, karar sürecinin bozulması, moralin bozulması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, departmanlar arası ilişkilerin bozulması şeklinde sıralanabilir. Bu da kurum performansının düşmesi anlamına gelmektedir.

Günümüzde rekabet koşullarında bir işletmeyi ötekilerden ayıran ve üstün kılan en önemli unsur insandır. İşletmenin başarılı olmasında en büyük pay işgörenlerin sergilemiş oldukları performansa aittir. Performans değerlendirme uygulamaları sayesinde, işletme açısından daha faydalı olabilecek ya da faydalı olmayan işgörenler tespit edilerek bu doğrultuda işletme bakımından kritik öneme sahip kararlar alınır. Bundan dolayı, doğru yöntemle ve asgari hata ile değerlendirme gerçekleştirilmesinin önemi oldukça büyüktür.

“Sağlık hizmetleri” kamu veya özel sağlık kurum ve kuruluşlarında sağlık ekibi üyeleri tarafından sunulan hizmetler olarak ifade edilmektedir. Sağlık ekibini; ebe, hemşire, hekim, tıbbi laboratuvar teknisyeni, diyetisyen, anestezi teknisyeni ve diğer sağlık profesyonelleri oluşturmaktadır. Amacı insanlara kaliteli sağlık hizmeti sunmak olan sağlık çalışanlarının, enfekte hastalarla, enfekte tıbbi malzeme ve atıklarla temas olasılığı yüksektir. Bundan dolayı çeşitli mesleki risklere ve iş kazalarına maruz kalabilmektedirler.

Kriz yönetimi, yönetim becerilerinin yeterli olmadığı durumlarda kullanılan yaklaşımlar dizisi olarak tanımlanabilir. Yöneticilerin krizle başa çıkma yeteneği hayati önem taşıdığından yöneticilerin, krizin olumsuz etkilerini en aza indirmeyi öğrenmesi gerekmektedir.

Kendini tanıyan, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan, ihtiyaçlarını bilen, başkalarının ne hissettiğini anlayabilen bireyler duygusal zekası yüksek olan bireylerdir, daha sağlıklı kararlar verebilirler. Karar vermeleri gereken durumlarda salt mantığa dayanmak yerine, güdülerine, tecrübelerine dayanarak karar verirler. Başka bir ifade ile gelişmiş bir duygusal zekaya sahip olan,

duygusal farkındalığı, duyguları yönetebilme ve sağlıklı ilişkiler kurma becerisi olan yöneticilerin iş yaşamında başarılı olmaları beklenir. Kriz yönetim sürecinin başarısı için yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekalarının yüksek oluşu aracı bir etki göstererek olumlu sonuçlar meydana getirecektir.

Buradan hareketle çalışmanın amacı, İstanbul Avrupa yakasında hizmet veren özel hastanelerdeki sağlık personeline yönelik olarak, Covid-19 dönemi kriz yönetiminin performansa etkisinde duygusal zekanın aracı rolünü yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemektir.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Duygusal Zeka

2.1.1. Duygusal Zekâ İle İlişkili Kavramlar

Duygusal zeka; “duygu” ve “zeka” kavramlarından meydana geldiğinden öncelikle “duygu” ve “zeka” kavramlarının açıklanması gerekir. Bu bölümde bu iki kavram açıklanacaktır.

2.1.1.1. Duygu Kavramı

Duyguları tanımlamak çok zordur ve kendi içlerinde karmaşıktır. Bu nedenle literatürde duygunun birçok tanımı bulunmaktadır. Söz konusu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

Goleman duyguları; “duygular ve onlara özgü düşünceler, psikolojik ve biyolojik durumlar ve çeşitli eğilimler” olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2016).

Kişiler arasında sosyal bir gereksinim ve önemli bir iletişim aracı olan duygular (Duran ve Gümüş, 2013), kişinin iç dünyasında başlayıp sonrasında yavaş yavaş dış dünyaya açılan ve diğerleri üzerinde etkili olan enerjilerdir (Cooper ve Sawaf, 1999). Gross’a göre duygu; önceki zamanlarda olan önemli olayların etkilerinin şimdiki zamanda devam etmesidir (Wong ve Law, 2002).

Tüm bu tanımlara göre duygular, yaşama anlam ve değer katan, insanı insan yapan en temel özelliktir.

Darwin, duyguların olumlu ve olumsuz (Ekman, 2004), Rafaeli ve Worline (2001) sosyal duyguların; utanç, suçluluk, merhamet, kıskançlık olduğunu; temel duyguların eğlence, sevgi ve öfke olduğunu, Damashio doğuştan gelen duyguları birincil duygular (mutluluk, üzüntü, öfke, korku, hoşlanmama, küçümseme, şaşırma, sevinç, üzüntü, suçluluk, utanç) ve daha sonra sahip olunanları ikincil duygular olarak tanımlamıştır (Damasio, 2006).

Goleman tarafından duygu ifadesi; “bir his ve aynı hissin sahip olduğu düşünceler” şeklinde tanımlanmış olup, biyolojik ve psikolojik durumların bu duygu halinin etkisi altında kaldığı ifade edilmiştir (akt. Somuncuoğlu, 2005). Duygu terimi, herhangi bir olay ya da tehdit ile karşı karşıya kalındığında kişinin bedeninin göstermiş olduğu bir savunma durumu biçiminde de belirtilmektedir. Sevgi, iğrenme, öfke, korku, nefret, üzüntü ve utanç gibi durumlar duyguyu ifade eder. Dökmen (1987), Plutchik (1962), Tomkins ve McCarter (1964) bahsi geçen duygusal tepkilerin kişinin yüzünde tek tek görülebilir ya da birkaç duygunun birleşimi olarak ortaya çıkabileceğine vurgu yapmışlardır (akt. Tuğrul, 1999).

Türk Dil Kurumu’nun Türkçe Sözlüğü’nde duygu ifadesi kelime anlamı olarak aşağıdaki şekillerde açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr., Erişim tarihi:30.06.2022);

- Duyularla algılama, his,
- Belirli nesne, olay ya da kişilerin bireyin iç dünyasında ortaya çıkardığı izlenim,
- Önsezi,
- Olay ya da nesneleri estetik ve ahlaki açılarından değerlendirme kabiliyeti,
- Kendine has bir ruhsal hareket ve hareketlilik.

Descartes tarafından duygu; arzu, sevgi, sevinç, nefret, merak ve üzüntü olacak şekilde altı temel gruba ayrılmıştır. Ortaya çıkan diğer duyguların ise sıralanan bu altı temel duygunun birleşimi olduğu ifade edilmiştir (akt. Pehlivan, 2015).

Görüldüğü gibi, birçok bilim adamı aynı fikirde olsa da duyguları literatürde farklı şekilde sınıflandırmıştır. Temel duyguları, Goleman; öfke, üzüntü, korku, mutluluk, sevgi, şaşkınlık, iğrenme ve utanç/suçluluk; Steveman; kızgınlık, üzüntü, korku, neşe, hoşlanma ve depresyon olarak sınıflandırmıştır (Brockert ve Braun, 2000). Üzüntü ve korku Goleman ve Staveman’da ortak temel duygudur. Temel duyguların bazı tanımları şöyledir:

Öfke; gerçekleşmemiş arzulara, gerçekleşmemiş beklentilere ve beklenmedik sonuçlara karşı duygusal bir tepki olup istenmeyen sonuçlara yol açabileceğinden, kontrol edilmesi gereken bir duygudur (Akın, 2014: 29).

Öfke duygusunu, Alschuler ve Alschuler (1984) kişinin günlük yaşamın beklenmedik durumlarına karşı doğal tepkisi, Sharkin (1988) öfkenin içgüdüsel bir duygu olduğunu, McWhirter ve Liebman (1988) içsel veya dışsal olabileceğini ifade etmişlerdir. Birçok bilim adamı, öfke duygusunun saldırganlık duygusu kadar güçlü olmaması gerektiği (Spielberger vd., 1983), saldırganlık duygusuyla karıştırılmaması gerektiği konusunda hemfikirdir (Berkowitz, 1972).

Üzüntü; temel duygulardandır. Goleman ve Stewamen'in hemfikir olduğu temel duygulardandır. Genellikle kalıcı kayıpla ilişkili bir duygudur (Bonanno vd., 2008).

Korku; kişinin yaşamının dış bir güç tarafından tehdit edilmesi durumunda ortaya çıkan (Sivananda, 1997), kişiyi tehlikeden kaçınma, kaçma gibi eğilimlere yönlendiren bir duygudur. Goleman ve Stewamen'a göre korku temel duygulardandır.

Mutluluk; Oishi'ye (2013) göre kader, talih, şans ile engellerden bağımsız olma durumudur. Aristoteles'e göre kişinin ruhu için gereklilik duyulan bir duygudur. İnsan, yaşam süresince mükemmele en yakınına veya tüm mükemmelliklerin en iyisini yaşamaya çalışmalıdır (Büyükdüvenci, 1993).

Neşe; Türk Dil Kurumuna göre, mutlu olmaktan doğan ve dışa vurulan sevinç, şetaret olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr., Erişim tarihi:30.06.2022).

Sevgi; insanlar arasında doğal olarak ortaya çıkar. Birbirini seven, güvenen, saygı duyan, bekleyen, anlayan ve değer veren duygulardan oluşur (Özen ve Gülaçtı, 2010).

Hoşlanma; Rubin, sevginin; sadakat, şefkat, önemseme, yakınlıktan oluştuğunu; hoşlanmanın olumlu değerlendirme ve benzerlik içerdiğini belirtir. Araştırmalar, hoşlanmanın sevme kadar güçlü olmadığını ve karşılıklı hoşlanan kişilerin birbirini olumlu olarak kabul ettiklerini ve aynı şekilde değerlendirdiklerini göstermektedir (Worchel vd., 1988).

Şaşkınlık; gizem; nedenin olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğu netleşene kadar nötr bir duygudur (Bolak Boratav vd., 2011). Sürprizlerin ortaya çıkmasının hazır olmadığı durumlar olduğu söylenebilir.

Depresyon; genellikle yıkıma neden olabilen ve hastalığa yol açabilen olumsuz duygulardır. Depresyon kadınlarda erkeklerden daha yaygındır, ancak depresyonu olan erkeklerin kadınlara göre madde ve alkol bağımlısı olma olasılığı daha yüksektir. Depresyonun en çok 35-45 yaş arası kadınlarda ve 55-70 yaş arası erkeklerde daha yaygın olduğu, depresyon yaşının giderek azaldığı ve son yıllarda 20 yaşın altına indiği bildirilmektedir. Bir çalışmada, evli kadınların, bekar veya boşanmış erkeklerin depresyon için en yüksek risk grupları arasında olduğu ortaya konmuştur. Başka bir çalışmada; sosyoekonomik durum ile depresyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu, sosyo-ekonomik durumu iyi olanlarda depresyonun daha az görüldüğü, işsizlerin ise çalışanlardan üç kat daha fazla depresyonda olduğu gözlemlenmiştir (Savrun, 1999).

İğrenme; koruyucu bir mekanizma görevi gören ve organizmaları istenmeyen ve hoş olmayan uyaranlardan korunmaya motive eden temel duygulardan biridir (Ekman, 1992). İğrenme; yiyecek, koku, bazı hayvanlar, kazalar ve daha pek çok şeyden kaynaklanabilir. Özellikle birçok farklı uyaranla ortaya çıkabilen karmaşık bir duygudur (Haidt vd., 1994).

Utanç/suçluluk; kişisel başarısızlık veya ihmalden kaynaklanan olumsuz duygulardır. Bu iki benzer kavramın eşanlamlıymış gibi birbirinin yerine kullanılabilmesine ilişkin literatürde farklılıklar olduğu vurgulanmaktadır. Bu fark, olanlarda ve olmayanlarda kendini gösterir. Utanç, öncelikle yapılan eylemlere odaklanır, ancak yapılmayan eylemlerde de suçluluk hissedilir (Cırhinlioğlu ve Güvenç, 2011).

İnsanlar yaşadıkları duyguların %55'ini yüz ifadeleriyle başkalarına aktarmaktadır (Mehrabian, 1968). Yüz ifadeleriyle ilgili ilk çalışma, fotoğrafçı Duchenne du Boulogne (1862) tarafından yapılmıştır. Sonraki yıllarda Paul Ekman ve Friesen (1978) yüz ifadeleri ile ilgili önemli bir çalışma yürütmüş ve yayınlamışlardır. Bu çalışma, FACS olarak kısaltılır ve literatürde Yüzsüz Hareket Kodlama Sistemi olarak yer almıştır (Ekman, 1992). Temel duyguları tanımlamada kullanılan yüz ifadeleri Şekil 2.1'de verilmiştir.



Şekil 2.1: Paul Ekman’a Göre Temel Duygular

Kaynak: (Ekman, 1992)

Ekman (1992)’ın altı başlık altında topladığı temel duygular (öfke, iğrenme, korku, mutluluk, üzüntü ve şaşkınlık) yukarıda ve Şekil 2.1’de yüz ifadeleriyle birlikte gösterilmiştir. Schutte ve arkadaşları (2013), duyguları algılama yeteneği anlamına gelen duygusal zekanın alt boyutlarından biri olan, başkalarının duygularını anlama ve duyguyla ilgili yüz ve ses sinyallerini tanımaya ihtiyaç duyar (Schutte vd., 2013). Bu açıdan bakıldığında, yüz ifadeleri başkalarının duygularını anlamak ve işi kolaylaştırmak için ipucu olarak kullanılabilir.

Bilişsel etkinliklerin kapsamında çoğunlukla okul öncesi dönem çocuklarının zihinsel faaliyetleri yer almaktadır. Söz konusu etkinliklere; neden-sonuç ilişkisi kurma, gözlem yapma, sınıflandırma, sıralama, bellekte tutma, sembol tanıma örnek gösterilebilir. Schacter (1964) duygusal yaşantıda, daha öncesinde yaşanan bilişsel etkinliğin önemli bir rolünün olduğunu belirtmiştir. Schater, bilişsel yaşantının duygusal yaşantı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğuna vurgu yapmıştır. Buradan hareketle, benzer olaylara birbirinden farklı tepkiler gösterilmesinin ve duyguların çeşitli taraflara yönlendirilmesinin nedeni, farklı bilişsel yaşantılara sahip olunmasından kaynaklanmaktadır (Tuğrul, 1999).

Duygu, karşılaşılan fizyolojik bir uyarı neticesinde durumun tanımlanarak değerlendirilmesi arasındaki etkileşimden ortaya çıkmaktadır. Fizyolojik uyarılma meydana geldiğinde bireyin etrafını çevreleyen koşullar, uyarıcılar ve işaretler hangi duygusal durumun anlamlı rollerin, tecrübe ve değer aktarımı için uygun olduğunu göstermektedir. Duygular, kişilerin içinde mevcut olan duygusal ve fonksiyonel tecrübelerdir. Duygular bireylerde birbirinden farklı yüz ve vücut hareketleri meydana getirmektedir. Kişiler açısından ortak olarak kabul edilen duyguların kullanımı esnasında birbirinden ayrı neticeler ile karşılaşılmaktadır (Petrides ve Furnham, 2003). Duyguların davranışsal ve fizyolojik açıdan birçok

özelliğe sahip olmakla birlikte her şeyden önce psikolojik oldukları kabul edilir (Lazarus, 1991).

Duygu ifadesinin en genel tanımı; bir kimseye ya da bir şeye karşı yöneltilen yoğun hisler şeklindedir (Çakar ve Arbak, 2004). Duyguların, bir şeyi öğrenme ve karar verme süreçleri üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır. Bu duruma örnek olarak; verilen yanlış karar neticesinde oluşan üzüntü duygusu verilen kararın bir hata şeklinde algılanmasını sağlayıp bunun tekrar edilmemesini Frijda, 1986 tarihinde kaleme almış olduğu psikolojik araştırma kitabında duyguların merkezini hareketleri okuyabilmesinde ve ortaya çıkan durumlara karşı öncelik vermesinden olduğunu belirterek verilen öncelikler doğrultusunda, sergilenen bir davranış tamamlanmadan başka bir davranışa geçilebileceğini ifade etmiştir. Frijda duyguların çoğunlukla kişinin vücudunda meydana gelen değişimlere, yaşanan olaylarla zihninde tecrübe kazanılarak yer bulduğunu savunmuştur (Yüksel, 2016).

Duygular, kişilerin davranışına yön vermek suretiyle hedeflerine varmalarına katkıda bulunur. Zajong tarafından, verilen duygusal kararların zaman içerisinde değişikliğe uğrayabileceği belirtilmiştir (Yelkikalan, 2006).

İnsanlar kendilerini duygulardan ayrı tutamazlar. Bunun yerine var olan duygularını tanıyıp, onlara yön vererek kendi amaçlarına hizmet etmelerini sağlayabilirler. Duyguları anlamak, duygular ile baş ederek onları doğru bir biçimde yönlendirmek gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, ilk başta duyguları keşfedip onları en iyi şekilde tanıyarak duyguları en etkili biçimde kullanmanın yollarını öğrenmek gerekmektedir. Bu noktada devreye duygusal zeka girmektedir (Yelkikalan, 2006).

2.1.1.2. Zeka Kavramı ve Zeka Türleri

2.1.1.2.A. Zeka kavramı

Zekanın ne olduğuna dair evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım yoktur, ancak bu konuda birçok araştırma yapmış olan Robinson ve Robinson, en yaygın üç özelliği belirlemişlerdir. Bu; kişinin kendisine öğretileni öğrenme yeteneği, kişinin kendi imkanlarıyla öğrenme yeteneği ve kişinin çevresinde ortaya çıkan

değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilmesidir (Özekes, 2013). İlk yazılı eserler Hindistan ve eski Yunanistan'da ortaya çıkmıştır (Kline, 1991). Günümüze kadar geçen süreçte zeka birçok bilim insanı tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Zeka ile ilgili bazı tanımlar aşağıda belirtilmiştir:

Zeka, soyut düşünme becerisi olarak ifade edilebilir. Alternatif olarak öğrenme ve çevreye uyum sağlama kabiliyeti şeklinde ifade edilebilir (Mayer vd., 2004).

Zeka, gerekli temel bilgileri edindikten sonra benzer durumlar karşısında bu bilgiyi kullanabilme yeteneği olarak ifade edilebilir (Lam ve Kirby, 2002). Descartes, zekayı kendi isteği ile karar verme kabiliyeti olarak tanımlar (Cottingham, 1993). Kazancı (1989) zekayı öğrenme kabiliyeti biçiminde tanımlayarak zekanın somut değil soyut kavrama yeteneği olduğunu belirtir. Kazancı; zekaya ait düşünceleri, ilkeleri, kuralları, sembol ve kavramları bir arada toplayarak sonuç çıkarma yeteneği olduğunu belirtmiştir (Kazancı, 1989). Zeka, sorunları bertaraf etme, zorluklarla başa çıkma ve yeni ürünler oluşturma kabiliyetidir (Gardner, 1993).

Alferd Binet tarafından zeka kavramı ilk kez tanımlanmıştır. Binet zeka kavramını; dış dünyada neler yaşandığını algılayıp bu anlaşılan olayları en iyi biçimde ayırt ederek olaylar üzerinden düşünme süreci, olaylara eleştirel yönden yaklaşabilme şeklinde açıklamıştır (Göçet, 2006). 1905 tarihinde Binet tarafından ilk zeka testi düzenlenmiş ve bu teste “IQ testi” adı verilmiştir (Pehlivan, 2015).

Zaman ilerledikçe zeka kavramının tanımlanması hususunda farklı yorumlar ortaya çıkmıştır. 1920’li tarihlerde yapılmış olan zeka tanımı; problemleri çözüme kavuşturabilme, güç durumlar karşısında karar alabilme gibi yetenekler şeklindedir. 1980’li tarihlerde sözü edilen yeteneklerin yerini sosyal ve kültürel biçiminde belirtilen “yönetim gücü” ifadesi almıştır (Çakar ve Arbak, 2004). Yapılan açıklamadan hareketle zaman içerisinde zeka kavramı kültürel değerlerin etkisi altında kalmıştır sonucuna ulaşılabilir.

Zeka kavramına dair çok sayıda tanımlama mevcuttur. Bu tanımlardan birinde Pythagoras zekayı “rüzgarlar” şeklinde; Descartes ise “doğruyu ve yanlış ayırt edebilme becerisi” olarak tasvir etmiştir. Sözü edilen tanımlamalar arasında en fazla karşılaşılan da Wechsler tarafından yapılan “zekanın, kişinin kararlı olması, çevresiyle mücadele edebilmesi ve rasyonel davranabilmesi

amacıyla gereken küresel kapasitesi olduğu” açıklamasıdır (Salovey ve Mayer, 1990).

Zeka unsuru bir yetenek sonucu ortaya çıkan bir unsur değildir. Bunun tam tersine birbirinden çeşitli yeteneklerden meydana gelen geniş kapsamlı bir nitelik olduğu belirtilir. Yüzyıllar boyunca, zeki insanlar ile zeki insanların taşımış oldukları nitelikler tanımlanarak kalıplara sokulmuştur. Örnek olarak, bir toplumda okulda başarılı notlar almış ya da iyi bir meslek sahibi olmuş bireylerin yüksek zekalı bireyler oldukları kabul edilmiştir (İşler ve Atilla, 2013).

1983 tarihinde Gandner, insan zekasının objektif ölçülebileceği geleneksel tezinin karşısında yer alarak insan zekasının yalnızca bir faktör ile açıklanmasının imkansız olduğuna ve insan zekasının çok sayıda yeteneğe sahip olduğuna vurgu yapmıştır. Gandner’a göre zeki insanın tanımı; bir bireyin toplum içinde değerli kabul edilen bir şeyi meydana getirebilmesi ya da karşı karşıya kaldığı bir probleme etkili çözümler bulabilmesi şeklindedir. Gardner bu konuda birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Bununla birlikte kendisinin geliştirdiği “çoklu zeka kuramı” ile kişilerin çok yönlü gelişimi tartışmalarını da başlatmıştır (Doruk ve Öngören, 2003). Çoklu zeka kuramından hareketle Gardner, bireylerin mevcut zekalarının kendi içerisinde farklılık gösterdiğini (zeka türleri) ve bu zeka türlerinin geliştirilebilir nitelikte olduğunu ifade etmiştir. Howard Gardner zeka türlerini sekiz grup halinde incelemiştir. Söz konusu zeka türleri aşağıda sıralanmıştır;

1. Kinestetik Zeka
2. İçsel Zeka
3. Uzamsal Zeka
4. Matematiksel Zeka
5. Müziksel Zeka
6. Doğal Zeka
7. Sözel Zeka
8. Sosyal Zeka

Sternberg (1997) tarafından zeka; kişilerin çevreleri ile uyum sağlayabilmelerine yardımcı olan bilişsel beceriler şeklinde ifade edilmiştir (Ergin ve Özgürol, 2011).

Başka bir tanımda zeka; bilgiyi algılama, algılanan bilgiyi kullanabilme, yeniliklere uyum sağlayabilme ve çözüm odaklı olabilme becerisi biçiminde ifade edilmiştir. Buradan hareketle zekanın temelinde yaratıcılığın olduğu söylenebilmektedir (Doruk ve Öngören, 2003).

İnsanların zeka sıralamasında “IQ testleri” nin açıklayıcı nitelik taşımasına karşın daha sonra kimilerinin el yeteneklerinde kimilerinin de soyut düşünsel hususlarda daha çok başarı göstereceği düşünülerek kişilerin yetenekleri baz alınarak zeka sınıflandırması yapılmasının yanlış olduğu belirtilmiştir (Yan, 2008). Bunun yanında zeka göstergesi olarak IQ nun tercih edilmesi birtakım sorunlar ortaya çıkarmıştır. Gerçekleştirilen IQ testleri sonuçlarına göre, yüksek skorlar elde eden kimi bireylerin hayatları değerlendirildiğinde bazı zamanlar başarısız oldukları ve IQ dereceleri ile hayatta geldikleri nokta arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Salovey, Mayer, Goleman ve Gardner gibi bilim insanları, yüksek IQ puanına sahip kişilerin birçoğunun hayatta başarısız olmalarına vurgu yaparak zekaya alternatif tanımlamalar getirilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Göçet, 2006). Wechsler (1940) da benzer IQ puanlarına sahip kişilerin çevreleri ile mücadele edebilme becerileri bakımından aralarında farklılıkların olabileceğini ifade etmiştir (Mayer, 2011).

2.1.1.2.B. Zeka türleri

Zekayı çok boyutlu şekilde irdeleyen Gardner (1999) sekiz zeka türünden söz etmektedir. Bunlar:

1. Sözlü zeka; sözcükleri sözlü ve yazılı olarak etkili bir biçimde kullanma kabiliyetidir. Bu tür zekaya sahip bireylerin okuma, yazma, dinleme ve konuşma becerileri oldukça gelişmiştir. Esas olarak yazarlarda ve politikacılarda bulunur (Gardner, 1993). Sözel/dilsel zekası yüksek olanların hafızalarının kuvvetli olduğunu, kelime oyunları oynamayı sevdiklerini, iyi iletişim kurduklarını, yaşlılarından daha zengin bir kelime dağarcığına sahip olduklarını iddia eder (Maboçoğlu, 2006).

2. Mantıksal zeka; nedensellik kurma ve olayları doğru belirleme yeteneğidir. Araştırmacılar ve bilim adamları ile birlikte gelişmiştir (Gardner, 1993).

3. Görsel zeka; öncelikle sayılar ve resimler kullanarak sözel olmayan bir şekilde düşünme ve kendini ifade etme yeteneğidir. Bu zeka biçimi, bireylerin bir yerin konumunu ve yönünü hatırlamasını kolaylaştırır. Öncelikle mimarlar ile denizcilerde gelişmiştir (Gardner, 1993).

4. Müzik zekası; müzisyenlerde bulunan bu zeka çeşitinde, müziğin tınısını ve şeklini algılama ve ayırt etme yeteneği mevcuttur (Gardner, 1993).

5. Fiziksel zeka; tüm vücudu etkili bir şekilde kullanma ve bir bütün olarak duygu ve düşünceleri ifade etme yeteneğidir. Dansçılarda ve sporcularda gelişen zeka türü ile bireylerin bedenlerini estetik, etkili ve hızlı olarak kullanmaları dikkat çekicidir (Gardner, 1993).

6. Doğa zekası; doğada var olan bitkiler ve hayvanlar da dahil olmak üzere canlıların tümünü tanıma ve ayırt etme becerisidir (Gardner, 1993).

7. İçsel zeka; bireyin duygularını tanıma, anlama ve yönetme yeteneğidir. Örneğin Batı kültürünün zekası hızlı düşünmekle ölçülür. Uzak Doğu'da Çin'de ise kişinin tam anlayışı ve yönlendirmesi ile ölçülür (Yüksel, 2006).

İçsel zekayı Maboçoğlu "Kendisi için doğru modeli oluşturup etkili bir yaşam sürmek için kullanabilme yeteneği olarak tanımlar (Maboçoğlu, 2006). Bireyin içsel zekası yüksekse kendi duygularını, sosyal zekası yüksekse başkalarının duygularını anlamada başarılı olduğu bildirilmektedir (Schutte vd., 1998).

8. Sosyal zeka; bazı kaynaklarda sosyal zekaya kişilerarası zeka da denir. Duygusal zekanın alt boyutunu oluşturur (Thorndike, 1920; Bar-On, 2005). Kendimizin ve çevremizdekilerin düşünce ve duygularını algılayabilme kabiliyetidir (Perez vd., 2005; Gardner, 1999). Sosyal zekalı kişilerde, ikna becerisi gelişmiştir ve başarılı pazarlamacılar arasında yaygındır (Gardner, 1993).

Yüksek sosyal zekalı insanların yakın arkadaşlıklar oluşturdukları derneklere, kulüplere ve türlü organizasyonlara katılarak keyif aldıkları vurgulanır. Kişisel zekası yüksek kişiler ise grup olarak değil, yalnız çalışmayı severler, özgürlüğü seven ve özgüvenleri yüksek bireylerdir.

Başarılı politikacıların, satış görevlilerinin, doktorların, öğretmenlerin ve dini liderlerin yüksek derecede kişilerarası zekaya sahip olduğu bildirilmektedir (Gardner, 1999).

İlgili literatür incelendiğinde, eğitimde çoklu zeka kuramının önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Gardner, 1999). Bümen'e (2005) göre, çoklu zeka uygulamaları yoluyla öğrenciler kişisel farklılıklara saygı duyarlar, farklılıkları zenginlik şeklinde görürler, kendilerini daha iyi tanırlar, daha yaratıcı düşünürler. Literatürde çoklu zeka kuramının İngilizce eğitiminde kullanımına ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Altunkaya, 2008; Karadeniz, 2006; Baş, 2010; Bulut, 2003; Gürses, 2011; Çakır, 2003; Bozoğlu, 2004; Güler, 2004; Şen, 2006; Karagülle, 2003; Yavuz, 2010; Temel, 2008; Hamurlu, 2007; Kocakara, 2010).

Çalışmalarda çoklu zeka kuramlarının, öğrenci başarısı (Baş, 2010; Azap, 2012; Hamurlu, 2007; Güler, 2004; Kocakara, 2010; Karadeniz, 2006) ve eğitime yönelik tutumlar (Kocakara, 2010; Baş, 2010) ile ilgili olduğu belirlenmiştir (Güler, 2004; Yavuz, 2010; Hamurlu, 2007) Öğrenilen bilgilerin kalıcılığı (Karadeniz, 2006) ve güven (Şen, 2006) üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Howard Gandner tarafından geliştirilen çoklu zeka teorisine göre insan beyninin tek bir çeşit zekaya değil de sayısız zekaya sahip olduğu görülmüştür. Bilim insanları tarafından zeka çeşitlerinin sayısı hakkında ortak bir noktada birleşilememiş olsa da, altı çeşit zeka olduğu hususunda anlaşmaya varılmıştır (Yelkikalan: 2006). Sözü edilen zeka çeşitlerine aşağıda değinilmiştir.

1. Sözel Zeka

Sözel zeka, insanların zihnindeki düşünceleri sözcüklere aktarabilme yeteneğidir. Beyin; düşünme, anlama, hatırlama, okuma ve yazma gibi becerileri açığa çıkarabilmektedir. İnsanlar sözel zekanın %25'ten daha azını kullanabilmektedirler. Dil zekasından yararlanarak çalışan kişilerin sözel zekalarının %50'ye yakını kullandıkları belirtilmektedir (Yelkikalan, 2006).

2. Görsel Zeka

Görsel zeka; çizgiye, renge, biçime, şekle karşı duyarlılık gösterme becerisi olarak ifade edilir. Görsel zeka aynı zamanda “resim aklı” adıyla da

anılmaktadır. Bu zeka türü görsel betimlemeler kullanarak görüntüleri hikayeleştirip tasvir edebilecek bir beyin sistemine sahiptir. Ressam, fotoğrafçı, heykeltıraş, mimar ve cerrah gibi meslekleri bulunan kişilerin bu zeka türüne sahip oldukları kabul edilir.

3. Yaratıcı Zeka

“Fikir aklı” ya da “icat zekası” şeklinde bilinen yaratıcı zekanın sanatsal eylemler yapılarak seviyesi yükseltilebilmektedir (Yelkikalan, 2006).

4. Mantıksal Zeka

“Düşünme aklı” olarak ifade edilen mantıksal zeka geliştirilebilir. Neden-sonuç ilişkisi kurabilme kabiliyeti bulunan kişilerde yüksektir (Yelkikalan, 2006). Mantıksal zekaya sahip olan meslek grupları; matematikçi, muhasebeci, istatistikçi gibi meslek gruplarıdır (Berkant ve Ekici, 2007).

5. Fiziksel Zeka

Kişilerin bedenlerini nasıl kullandıkları ile ilgili bir zeka türüdür. Kişilerin denge, el becerileri, hız, esneklik, koordinasyon gibi konularda kabiliyetli olmaları fiziksel zeka kapsamında yer almaktadır. Fiziksel zekaya sahip meslek grupları; dansçılık, aktörlük, sporculuk gibi meslek gruplarıdır. Fiziksel zekanın geliştirilmesi; tenis, futbol, basketbol ve dans gibi spor aktivitelerinin yapılması ile doğru orantılıdır (Yelkikalan, 2006).

6. Duygusal Zeka (Emotional Quotient)

Kişilerin duygusal dünyalarının tamamını içine alan duygusal zeka “hissetme aklı” şeklinde de ifade edilmektedir. Yüksek düzeyde duygusal zekası bulunan kişilerin empati yeteneklerinin yüksek olduğu bilinmektedir (Yelkikalan, 2006).

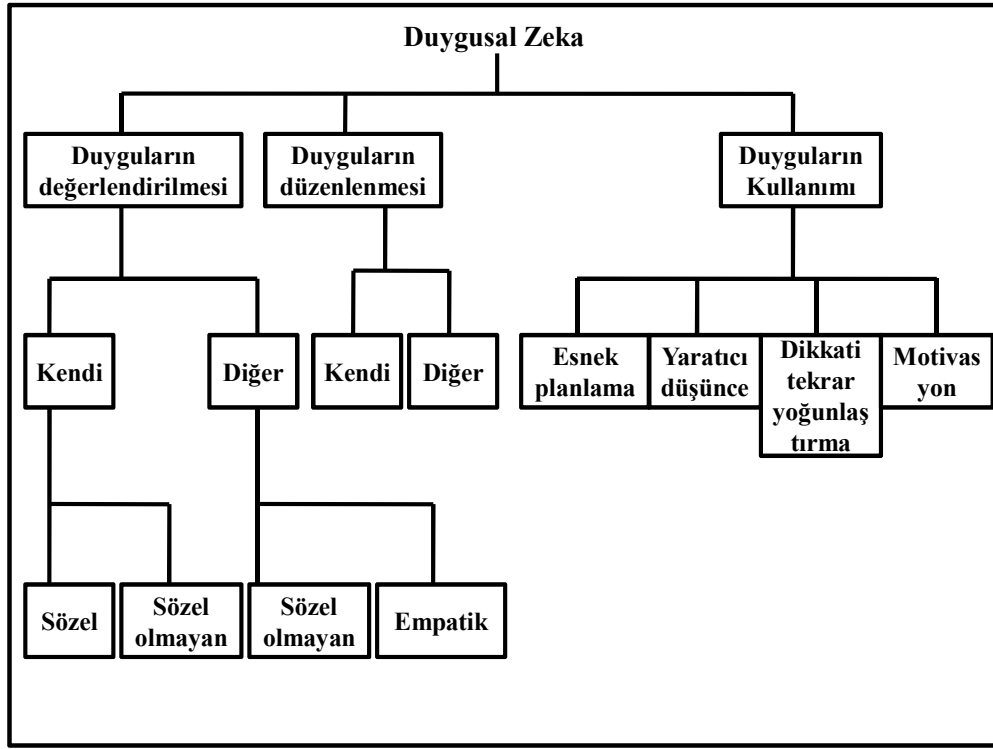
20. yüzyılın başlarında görülen psikoloji alanındaki yeniliklerle birlikte kişilerin duygusal davranış ve tepkileri de incelenmeye başlamıştır. Ancak aynı zaman diliminde aklın üstünlüğü kabul edilmiştir. 1960’lı tarihlerde insanların duygularını rahatlıkla ifade edebilmeleri sayesinde sosyal davranışlarda bulunmuşlardır (Ulaş, 2004). Duygusal zekanın gelişimi, kişilerin genel zeka ölçüm testlerinde yüksek puanlar elde etmelerine rağmen sosyal hayatlarında başarısızlığa uğramalarının tespit edilmesiyle olmuştur. Söz konusu durum, Goleman tarafından yayınlanan duygusal zekaya ilişkin kitaptaki örnekler ile

daha iyi anlaşılmaktadır (Goleman, 1995). Goleman sözü edilen kitabındaki verdiği örnekte; New York Times gazetesinde yer alan bir haberden söz etmektedir. Bahsi geçen haberde tüm notları tam not olan bir öğrencinin öğretmenin kendisine 80 puan vermesi sonucunda öğretmenini bıçaklayıp etkisiz hale getirmesinden bahsedilmektedir. Yaşanan bu olayla ilgili yapılan değerlendirmelerde, öğrencinin kendini kaybettiği ve ruhsal yönden dengesiz olduğu görüşünde birleşmiştir (Menderes vd., 2015).

Literatürde “Emotional İntelligence” ifadesi kısaltılarak “EI” ya da “EQ” (Emotional Quotient) biçiminde kullanılır. Bu ifadenin Türkçe’deki karşılığı “Duygusal Zeka”dır. Duygusal zeka kavramının temellerinin Edward Lee Thorndike tarafından 1920 tarihinde atıldığı belirtilmektedir. Thorndike zekayı sosyal (insanları anlama-yönetme), mekanik (mekanizmaları anlama-yönetme) ve soyut (fikirleri ve sembolleri anlama-yönetme) olmak üzere üç grupta ele alır. Bununla birlikte sosyal zekayı duyguları anlayabilme ve bu duyguları yönlendirebilme şeklinde tanımlıyor olması, söz konusu kavramın duygusal zeka kavramı ile benzerliğine işaret etmektedir (İşmen, 2001).

Duygusal zekaya ilişkin ilk tanım 1990 yılında Mayer ve Salovey, tarafında yapılmıştır. Tanım; “kişinin kendi ve başkalarının duygularının farkında olma, duyguları ayırt edebilme ve bunu kişinin düşünmesini ve eylemlerini yönlendirmek amacıyla kullanma kabiliyeti” şeklindedir (Mayer ve Salovey, 1993).

Şekil 2.2’de belirtildiği gibi Mayer ve Salovey tarafından duygusal zeka; kişilerin duyguları değerlendirebilmesi, duyguları düzenleyebilmesi ve bu duyguların karşılaşılan problemlerin çözümü üzerinde etkin bir biçimde kullanılması şeklinde üç kategoriye ayrılmıştır (Mayer ve Salovey, 1993). 1995 tarihinde ise duygusal zeka, Goleman tarafından yazılan “Duygusal Zeka” kitabı ile tekrar gündeme alınmıştır. Goleman duygusal zekayı; kişilerin başkalarının ve kendi hislerini tanıyarak bunları yönetebilmesi yeteneği biçiminde açıklamıştır (Yeniçeri vd., 2015).



Şekil 2.2: Duygusal Zekanın Kavramsallaştırılması

Kaynak: (Mayer ve Salovey, 1993)

2.1.1.3. Duygusal Zeka Kavramı

Farklı özelliklere sahip olan duygu ile zekânın entegrasyonu Duygusal Zekâ(EQ) olarak isimlendirilmektedir (Yılmaz, 2014). EQ'nun temelini, beynin iki tarafının bağımsız çalışmalarına rağmen birbirleriyle entegre olabilmeleri oluşturmaktadır.

İlk olarak 1990 tarihinde Salovey ve Mayer tarafından tanımlanan duygusal zeka, kişinin duygularını ve/veya diğer bireylerin duygularını gözlemleyebilme, birbirinden ayırt edebilme ve bu bilgiyi yaşamında kullanabilme kabiliyeti olarak ifade edilmiştir (Mayer ve Salovey, 1993).

Salovey ve Mayer daha sonralarda duygusal zekanın (Üzel ve Hangül, 2011) bireyin kendi duygularını veya başka bireylerin duygularını gözlemleme ve düzenleme ile duyguları öncelikle fikirlere daha sonra davranışa evrilecek biçimde kullanma yeteneği olduğunu belirtmişlerdir (Goleman, 2015).

Duygusal zeka; Goleman (1995) tarafından, en yalın şekilde iç tepkileri düzenleyen temel bir kabiliyet olarak ifade edilmektedir (Goleman, 2015). Law,

Wong ve Song (2004)'a göre ise hisleri diğer tarafa doğru biçimde yansıtabilme, hisleri algılayarak değişik hallere göre etkilerini anlayabilme gibi kabiliyetlerin tamamı olarak ifade edilmiştir (Law vd., 2004).

Stone (2009)'a göre; duygusal zeka, kişinin bireysel duygularını ve diğerlerinin duygularını gözlemleyebilmesi, karmaşık duyguları ayırt edebilmesi ve sahip olduğu bilgileri kullanarak düşünce veya eylemlerini yönlendirebilmesi (Stone, 2009), Acar (2011)'e göre ise; hisleri kontrol edebilmek, esasen arzu edilmeyen gerçeklerle yüzleşebilmek ve hisleri doğru biçimde, doğru yerde/zamanda gösterebilmektir (Acar, 2001).

Duygusal zekâ, bireyin sorunları ile mücadelesine destek olan hislerin neler olduğunu algılama, bu duyguları en doğru şekilde ifade edebilme ve en faydalı şekilde kullanabilme yeteneğidir. Başka bir ifade ile; diğer kişilerin taleplerini, ihtiyaçlarını, zayıf ve güçlü taraflarını, hislerini doğru bir biçimde idame ettirerek algılama, gerginlikleri bertaraf etme ve diğer kişilerin istediği şekilde görünme kabiliyetidir (Baltaş, 2015).

Duygusal zeka, basit duygusal algılardan benzer olmayan duygu ile olaylar arasındaki ilişkileri anlamaya ve bağlamsallaştırılmış becerilere kadar uzanır. Duygusal zeka, duyguların deneyimini veya oluşumunu kontrol etme veya düzenleme yeteneğidir (duygu yönetimi). Örneğin; bir kişinin duygularıyla baş edebilmesi için önce onları tanıması gerekir (MacCann vd., 2011).

Duygusal zeka, kişinin duygularını doğru bir şekilde anlama ve kontrol etme yeteneği ve kişinin başkalarının duygularını doğru bir şekilde anlamasını ve kontrol etmesini sağlayan zor durumlarla başa çıkma yeteneğidir. Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu hastanelerinde çalışan yurttaşlar üzerinde bir araştırma yapan Neçare ve Şehitoğlu'na göre bu yeteneğin insanlarda gelişmiş olması, yüksek düzeyde bir duygusal zekaya işaret etmektedir (Neçare ve Şehitoğlu, 2018).

Duygusal zekanın bu tanımlarından yola çıkarak duygusal zeka, bireyin duygularını tanıması, anlaması ve çevresindeki diğerlerinin duygularını tanıması ve anlaması temeline dayanan sosyal becerilere dayanır ve kişinin duygusal yeteneği olarak tanımlanabilir.

2.1.2. Duygusal Zekanın Tarihsel Gelişimi

Duygusal zekâ terimi ilk olarak, 1966 tarihinde Alman psikanalist Barbara Leuner tarafından halüsinojenik ilaç olan LCD'yi kadınların duygusal zekâlarının arttırılması hususunda yarar sağladığını tavsiye etmesi üzerine kullanılmış olup, duygusal zeka terimini ilk kez İngilizce literatüre yerleştiren Wayne Payne (1986)'dir. Leuner'in bahsi geçen dönemdeki ifadesi bilhassa annesinden erken yaşlarda ayrılan çocuklarda duygusal zekânın yüksek olmadığı şeklindedir (Matthews vd., 2009).

Landy (2006) John Dewey 1909 tarihinde temel ahlaki değerlerin ve güçlerin sosyal zekâdan daha değersiz veya değerli olmadığını ifade etmiş ve sosyal zekâyı; sosyal durumlara tanıklık ederek idrak etme kabiliyeti biçiminde belirtmiştir (Zeidner vd., 2009). Sosyal zekâ, bireylerin ilişkileri idrak etmesi ve hisleri algılayarak bilgece davranış sergilemesi şeklinde ifade edilmiştir (Matthews vd., 2009).

Duygusal zekânın daha öncesinde, sosyal ilişkilerin bireyin hayatındaki önemi nedeniyle, sosyal zeka incelenmiştir (Law vd., 2004) Sonrasında sosyal zekâ, Edward L. Thorndike tarafından kadın, erkek, çocuk farketmeksizin insan ilişkilerini bilgece idrak etme ve yönetme kabiliyeti biçiminde ifade edilmiştir. 1940'lı tarihlerde Wechsler tarafından geliştirilen IQ testlerinde genel zekânın bilişsel olmayan yanlarının da ölçülebileceği belirtilmiştir (Yaylacı, 2008). Yaylacı (2006)'nın, sosyal zekâ açısından bireyler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmasında; bireyin kendini idrak etme ve hislerini izlemesi bireyler arasındaki ilişkilerin temelini ifade ettiğinden bu yönü ile EQ sosyal zekâyı tamamlar sonucuna varılmıştır (Özdemir Yaylacı, 2006).

Howard Gardner (1983) 1983 tarihinde “Çoklu Zekâ Teorisi” ile kişisel zekâyı “Bir kişinin içsel yönünün bilgisi; kişinin duygu yaşamına erişim, kişinin duygu yelpazesi, duygular arasındaki ayrımcılığı etkileme kapasitesi ve son olarak duyguları etiketlemek ve onlardan anlayış ve kişinin kendi davranışlarını yönlendirmesi için yararlanmak” şeklinde tanımlamıştır (Shooshtarian vd., 2013). Gardner'ı takiben Robert J. Sternberg 1985 yılında “Wisdom of Theory of Balance” olarak belirttiği teori ile zekânın litaretüre geçmesini sağlamıştır. Teoride ilk unsur olarak bilge kararlar için hem zekâ hem de bilginin gerekli olduğunu, ikinci unsur olarak farklı ilgi alanlarında çevresel etkenleri göz önünde

bulundurarak bu ikisi arasında dengenin kurulması gerektiğini, üçüncü unsur olarak da zeka ve bilginin eşit olarak dağılması yerine, bu ikisi arasında ilgi alanları dikkate alınarak ağırlıklı olarak dengelenmesi gerektiğini ifade etmiştir (Matthews vd., 2009).

Mayer ve Salovey 1993 yılında sistematik olarak yaptığı araştırmalarla duyguların insanların yaşamına yön vermesine ilişkin etkilerini incelemiştir. Goleman gerçekleştirmiş olduğu bilimsel çalışmalarla EQ'nun bugünkü boyutunun temel dayanaklarını ifade etmiştir. Duyguların, rasyonel kararlar üzerindeki etkisi söz konusu bilimsel çalışmalar neticesinde ortaya konmuştur.

EQ'nun etkin bir boyuta ulaşması 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından yazılan iki makale ile olmuştur. Shooshtarian'ın kaynağında belirttiği gibi (Shooshtarian vd., 2013) Salovey ve Mayer EQ'yu "kişinin kendindeki duyguları ve diğerlerindeki hisleri ve duyguları gözlemleyebilme kabiliyeti, duyguları birbirlerinden ayırabilme kabiliyeti ve kişinin düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için bilgi kullanma yeteneği" şeklinde ifade etmektedir (Shooshtarian vd., 2013). Daniel Goleman ile popüler bir konu haline gelen duygusal zekâ kavramı, psikoloji, yönetim ve farklı bilim dallarında yerini almış, 1995 yılında yayımladığı "Emotional Intelligence" isimli kitabı ilgi odağı olmuştur.

Batı toplumunda, asırlardır klasik zekâ ile mantıksal zekâ hüküm sürmektedir. Bireyin duygusal dünyasının rasyonel düşünceden önemli olduğuna bilinçaltı analiziyle dikkat çeken, Freud olmuştur. Freud sonrası psikolojinin gelişimi bir kişinin hareketlerinin yalnızca mantıksal, akılsal olmadığı anlayışını beraberinde getirmiştir (Erdemir ve Murat, 2013). Bireylerin davranışlarına yönelik gerçekleştirilen araştırmalar, duygusal beynin çalışma şeklinin bireyin hayat döngüsünün tümünü etkilediğini savunduğundan, duygusal zeka varlığımızı anlamamız noktasında önemlidir.

Tablo 2.1’te duygusal zekanın gelişim süreci özetlenmiştir.

Tablo 2. 1. Duygusal Zekanın Gelişim Süreci

1900 – 1969	Alfred Binnet’in ilk zeka ölçüm testini geliştirmesi ve sosyal zeka kuramı.
1970 – 1989	Sosyal zeka çalışmaları, beynin çalışma sisteminin araştırılması ve duygusal zeka kavramının oluşumu.
1990 – 1993	Duygusal zekaya ilişkin çalışmaların çoğalıp, ilk makalelerin yayınlandığı dönem.
1994 – 1997	Daniel Goleman’ın Emotional Intelligence kitabı ile EQ’nun popülerite kazanması Time Magazin’e kapak olması.
1998	Yeni zeka modellerinin ortaya çıkışı ve araştırmaların sürdürülmesi.

Kaynak: (Mayer vd., 2004)

Duygusal zeka kavramına yönelik gerçekleştirilen çalışmaların önemli olmasının en büyük nedeni beşeri sermayenin rekabetin artması sonucu bu şartlarda belirleyici olmasındandır. Bu konuya dair yapılan çalışmalar insan davranışlarını çözmek, idrak edebilmek için kurumsal hayatın vazgeçilmez yapı taşıdır.

2.1.3. Duygusal Zekanın Özellikleri

Duygusal zekanın özellikleri kişiden kişiye farklılık arz etmektedir. Bunun yanı sıra duygusal zekanın olumlu kazanımları dikkate alındığında, kişi üzerinde meydana getirdiği etkiler baz alınarak temel özelliklerinin kişiler arasında benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir. Söz konusu benzerlikler, duygusal zekanın merkezinde yer alan insani duygularla hareket ederek düşünmekten kaynaklanır.

Goleman (1996) tarafından değerlendirilen duygusal zekanın özellikleri aşağıda belirtilmektedir:

- Duygusal zeka, kişiye ait olan duyguların da etkisiyle mantıklı düşünmekten daha hızlı harekete geçer.

- Duygusal zekanın merkezine mantığı almasına rağmen, onu aslen etkileyen kişinin zihnindeki yansımalarıdır.

- Duygusal zeka çerçevesinde, kişinin belirli bir olgu üzerindeki duygularının güçlenmesiyle birlikte duygusal zekanın kişi üzerindeki etkinliğinde de artış gözlenmektedir.

- Genellikle duygusal zeka, kişinin üzerinde büyük etkiye sahip olan hissiyatla birlikte gelişim göstermektedir.

Goleman'ın yapmış olduğu sıralama değerlendirildiğinde, duygusal zekanın aniden ortaya çıkan hareketlenmelerle kişiyi yönlendirdiği sonucuna varılmaktadır. Bununla birlikte, duygusal zeka kişi üzerinde güçlü bir koşullanma duygusu oluşturmaktadır.

2.1.4. Duygusal Zekanın Unsurları

Duygusal algılama becerisi kişinin kendini anlamasıyla beraber kendini ifade edebilmesi bakımından oldukça büyük önem taşımaktadır. Zira kişinin kendi duygularını eksiksiz ve net bir biçimde yorumlayabilmesi başka kişilerle duygusal etkileşim durumlarında olumlu veya olumsuz, fakat gerekli tepkileri tam zamanında verebilmesi hususunda kişiyi doğru biçimde yönlendirebilme özelliğine sahiptir (Lopez vd., 2004). Bunun yanı sıra sözü edilen yapılanmanın meydana gelişinde birbirinden ayrı etmenlerin ortaya çıktığı görülmektedir ve bu etmenler yardımıyla duygusal zeka kendiliğinden oluşmaktadır.

Duygusal zekayı meydana getiren unsurlar aşağıda incelenmiştir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011);

2.1.4.1. Kendini Tanımak (Özbilinç)

Kişinin kendisini ve duygularını tanıması, arzularıyla paralel olarak seçimlerini gerçekleştirmesi ile kendisini toplum içindeki mevcut bireysel gücünün ve özelliklerinin farkında olarak yaptığı eylemler ile en önemli belirleyici yetkinliğe sahip olacaktır. Böyle bir durumda kişi sahip olduğu yetenekler sayesinde kendinden emin ve duygularının bilincinde olarak başka kişiler üzerinde yarattığı etkiyi görebilmektedir.

2.1.4.2. Duyguları Yönetebilmek (Özdenetim)

Kişi, mevcut duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutarak kendini yönlendirmektedir. Buradaki önemli nokta, duyguların bastırılmaması veya duyguların kontrolü altına girilmemesidir. Özdenetim, duyguları gerçekleştirilen işin önüne set çekerek değil, tam tersine daha basitleştirecek bir biçimde kişinin duygularındaki uyum ve dengeyi olması gerektiği gibi hayata geçirmesiyle mümkün olacaktır.

2.1.4.3. Kendini Harekete Geçirebilmek (Motivasyon)

Kişi bir işin başlaması ve başarılı bir şekilde nihayete ermesi sonucunda duygularını harekete geçirerek motivasyon sağlamaktadır. Amaca giden yolda bir güçlükle karşılaşması halinde ümitsizliğe kapılmayarak, başarısızlığa uğrama olasılığına kafa yormaksızın ilerlemeyi sürdürecektir. Buradan hareketle kişi, başarı duygusunu ortaya çıkarabilir, inisiyatif kullanarak sorumluluk alabildiğinde içsel motivasyonunu sağlayabilir.

2.1.4.4. Başkalarının Duygularını Anlayabilmek (Empati)

Kişi empati yoluyla diğer bireylerin fikirlerine, yaşam tarzlarına, duygularına saygı gösterme yetisine sahip olacaktır. Bunun yanında kişinin kendi duygularının farkında olmasının ölçüsü kadar başkalarının duygularına da o derece saygı duyacaktır.

2.1.4.5. İlişkileri Yönetebilmek

Kişilerin diğer bireyler ile ilişki kurması ve bunu uzunca bir süre muhafaza edebilmesi sosyal yetkinliklerinin gelişimiyle mümkün olacaktır. Sosyal yetkinlikleri gelişmiş bir düzeyde olan bireyler, diğerleri ile kolaylıkla iletişim sağlayabilmekte, onların düşüncelerini okuyarak olaylar karşısında verecekleri tepkileri rasyonel biçimde okuyabilmektedirler. Kişilerin duygularının özdenetimini sağlayıp gerekli empatiyi kurarak sağlam ilişkilerde bulunması

neticesinde dile aktarılmayan ortak düşünceleri söyleyebilir, topluluğun tepkilerinin kontrolünü sağlayabilir ve onları yönlendirmek suretiyle problemlere çözümler üretebilir.

Kişilerin hem özel hayatlarında hem de iş yaşamlarındaki başarılarının altında yatan en önemli unsur duygusal zekadır. Kişinin başarıyı yakalayabilmesi konusunda yalnızca mesleği, statüsü ve zenginliği etkili değildir. Bunun yanında insanlarla kurmuş olduğu ilişkiler, hayattan almış olduğu diğer bir ifadeyle kendisiyle barışık olmasıyla hayatında ortaya koyduğu davranış biçimi de kişinin başarılı olmasında etkilidir. Bundan dolayı duygusal zeka kapsamında önemli sayılan unsurlardan biri de özbilinç olgusudur. Kişinin gerek duygusal gerek de genel zeka seviyesinin oluşumunda özbilinç kişiyi yönlendiren en önemli unsur şeklinde kabul edilmektedir (Marshall, 2001).

Birey duygularını özümseyip doğru biçimde yönlendirdiği müddetçe zihinsel performansı da yükselecektir. Duygularını yönetemeyen kişi, aklını da yönetememektedir (Yeşilyaprak, 2001). Duygusal zeka genetik bir olgu değildir. Duygusal zekanın gelişimi yalnızca çocukluk çağlarında değil, kişinin her yaşta duygularını iyileştirip geliştirmesiyle mümkün olmaktadır.

Duygusal zekanın meydana gelmesinde etkisi bulunan unsurlardan motivasyon konusunda kişiden ziyade çevrenin de etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Buna bağlı olarak kişi kendini ne derecede motive etmeye çalışırsa çalışsın, etrafındaki kişilerden aldığı destek ve verilen ödüller kişinin kendisini iyi hissetmesi konusunda öncelikli role sahiptir (Huitt, 2011).

2.1.5. Duygusal Zekanın Ölçülmesi, Duygusal Zeka Modelleri ve Boyutları

Duygusal zekayı ölçmenin birçok metodu bulunmaktadır. Duygusal zekanın anlamına yönelik birbirinden çeşitli yorumlar bulunması nedeniyle her duygusal zeka ölçütü, değerlendirdiği olguya göre farklılıklar arz eder.

Birbirleriyle rekabet halinde bulunan duygusal zeka modellerinin gelişimiyle birlikte, duygusal zekanın değerlendirilmesi hususunda birbirinden farklı ölçümler ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan ölçümler yöntem bakımından; çoklu değerlendirme yöntemleri olan; kendini rapor etme, performans değerlendirmesi ve gözlemci değerlendirmesi şeklinde üç grupta

toplanabilmektedir (Davis, 2004). Kendini rapor etme yönteminde, katılımda bulunan kişi testte yer alan soruları katılım derecelerini belirterek yanıtlamaktadır. Performans değerlendirmesi yönteminde, katılımcı sunulan örnek bir duruma göre neler hissederek yapabileceğini belirtilmiş olan şıklardan birini seçerek cevaplamaktadır. Çoklu değerlendirme testleri de, değerlendirilecek kimseyi çok iyi tanıyan iki veya ikiden çok kişinin ankette yer alan sorulara katılım düzeylerini belirtmek suretiyle yapılmaktadır.

Araştırmacılar, duygusal zekayı ölçebilmek adına uygun bir yöntem hususunda bir düşünce birliğine varamamışlardır. Duygusal zekanın birbirinden farklı bileşenlerini değerlendirebilmek amacıyla türlü ölçüm metotları bulunmaktadır.

Önce EQ ile kişilik faktörleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Salovey ve Mayer (1990) daha sonra da kişilik değişkenlerinden ayrı tutarak yetenek modeli yardımıyla açıklamışlardır. Yetenek modeli; duygulara anlam yükleyebilme, uyum sağlayabilme, bilgiden yararlanarak problemleri çözebilme ve yönetebilme biçiminde ifade edilmektedir (Bar-On ve Parker, 2004). Yetenek modelinin tersi olan karma modelde, kişilik değişkenleri ile sosyal ilişkiler irdelenmiş ve sonuçlar Goleman, Bar-On, Weisenger ile Cooper-Sawaf tarafından benimsenmiştir (Akbolat ve Işık, 2012; Stys ve Brown, 2004; Lyons ve Schneider, 2005; Mayer et al., 2004; Emmerling ve Goleman, 2003). EQ ile ilgili çalışmaların temelinde bireyin duygusal kabiliyetleri değerlendirilerek bireysel ve sosyal etkileşimi yükseltmek ve duyguların yönetilmesi araştırılmaktadır (Emmerling ve Goleman, 2003, s.14).

2.1.5.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Ölçümleri

2.1.5.1.A. Çoğul faktör duygusal zeka ölçeği (MEIS)

“Çoğul Faktör Duygusal Zeka Ölçeği” yetenek tabanlı duygusal zeka ölçümlerinin ilkidir (Multi Factor Emotional Intelligence Scale-MEIS).

MEIS, dört bileşenin değerlendirilebilmesi adına oluşturulmuş bir ölçektir (Mayer vd., 2003). Söz konusu dört ölçek aşağıdaki gibidir:

- Duygusal algılama; yüz ifadesindeki ya da öykülerdeki duyguları tanımlama,
- Duyguları bütünleştirme; renk ve tat gibi diğer duyularla duyguları ilişkilendirme,
- Duygusal anlama; farklı duyguları anlama,
- Duygusal yönetim; kendisinin ve başkalarının duyguları üzerinde kontrol sağlama.

MEIS'in iç tutarlılığı düşük ve uzun olduğundan birtakım düzeltmelerde bulunulmuş ve Mayer Salovey Caruso Duygusal Zeka Testinin (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test - MSCEIT) alt yapısını oluşturmuştur.

2.1.5.1.B. Mayer salovey caruso duygusal zeka testi (MSCEIT)

Mayer ve arkadaşları (2003), MEIS ölçeğini baz alarak duyguyla ilgili performansı ölçme amaçlı MSCEIT ölçeğini geliştirmişlerdir. Her bir dört alt ölçeğin puanını ve toplam duygusal zeka puanını, bireyin kendisinde, diğer kişilerde, bunun yanı sıra resim, nesne ile öykülerdeki duyguları anlama kabiliyeti belirlemektedir. Bu aşamada, testi yapan bireyden yüzlerdeki, manzaralardaki ve meydana getirilen düzenlemelerde oluşan duygusal içeriğin seviyesi hususunda karara varması beklenir. Ölçeğin duygusal bütünleşme alt ölçeği, duygusal problemlerin çözümünde duyguların iletişimde kullanılma becerisini irdelemektedir. Başka bir deyişle duygusal hislerle diğer duyular arasındaki benzer yanları incelemektedir. Örnek olarak; tat ve ısı duyusu. Duygusal anlama ölçeği, duygusal bilgiyi anlama becerisini ölçer. Katılımda bulunanlara duygu değişimlerinde ya da duyguları yoğun hale geldiğinde ne yaşadıkları sorulabilmekte ya da genel ruh halini ifade etmeleri istenmektedir. MSCEIT'in katılımcılara uygulanışı pratik değildir. MSCEIT, uygulayan kişinin konu hakkında eğitilmiş olması gerekmektedir (Mayer vd., 2003).

Mayer ve Salovey; duygusal yetkinlik yerine duygusal zekâ ifadesini kullanmayı tercih etmiş ve bundan dolayı türlü eleştirilerle karşı karşıya kalmışlardır. Bahsi geçen eleştirilerin temelinde EQ'yu bütünsel olarak ele almamaları yer almaktadır. Önceden de ifade edildiği üzere, Mayer ve Salovey

kendi tanımlarını 1993 tarihinde güncelleyerek EQ'yu: duyguları anlamak, algılamak; düşünce ve duygunun entegrasyonunu sağlamak; duyguları algılamak, bireyin kendisinde ve başkalarında var olan duyguları düzenleyebilmek/duyguların yönetimi unsurları şeklinde belirtmişlerdir (Law et al., 2004). Sonuç olarak, duygusal zekâ kavramının açıklanmasında duyguların belirlenmesi yanında kişinin duygu durumunu farketmesi önemsenmiştir.

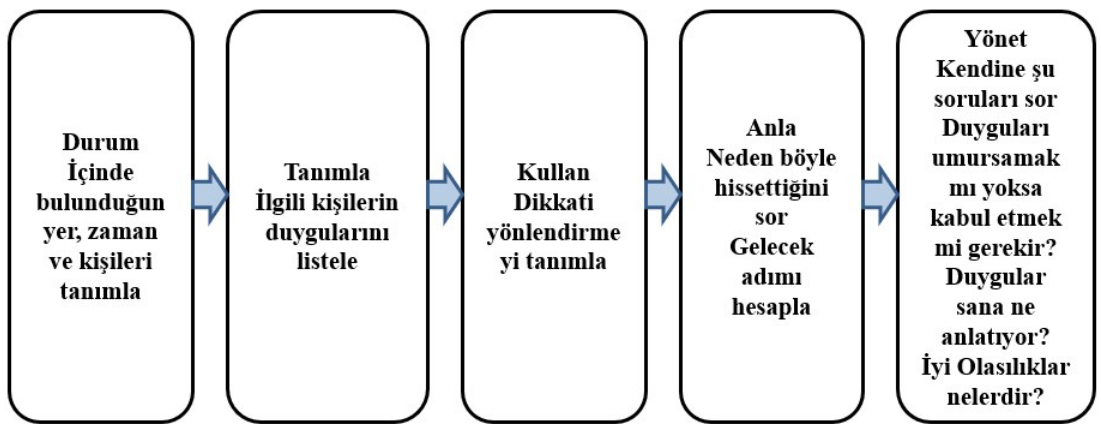
EQ becerileri, Mayer ve Salovey tarafından mevcuttaki durumun tanımlanmasının akabinde dört aşamada incelenmekte ve Şekil 2.3'te açıklanmaktadır (Caruso & Salovey, 2004):

1. İnsanları okumak-Duyguları anlamak: Objektif yönden bireyin kendisi ile çevresindekilere bakması önemlidir. Duyguları ifade etme yeteneği değerlendirilmelidir.

2. Duyguyu kullanmak: Duygunun nasıl ve düşünceyle beraber nasıl kullanılacağını ifade etmektedir. Duyguları kullanarak bakış açısının değiştirilebileceği belirtilmektedir.

3. Duyguları anlamak: Kişinin kendi duygu dilini ve rasyonel davranış kalıplarını kullanmalarını ifade eder. Bir kişi duyguyu anlayabiliyorsa, duygularının nedenlerini de anlayabilir ve daha sonrası tahmin edebilir.

4. Duyguları yönetmek: Duygular bilgiyi ilettiğinden duyguları açarak, bilgiler karar vermede kullanılabilir.



Şekil 2.3: Duygusal Plan

Kaynak: (Caruso ve Salovey, 2004)

Dört boyutta inceledikleri EQ kavramını ölçmek için Mayer ve Salovey, kişisel ve faktör yapıları bazında yüzden fazla soru ve sekiz alt başlık içeren MSCEIT isminde bir ölçek geliştirmişlerdir (Salovey ve diğ., 2004,33 s.197).

2.1.5.1.C. Kendini rapor etme yöntemi

Duygusal zeka çalışmaları kapsamında yer alan ve aynı zamanda “Yetenek Tabanlı Model” şeklinde de ifade edilen bu yöntemle de ölçülebilmektedir. Bireyin yetenek tabanlı görevlerde ortaya çıkan performansını değerlendirmenin bir diğer yolu Yetenek Tabanlı Model ile mümkündür (Mayer ve Geher, 1996; Mayer vd., 2000).

2.1.5.1.D. Karakter özellikli mizaç ötesi analizi (TMMS)

Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka ile Kendini Rapor Etme Yöntemi ile değerlendirme çalışmalarından biri de Salovey ve arkadaşlarının (1995) geliştirmiş oldukları “Karakter Özellikli Mizaç Ötesi Analizi (Trait Meta-Mood Scale-TMMS-TMMS); duygusal açıklığı, duygulara ilişkin dikkati ve duygusal düzelmeyi ölçmektedir (Salovey vd., 1995). Bu ölçeğin “Yaşam Memnuniyeti Ölçeği” edinilen sonuçlar ile olumlu ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

2.1.5.1.E. Duygusal zeka testi (SREIT)

Schutte ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen, kâğıt ve kalem ile gerçekleştirilebilecek kısa bir test olan Duygusal Zeka Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test- SREIT) kendini rapor etme yöntemiyle yetenek tabanlı duygusal zekayı ölçen bir testtir. Salovey ve Mayer (1990, 1997)’in duygusal zeka modeline dayanarak ortaya çıkarmışlardır. Başta, yetenek tabanlı duygusal zeka modeliyle uyumlu 62 sorudan oluşan soru havuzu hazırlanmış, sonrasında çalışmacılar geçerliliği/anlaşılabilirliği için uzman değerlendirmesi yapmışlardır.

Ölçeğin faktör analizini gerçekleştirebilmek adına pilot uygulama yapılmıştır. Sonuç olarak, Salovey ve Mayer (1997)’in geliştirdiği yetenek tabanlı duygusal zeka modelini temel alan kendini rapor etme metodu ile

gerçekleştirilebilen, otuz üç sorudan oluşan beşli Likert tipi ölçektir. Cevaplayanlardan ifadelerden (kesinlikle katılmıyorum=1,...,kesinlikle katılıyorum=5) birini tercih etmesi istenmektedir. Bu test ile duygusal zeka puanı elde edilmektedir. Konu ile ilgili diğer ölçekler ile yapılan karşılaştırmalarda SREIT'in güvenilir bir test olduğu ortaya konmuştur ($\alpha=.79$).

2.1.5.2. Karma Duygusal Zeka Model Ölçümleri

Kendini rapor etme testi şeklinde olan çok sayıdaki karma duygusal zeka ölçümleri bulunmaktadır (Davis, 2004; Salovey vd., 1995).

2.1.5.2.A. Duygusal bölüm envanteri (Emotional Quotient Inventory/EQ-i)

Duygusal Bölüm Envanteri Bar-On (1997) tarafından geliştirilmiştir. EQ-i, 5 temel faktörden oluşan (kişisel işlev, kişilerarası iletişim, uyumluluk, genel ruh hali ve stres yönetimi), 133 soru ve 15 alt ölçeği bulunan kendini rapor etme testidir. 5 temel faktörler aşağıdaki gibidir:

- **Kişisel işlev faktörü;** öz saygı, bağımsızlık, duygusal farkındalık ve özgerçekleştirme gibi konuları inceler.
- **Kişilerarası iletişim faktörü;** empati, kişilerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluk gibi hususları ele almaktadır.
- **Uyumluluk faktörü;** esneklik, sorun çözme ve gerçeklik testini değerlendirir.
- **Stres yönetimi faktörü;** strese dayanma ve dürtü kontrolünü değerlendirir.
- **Genel ruh hali faktörü;** iyimserlik ve mutluluğu değerlendirir.

EQ-i testi uygulamasına katılımda bulunanlardan 5 dereceli bir Likert cetveline göre yanıt vermeleri beklenmektedir (1=katılmıyorum...5=katılıyorum) (Bar-On, 2005).

Bar-On, alt boyut düzeyinde geniş bir duygusal zeka yelpazesıyla ilgilenir. Bar-On'un (1997) sözünü ettiği 15 alt ölçek şu şekilde açıklanmaktadır:

1.Kendine Saygı (Self-regard): Kendi içine bakma, kim olduğunu anlama ve kabul etme yeteneğidir. Buradaki kabul, kim olduğunuza, doğru ya da yanlış, saygı duyma yeteneğidir. Kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin güveni ve kabulüdür. Kendine saygı duyan insanlar kendilerini bütünsel ve tatmin edici hissederler.

2.Duygusal Benlik Bilinci (Self-awareness): Duyguları tanımlama, anlama becerisidir. Ne hissettiğinizi ve nedenini anlama yeteneğidir. Duygusal ve sosyal zekanın en önemli unsurlarındandır. Ayrıca bu faktör, duygusal bir bozukluk olan aleksitimi'nin (kişinin duygularını anlayamaması ve nedenini belirleyememesidir ve bu tip hasta genellikle tedaviyi reddeder) ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur.

3.Kararlılık (Assertiveness): Duygularını etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etme kabiliyetidir. Kişinin duygu, inanç ve düşüncelerini ifade edebilme ve bunları yapıcı bir şekilde koruyabilme yeteneğidir.

4.Bağımsızlık (Independence): Kendine güven ve duygusal bağımsızlık kazanma kabiliyetidir. Bağımsız insanlar kendi kararlarını verirler. Başkalarına gereksinim duymaksızın kişinin duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneğidir.

5.Empati (Empathy): Diğer kişilerin duygularını anlama ve ne hissettiklerini açıklama kabiliyetidir. Tüm bu modellerde en önemli faktör empatidir. Diğerlerini anlamak ancak kendinizi anlamakla mümkündür.

6.Sosyal Sorumluluk (Social Responsibility): Kişinin sosyal grubunu, işyerindeki/yaşamdaki arkadaşlarını anlama ve başkalarıyla yapıcı ve gelişimsel işbirliği kurma becerisidir. Ayrıca sosyal hayatta saygı kapsamında uygun davranışlarla ilgilidir. Empati ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır.

7.Kişilerarası İlişkiler (Interpersonal Relationship): Başkalarıyla tatmin edici ve yapıcı bir ilişki kurma ve sürdürme yeteneğidir. Bu unsur, birbirleriyle akıcı ve uygun ilişkiler kurulmasına olanak sağlar.

8.Strese Dayanıklılık (Stress Tolerance): Kişinin duygularını yapıcı bir şekilde ayarlama, yönetme yeteneğidir. Analitik olarak problem çözme ile benzer özellikler gösterir. Bireyin stresle başa çıkmanın bir yolunu bulması, yeni fırsatlara yapıcı bir şekilde yaklaşması ve stresli durumlarla başa çıkabileceğine inanması gerekir. Stresi yönetmede en önemli faktör, stresi oluşturan duyguları tanımlama yeteneğidir.

9.Dürtü Kontrol (Impulse Control): Bireyin duygularını etkili bir şekilde kontrol etme kabiliyetidir. Bu noktada dürtüyü geciktirmeniz veya direnmeniz gerekir. İnsanların zor durumlarda geliştirdiği duyguları kontrol etmeye yardımcı olur ve olumlu sonuçlara yol açmasını sağlar.

10.Gerçekçilik (Reality-Testing): Bireyin duygularını nesnel bir şekilde değerlendirme ve dış gerçeklikle ilişkili olarak düşünme becerisidir.

11.Esnelik (Flexibility): Kişinin duygu, düşünce ve davranışlarını yeni koşullara uyarlama yeteneğidir. Esnek insanlar; çevik, sinerjik ve hata yaparken kolayca değiştirilebilirler. Bu, en önemli yönetim becerilerindendir.

12.Problem Çözme (Problem Solving): Kendinin ve başkalarının sorunlarını çözme kabiliyetidir. Bir sorunu hissetme, tanımlama, farklı çözümler bulma, çözümlerden birini uygulama ve süreci yürütme becerisidir.

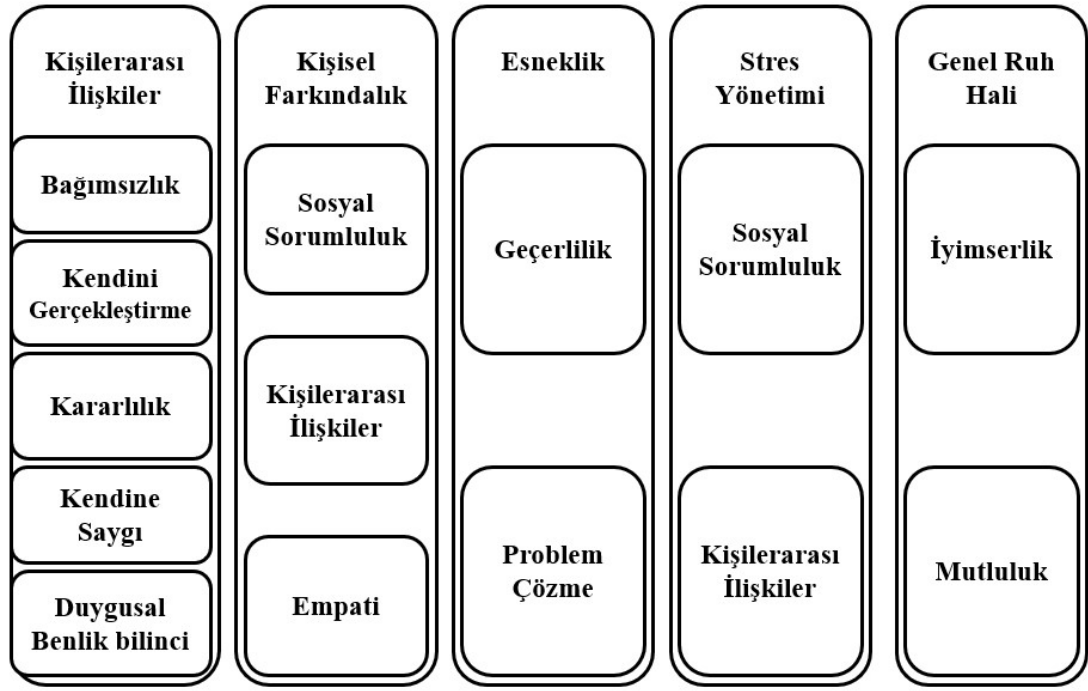
13.Öz gerçekleştirme (Self-Actualization): Bir bireyin kendini gerçekleştirmeye ulaşmak amacıyla belirlenen hedeflere ulaşma yeteneğidir. Bu, potansiyelinizin gerçekleştirilmesidir.

Kendini gerçekleştirme, depresyon ve hayal kırıklığı ile ilişki içindedir.

14.İyimserlik (Optimism): Bireyin yaşamı boyunca olumlu davranışlar sergileme becerisidir. Problemlerle başa çıkma becerisi ile iyimserlik arasında yüksek bir bağlantı vardır.

15.Mutluluk (Happiness/Well-being): Bireyin yaşamı boyunca olumlu ve umutlu davranışlar sergileme yeteneğidir. İyimserlik ile problemlerle başa çıkma yeteneği arasında güçlü bir ilişki vardır.

Bar-On, modelde tanımlanan beş temel becerinin zamanla ve eğitimle değişebileceğini, öğrenme ve yaşam boyu gelişim programları boyunca duygusal ve davranışsal farklılıklar meydana getirebileceğini açıklamaktadır. Ancak bu boyutların performanslarında değil, bireylerde var olan değeri ortaya çıkarmak için geliştirildiğini ifade etmektedir (Daştan, 2013: 17). Bar-On'a göre bu becerileri barındıran kişiler yüksek düzeyde duygusal zekaya sahiptir. Bu tür insanlar iş hayatlarında da başarılıdırlar. Aşağıdaki Şekil 2.4, bu boyutu ve onu oluşturan becerileri göstermektedir.



Şekil 2.4: Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Alt Yetenekler

Kaynak: (Mayer vd., 2004)

Bar-On; duygusal, kişisel, sosyal ve canlı yönleri ile EQ kavramının zekasını irdeler. Bunların bilişsel açıdan daha önemli olduğunu vurgular. Beş temel boyut ve alt boyutu bulunmaktadır (Salovey ve Mayer, 2004).

Kişisel olarak doldurulmuş 133 sorudan oluşur. Tüm soruların 5'li Likert ölçeğinde olması katılımcılara vakit kazandırmaktadır. En çok tercih edilen ölçüm yöntemlerindendir.

Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory- ECI) Boyatzis ve Goleman tarafından geliştirmiştir. Duygusal Yeterlilik Envanteri'nde iki versiyon mevcuttur (Perez vd., 2003):

- Kendini değerlendirme (110 soru, 7 dereceli Likert cetveli) versiyonu.
- 360 derece değerlendirme (73 soru, 6 dereceli Likert cetveli) versiyonu.

Toplamda 20 boyuttan meydana gelmektedir. Sözü edilen boyutlar ise 4 başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar şu şekildedir:

- Duygusal farkındalık.
- Duygusal yönetim.
- Sosyal farkındalık.
- Sosyal beceriler.

Bu testin, bilhassa insan kaynakları yönetiminde popülaritesinin bulunmasına rağmen, bilimsel yayınlarda psikometrik özelliklerine dair hemen hemen hiçbir bilgiye rastlanmamaktadır.

Goleman'ın "Performans Temelli Model" i, diğer bir karma modeldir ve beş temel başlık altında incelenmiştir (Salovey ve Mayer, 2004).

Tablo 2. 2. Performans Temelli Model

1-Kişinin kendi hislerini bilmesi	Duyguları olduğu gibi kabul etmek ve anlamak Duyguları andan ana izleyebilmek
2-Duyguların yönetilmesi	Duygularla başa çıkabilmek Kendini yatıştırabilmek Stres ve gergin anlardan çabuk çıkabilmek
3-Kendini motive edebilmesi	Duyguları amaca yönlendirebilme Dürtüleri kontrol edebilme
4-Başkalarının duygularını anlayabilmesi	Empati farkındalığı
5-İlişkileri yönetebilmesi	Başkalarının duygularını yönetebilme Başkalarıyla iyi iletişim kurabilme

Kaynak: (Salovey ve Mayer, 2004)

Goleman'ın modelinde EQ'nun ilk boyutu, duyguları tanıma kabiliyetidir. Duyguları olduğu gibi anlayabilmek, kabul edebilmek, bunlara uyabilmektir. İkinci boyut duygu yönetimidir. Duygularla baş edilebilmesi önemlidir. Özellikle stresli ve gergin bir andan sakinleşme ve hızlı bir şekilde çıkma yeteneğidir. Duygularınızı hedeflerinize yönlendirmeniz, hedeflerinize odaklanmanız ve dürtülerinizi kontrol etmenize ihtiyaç duyulur. Başkalarının duygularını yönetme ve iyi iletişim kurma yeteneği anlamına gelir. Bu boyutlar Şekil 2.5.'te gösterilmiştir.



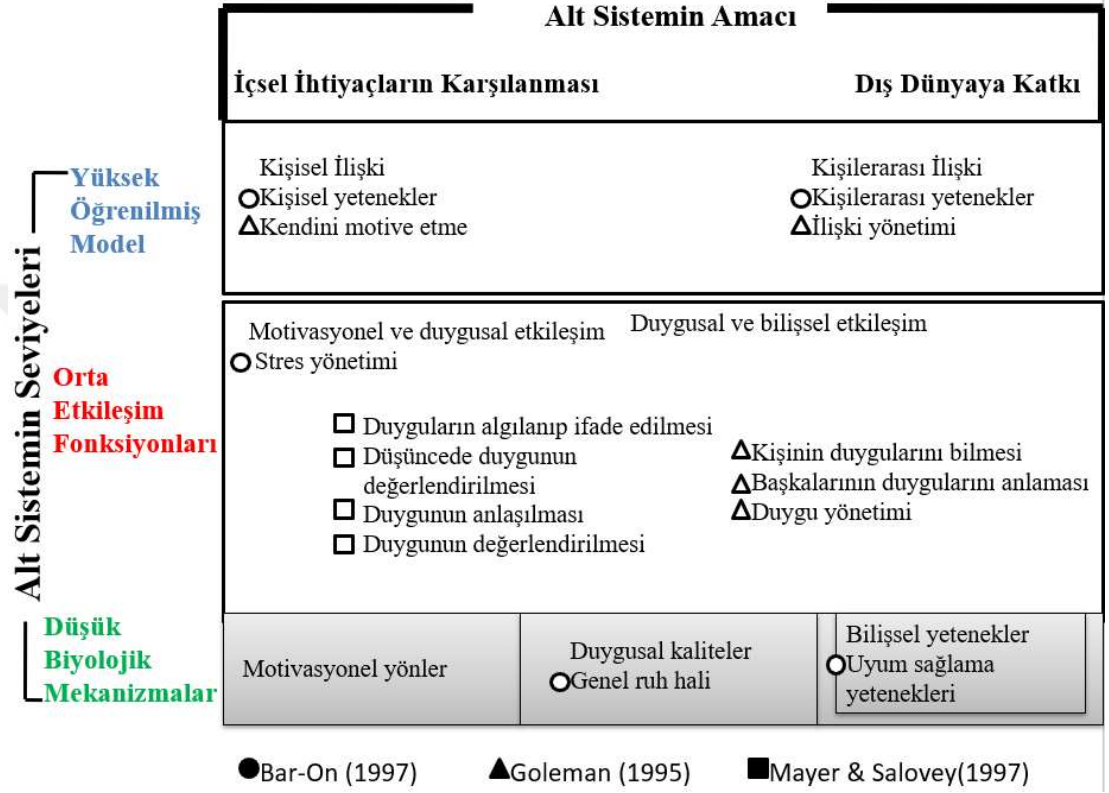
Şekil 2.5: Goleman Duygusal Yetkinlik Modeli

Kaynak: (Zeidner vd., 2009)

Goleman (2000) duygusal yetenekleri kişisel ve sosyal şeklinde iki farklı maddede incelemekte ve her maddeyi kendi algı ve düzenlemesi içinde değerlendirmektedir. Kişisel boyut; kendine güven ve kendini yönetmeyi tartışır. Özbilinçde ise; duygusal algılama (duyguları gözlemleme ve etkilerini fark etme), nesnel öz değerlendirme (bireysel zayıflıkları ve güçlü yönleri değerlendirme ve kabul etme), kendine güven (Zeidner vd., 2004) yer almaktadır (Matthews vd., 2009). Kişisel yönetim, kişisel kontrolü, güvenilirliği ve bütünlüğü kontrol eder. Bir diğer önemli konu ise sosyal yetenektir ve alt başlıklar olarak sosyal farkındalık ve ilişki yönetimini içerir. Sosyal biliş; empati, uyarlanabilirlik, örgütsel bilişten oluşmaktadır. İlişki yönetimi ise iletişim, uyuşmazlık çözümü, ekip çalışması ve işbirliği gibi temel becerileri içerir.

Goleman ve Boyatzis tarafından duygusal zeka için “Duygusal Yetkinlik Envanteri/Emotional and Competence Inventory (ECI)” geliştirilmiştir. ECI sürüm 2.2, Şekil 2.5.’teki sosyal ve kişisel yeteneklere dayalı sorulardan oluşmaktadır. Çoklu puanlama şeklinde bir sisteme dayanmaktadır. Burada değerlendirme, kişisel raporlara, üstlerden ve birçok meslektaştan gelen raporlara dayanmaktadır.

Bu üç modelin duygusal zeka düzeyine bağlı alt sistemlerle bir başka temsili Şekil 2.6.'da gösterilmektedir. Burada EQ seviyesine bağlı olarak hangi fazın ve hangi modelin boyutu kapsadığı farklı açılardan ifade edilmektedir. Biyolojik alt süreçlere dayalı olarak, yeteneğin sistem içinde geliştiği boyut belirlenir. Bu, orta düzeyde etkileşim işlevi ve yüksek öğrenme olarak üç boyutta tanımlanmaktadır.



Şekil 2.6: EQ Modellerinin Temel Alt Sistemleri

Kaynak: (Caruso ve Salovey, 2004)

2.1.5.2.B. EQ Haritası ve Değerleme Ölçeği (EQ Map)

Karma duygusal zeka modellerinden olan, yöneticilerin duygusal zekalarını ölçmek amacıyla Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen, ABD ve Kanada'da detaylı bir biçimde araştırılan, uygulanan ve istatistiksel güvenilirliği test edilen ölçektir. Toplamda 5 bölüm ve 21 aşamadan oluşan soru formu ve EQ Haritası'nın ölçüm içeriği şu şekildedir (Cooper ve Sawaf, 1997):

- Şimdiki Çevre
- Duyguları Öğrenmek
- EQ Yeterlilikleri

- EQ Değerleri ve İnançları
- EQ Sonuçları

Bilimsel yayınlarda bu soru ölçeğinden yararlanılarak gerçekleştirilen çalışma oldukça azdır. Bu nedenle testin geçerlilik ve güvenilirliğine dair net bir bilgi bulunmamaktadır.

Genel itibarıyla, karma duygusal zeka modelinin, duygusal yeterliliklerin yanı sıra, çevresel etkenler ile beraber bireysel özelliklerin büyük bir bölümünü değerlendirme eğiliminde olduğu sonucu elde edilmektedir (Mayer vd., 2000).

2.1.5.3. Diğer Modeller

Duygusal zeka için geliştirilen diğer modellerdir. Modeller arasında Cooper ve Sawaf (2000)'ın geliştirdiği modeller sayılabilir. Duygusal zekayı, kişinin duygusal gücü, algısal hızı, enerjiyi, ilişki yönetimini ve bilgiyi algılama ve etkin bir şekilde kullanma kabiliyeti şeklinde belirtmiştir (R. K. Cooper & Sawaf, 2000). 1997 yılında Cooper ve Sawaf'ın yazdıkları Executive EQ adlı kitabında, duygusal zekadaki eğilimleri dört alt boyutta incelemiştir. Bunlar; duyguları öğrenme, duygusal canlılık, duygusal derinlik ve simya dır (R. K. Cooper & Sawaf, 1999).

Bir diğer bir model ise Weisenger tarafından geliştirilmiştir. Bu model duygusal yönetime dayanmaktadır. Kişilerarası uzmanlık ve iletişim temelinde geliştirilen bu model, duygularla baş etmede çok önemli beceriler içerir, bu nedenle duygularınızı anlamak için kendinizle çalışmak önemlidir (Aslan, 2013: 52-68). Duyguları yönetmek için önce duyguların algılanması gerekir. Öte yandan, bu modelde öncelik ve ana odak, duygularla başa çıkmak, onları idame ettirmektir.

Dulewicz ve Higgs tarafından geliştirilen modelde liderlik yönü EQ kapsamına alınmıştır. Eleştirel analiz ve değerlendirme, vizyon ve hayal gücü, stratejik bakış açısı QM boyutlarındadır. Kaynak yönetimi, iletişim, yetkilendirme, geliştirme, başarı yönleri ve EQ: Öz farkındalık, duygusal esneklik, sezgi, kişilerarası duyarlılık, etki, motivasyon ve bütünlük açısından değerlendirilmiştir (Yılmaz, C. 2014). Kaynak yönetimi içermesi sebebiyle, diğer modellerden farklıdır.

Mayer, Salovey ve Goleman'ın çalışmalarından ilham alan Six Seconds (EQ Takımı) modeli, sekiz temel yetenek (duygusal okur yazarlığı artırma, modelin farkındalığı, sonuç odaklı düşünme, duyguların kılavuzu, i motivasyonu yerleştirme, iyimserlik alıştırmaları, empati ve st hedefleri takip etme) ve üç boyuttan (kendini bilme, kendini seçme ve esneklik) oluşur. Steve Hein, EQ'yu duygusal duyarlılık, duygusal bellek, duygusal öğrenme ve duygusal süreçler açısından açıklamaya çalışan bir model olarak inşa etmiş ve zekanın kalıtsal bir olasılık olduğunu savunmuştur (Aslan, 2013).

Merlevede, Vandamme ve Bridoux, EQ için iki alt boyuttan bahsetmiştir. Bunlar: bireysel zeka ve sosyal zekadır. EQ'yu, "bir kişinin vizyon ve misyonunu başarıyla gerçekleştirmesini sağlayan tüm karmaşık eylemler, beceriler, inançlar, değerlere verilen ad (Güllüce, 2010: 21) şeklinde ifade etmişlerdir.

şekil 2.7, şu ana kadar incelenen yetkinliklerin ve karma modellerin örnekleri olan bir boyut alt kümesi tarafından açıklanan temel modelleri, temel boyutları, özellikleri ve becerileri göstermektedir.

MAYER & SALOVEY	REUVEN BAR-ON	GOLEMAN	COOPER & SAWAF
Duyguyu algılamak ve ifade etmek Bireyin bedensel durumuna his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi Bireyin diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi Duyguyu düşüncede kaynaştırmak Duyguların etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlaması Duyguların yargılara ve hafızaya yardım etmesi Duyguyu anlamak ve analiz etmek Kompleks ve anlık hisler dahil her türlü duyguyu isimlendirme yeteneği Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği Duyguyu kontrol etmek Duygulara açık olma yeteneği Duygusal ve entelektüel gelişimi için duyguları etkin denetleme ve düzenleme yeteneği	Kişisel beceriler Duygusal benlik bilinci Kendine güven Kendine saygı Kararlılık Kendini gerçekleştirme Bağımsızlık Kişilerarası beceriler Empati Kişilerarası ilişkiler Sosyal sorumluluk Uyumluluk boyutu Problem çözme Gerçeklik ölçüsü Esneklik Stres yönetimi Strese dayanıklılık Dürtü kontrol Genel ruh hali Mutluluk İyimserlik	Kişisel yeterlilik Öz bilinç Duygusal bilinç Öz değerlendirme Öz güven Kendine yön verme Öz denetim Güvenilirlik Vicdanlılık Uyumluluk Yenilikçilik Motivasyon Başarma güdüsü Bağlılık İnsiyatif Sosyal yeterlilik Empati Başkalarını anlamak Başkalarını geliştirmek Hizmete yönetim olmak Çeşitlilikten yararlanmak Politik bilinç Sosyal beceriler İletişim Çalışma yöntemi Değişim katalizörlüğü İş birliği ve dayanışma	Duyguları öğrenmek Duygusal dürüstlük Duygusal enerji Duygusal geri bildirim Pratik sezgi Duygusal zindelik Öz varlık Güven çemberi Yapıcı hoşnutsuzluk Esneklik ve yenileme Duygusal derinlik Özgün potansiyel ve amaç Adanmışlık Dürüstlüğü yaşamak Yetki olmadan etki Duygusal simya Sezgisel akış Düşünsel zaman değişimi Fırsatları sezinlemek Geleceği yaratmak

Şekil 2.7: EQ Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu

Kaynak: (Caruso ve Salovey, 2004)

2.1.6. Duygusal Zekanın Eğitim Yoluyla Geliştirilmesi

Yıllar içinde çocuklara yönelik yapılan çalışmalarda Vygotsky (1978) ve Feuerstein (1980) zekanın sabit olmadığını, edinilen tecrübeler, kalıtsal yetenekler ve çevre etkisi ile geliştirilmesinin mümkün olduğunu ortaya çıkarmışlardır (akt. Yaşarsoy, 2006). Diğer taraftan Shelly ve Brown (2004) ise, akademik zekanın (IQ) genetik açıdan sabit olduğunu, duygusal zekanın (EQ) da geliştirilme olasılığının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle, duygusal zekanın akademik zekaya kıyasla daha geliştirilebilir bir nitelikte olduğu dikkate alındığında, eğitim yuvası kabul edilen okulların öneminin büyük olduğu görülmektedir. Goleman (2000) tarafından, duygusal zekanın eğitim vasıtasıyla geliştirilmesinin mümkün olduğu, duygusal evrelerin ise çok küçük yaşlardan itibaren edinilen tecrübeler sonucunda şekil aldığı ifade edilmektedir. Bu görüşü destekleyen başka bir görüş olarak da Shapiro (1998), duygusal zekanın temelinde, çocukluk çağlarında okulda öğrenilen derslerin duygu

devrelerine yön verdiğini ve buna bağlı olarak insanları daha yeterli veya yetersiz kılmasının etkisi olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle okul ortamlarında duygusal zekanın akademik zekayı desteklediği söylenebilmektedir.

Schilling (1996), genel olarak okul hayatına uymakta sorun yaşayan veya okul başarısı çok düşük olan öğrencilerde duygusal zeka yeteneklerinin tam olmadığını belirtmektedir. Gerçekleştirilen boylamsal çalışmalarda duygusal zeka seviyeleri yüksek olan çocukların öğretmenlerince daha fazla takdir aldıkları ve akademik yönden başka çocuklara kıyasla daha başarılı oldukları ortaya çıkarılmıştır. Bahsi geçen çocuklar, uyum ve davranış problemlerinden bilhassa da saldırgan ve yıkıcı davranışlarda daha az bulunmakta, disiplin ve kurallara uyma hususunda ise otoriteye daha az gereksinim duymaktadırlar (Goleman, 1996). Uyum ve davranış problemleri kapsamında; çekingenlik, saldırganlık ve atılma davranışları da bulunmaktadır.

Duygusal zekanın eğitim ile gelişebileceğinin bir kanıtı da, duygusal zekanın yaşla beraber kazanılan deneyimlerinin artmasıdır. Amerika’da Multi Health System Inc. tarafından 3831 kişiyle birlikte gerçekleştirilen araştırmaya göre insanlar yaş aldıkça duygusal zekalarında da artış görülmektedir. 50’li yaşlarda ise duygusal zekaları en üst seviyeye çıkmaktadır. Geçen zaman ve edinilen tecrübeler sonucunda duygusal olgunlaşma artmaktadır (Kocayörük, 2004).

Yeşilyaprak, duygusal zekanın eğitim yönünden arz ettiği önemi aşağıdaki gibi sıralamıştır (Yeşilyaprak, 2001):

- 1- Eğitim sayesinde EQ güçlendirilebilir ve geliştirilebilir.
- 2- Eğitimin her kademesinde duygusal zekanın gelişimi önem arz etmektedir.
- 3- EQ, ihmal edildiğinde, bilişsel zeka kapasitesinden daha fazla ve etkili biçimde yararlanmak da engellenmiş olur. Bu nedenle duygusal zekanın gelişmesi, akademik başarının artışıyla önemli rol oynar.

Yeşilyaprak sıralamış olduğu yukarıdaki maddeler ile duygusal zeka eğitiminin önemine vurgu yapmaktadır.

Yurt dışında duygusal zekaya yönelik olarak eğitimler düzenlenmektedir. J.David Hawkins’in geliştirmiş olduğu “Seattle Sosyal Gelişim Projesi” adlı

eğitim bunlardan biri olup Seattle'daki ilk ve ortaokullarda uygulanmış, bir takım testler ile programın uygulanmadığı okullar ile kıyaslama yapılarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Değerlendirme sonuçları şu şekildedir:

- Aile ve okula daha çok bağımlılık.
- Düşük seviyede başarı gösteren çocukların okuldan kovulma ve uzaklaştırılma oranlarında azalma.
- Suç işleme oranlarında düşme.
- Uygulanan testlerde daha yüksek puanlar elde edilmesi (Ergin, 2000).

Benzer sonuçlara ulaşıldığı başka bir proje de Goleman (çev. 2007) tarafından geliştirilen “Sosyal ve Duygusal Öğrenme (SEL/Social and Emotional Learning) Programı”dır. SEL, öğrenciler arasında iş birliğinde bulunmaya ve disipline dair problemleri ortadan kaldırmaya yönelik bir projedir. Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda SEL Projesi'nin başarılı olduğu görülmüştür. SEL programlarının, öğrencilerin sınıftaki kişiler arası sosyal yeteneklerinin artışında etkili olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, program sayesinde okullarda öğrencilerin kötü davranışları azalarak başarı derecelerinde artış gözlenmiştir.

Bu tarz programların ülkemizde de uygulanması gerektiği düşünülmektedir. Zira okullarda veliler ve öğretmenler başarıya odaklanmaktadır. Öğrencilerin almış oldukları notlar, kişiliklerinin tümüyle özdeşleştirilmektedir. Öğrencilere ailelerinin kendilerinden beklentisi sorusu sorulduğunda verecekleri cevaplar ders çalışmak, sınıfı geçmek gibi olacaktır. Okulun görevi, kişiyi hayata hazırlamaktır. Müfredatın ağır olması ve zamanında bitirilme kaygısından dolayı, okullarda dersler verilmekte fakat davranış kısmı yetersiz olmaktadır. Sadece derslere çalışarak başarı elde etmenin hayatta başarılı olmak için yeterli gelmediği ortaya konmuştur. Bundan dolayı öğretmenler, veliler öğrencinin akademik başarısıyla birlikte hayattaki başarısına da odaklanmalı, duygusal zekayı geliştirmeye yönelik davranış ve tutumlar sergilemeli, çeşitli tekniklerden yardım alarak gelişimin devamlılığını sağlamalıdır (Kocayörük, 2004).

Genel itibarıyla duygusal zekayı geliştirme hususunda üç faktör olduğu söylenebilmektedir. Bunlar; öğrenci, veli, öğretmen faktörleridir. Öğretmen faktörü kapsamına yönetici unsuru da alınmalıdır. Bahsi geçen üçlü etmenin duygusal zeka gelişimi üzerine uyumlu bir biçimde çalışmaları gerekmektedir. Nasıl ki öğrencilere okul öncesinden itibaren eğitim verilmesi gerekliyse, veli de öğrencisiyle beraber söz konusu eğitime başlamalıdır. Öğretmenlere ise üniversitede duygusal zeka eğitimleri verilmelidir. Sözü edilen uygulama bir program şekline dönüştürülürse, bir kuşak sonrasında veli ve öğretmenlerin tümü duygusal zeka eğitimi almış bireyler olarak öğrencilerin eğitimlerinde önemli rol oynayabileceklerdir.

2.1.7. Duygusal Zekanın Önemi

EQ, bir kimsenin duygularını tanımasından, yönetebilmesinden başka diğerlerinin de duygularını tanıması ve yönetebilmesi anlamına gelmektedir (Arslan vd., 2013). Duygusal zekaya dair daha net biçimde şu söylenebilir; duygusal zeka, duygulardan rasyonel olarak yararlanılması ve duyguların odağa koyulması ile sonuç çıkarma yanında problem çözme yeteneğidir (Özdemir, 2015). Çalışmacılara göre, yüksek EQ'ya sahip bireylerin, engellere direnme yeteneğinde, motivasyonunu yüksek tutabilme yeteneğinde, dürtülerini kontrol edebilme yeteneğinde, duygularını kontrol edebilme yeteneğinde ve empati kurabilme yeteneğinde gelişme sergilemektedirler (Aysel, 2006).

Örgüt bünyesinde çalışmakta olan bireylerin performanslarını etkileyen nedenlerin en önemlisi de bireyler arasındaki iletişimin sağlanamamasıdır. Duygusal zekayı benimsemiş kişilerin var olduğu örgütlerde, sağlıklı bir ilişimle birlikte başarı konusunda artış görülmekte ve örgütsel yapı içerisinde önem arz eden gelişmeler meydana gelmektedir (Weisinger, 1998). Takım çalışmasını önemseyen ve iletişim becerisi bulunan çalışanlara ve yöneticilere sahip örgütlerin başarı yüzdeleri daha yüksek olmaktadır. Söz konusu becerilere sahip olabilmek EQ'nun iyi kavranabilmesine bağlıdır (Ural, 2001). Özetle, EQ örgütlerde sağlam bir iletişim kurmak, takım çalışmalarını en iyi şekilde yönetebilmek ve iş birliği meydana getirebilmek noktasında oldukça büyük önem arz etmektedir.

Yüksek EQ'ya sahip olanlar kendi duygularını iyi kontrol edebilmekte, iş yaşamlarında en doğru kararları alabilmektedirler. Bahsi geçen kimseler karşı karşıya kaldıkları stresle daha kolay mücadele edebilmekte, motivasyonları her zaman daha yüksek olabilmekte, umutlu ve iyimser davranışlar sergileyebilmektedirler. Güçlü hislere sahip duygusal zekası yüksek olan bireyler, çevrelerindeki insanlar ile empati kurabilmekte ve onları anlayabilmektedirler. Sayılan özelliklerin tümü onların, yaşamlarında daha başarılı kişiler olmalarına imkan tanımaktadır (Büyüközer, 2008).

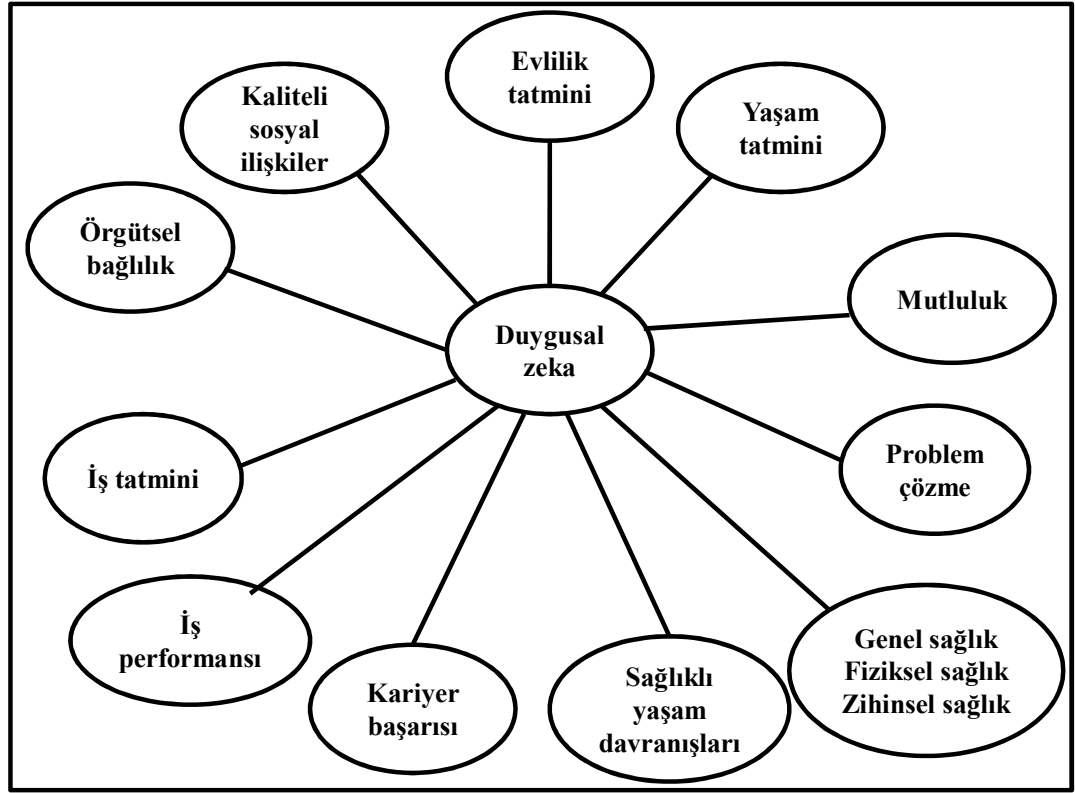
Duygusal zekanın iş yaşamı ve sosyal yaşamdaki önemini ele alan ve eserlerin en önemlilerinin başında, Daniel Goleman'ın "İş Başında Duygusal Zeka" adıyla Türkçe'ye çevrilen eser gelmektedir. İçinde bulunduğumuz zaman diliminde sadece ne ölçüde akıllı olduğumuza veya uzmanlığımıza değil, bunun yanında kendimizi ve etrafımızdakileri yönetme hususunda da ne denli becerili olduğumuza bakıldığı konusunun önem kazandığına işaret edilerek, EQ'nun önemi ifade edilmektedir (Goleman, 2015).

Yapılan çalışmalar neticesinde edinilen verilerden hareketle hayatın içinde görülen davranışların temelinde duygusal yeteneklerin bulunduğu görülmektedir. Söz konusu yeteneklerin neler olduğuna dair edinilen verilerden yola çıkarak, insanlar arası ilişkilerde yetenekli olan, çevresinde olup bitene duyarlı, kendini tanıyan, negatif duygularının kontrolünü yapabilen, enerjisini pozitif ve faydalı konulara yönlendirebilen kişilerin daha başarılı kimseler oldukları görülmektedir. Bahsi geçen bireylerin EQ düzeyleri yüksektir. Duygusal zeka düzeyinin yüksek olması, insanlarla ve hayatla barışık olmaya katkı sağlamaktadır. Böylelikle, etkili iletişim yeteneğiyle beraber, kendini tanıyan, doğru davranışlarda bulunan, hayattan ne istediğinin bilincinde olan yetkin kişiler olmanın kapıları da açılmış olur (Baltaş, 2006).

Literatür taraması sonucunda duygusal zeka ifadesinin iyi ve doğru biçimde özümsemesi insan yaşamına olumlu etki sağlamaktadır. EQ unsuru, yaşamın yalnızca bir alanında değil hemen hemen tüm alanlarında etkisini göstermektedir. Gerçekleştirilen çalışmaların sözü edilen tezi doğruladığı görülmektedir. Çalışmalara verilebilecek örnekler şunlardır; Saklofske vd., Slaski ve Cartwright, Bulik genel sağlık; Mikolajczak vd., Schutte vd. fiziksel sağlık; Schutte vd. zihinsel sağlık; Tsaousis ve Nikolaou sağlıklı yaşam davranışları

açısından: Alloway kariyer başarısı; Carmeli ve Josman, Sy vd., Van Rooy ve Viswesvaran, Wong ve Law, Watkins, Bachman vd., Scott ve Yates, Slaski ve Cartwright, Chipain iş performansı; Güteryüz vd., Sy vd., Wong ve Law, Abraham, Engstrom iş tatmini; Güteryüz vd., Abraham, Engstrom örgütsel bağlılık; Extremera vd., Saklofske vd., Bastian vd., Gannon ve Ranzijn, Austin vd., Palmer vd. yaşam tatmini; Schutte vd. evlilik tatmini; Song vd. kaliteli akran ilişkileri; Brackett vd. çiftlerin ilişki kalitesi; Premuzic vd., Furnham ve Petrides mutluluk; Bastian vd. problem çözme yeteneği ile duygusal zeka düzeyi arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir (Kavcar, 2011). Görüleceği gibi EQ'nun gelişimine yönelik çalışılması, insan yaşamının her alanında olumlu neticelerin oluşmasına katkıda bulunabilmektedir.

Gerçekleştirilmiş çalışmalardan hareketle, duygusal zeka seviyesinin yüksek olmasının insana sağlayabileceği katkılar Şekil 2.8'de belirtilmiştir.

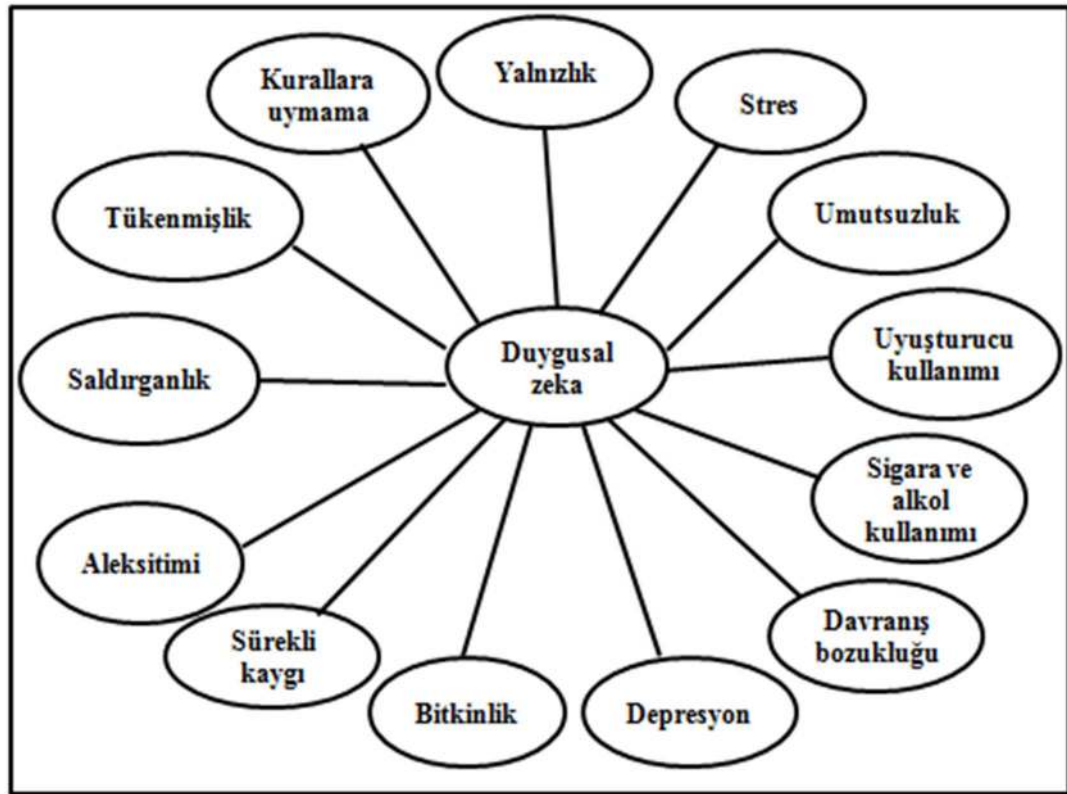


Şekil 2.8: Yüksek Duygusal Zekanın İnsan Hayatına Sağlayabileceği Katkılar
Kaynak: (Kavcar, 2011)

EQ düzeyinin insan yaşamına sunabileceği olumlu yönlerine ilaveten duygusal zeka seviyesinin düşük olmasıyla birlikte ortaya çıkabilecek olan

negatif durumların da olabileceği, yapılan çalışmalar neticesinde gösterilmektedir. Tsaousis ve Nikolaou sigara kullanımı; Rossen, Austin vd., Brackett vd., Riley ve Schutte, Tsaousis ve Nikolaou alkol kullanımı; Brackett vd., Riley ve Schutte uyuşturucu kullanımı; Mikolajczak vd. tükenmişlik; Mikolajczak vd., Bulik iş stresi; Saklofske vd., Hemati vd., Liau vd. depresyon; Brown ve Schutte bitkinlik; Bastian vd. kaygı; Hemati vd. umutsuzluk; Hemati vd., Brackett vd. davranış bozukluğu; Austin vd. aleksitimi; Quebbeman ve Rozell, Liau vd. saldırganlık; Liau vd. kurallara uymama; Extremera ve Fernandez-Berrocal, Hunt ve Evans, Liau vd., Slaski ve Cartwright stres; Saklofske vd. yalnızlık ile duygusal zeka seviyesi arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğunu belirlemişlerdir (Kavcar, 2011).

Gerçekleştirilen çalışmalardan yola çıkarak, duygusal zeka seviyesinin düşük olması nedeniyle ortaya çıkabilecek negatif durumlar aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 2.9: Düşük Duygusal Zekanın Neden Olabileceği Olumsuzluklar

Kaynak: (Kavcar, 2011)

Gerçekleştirilen çalışmalardan edinilen bulgular doğrultusunda duygusal zekanın ne ölçüde etkili olduğuna ulaşılmaktadır. Sosyal yaşamda, iş ve eğitim

hayatında, aile yaşamında, kişilerin kendi ruhsal yaşamlarında, ticari ilişkilerde, liderlikte, sınavlarda ve bunun yanın daha pek çok sahada EQ'nun önemi ortaya konmuştur. Kendini tanıyan, düşüncelerinin, duygularının farkında olan, güçlü ve geliştirilmesi gereken yanlarını iyi bilen kişiler duygu, düşünce ve davranışlarını yönetebilmekte, bireyler arası olumlu ilişkiler gerçekleştirebilmektedirler. Yıllarca, insanların yaşamlarında önemli yeri bulunan duygular, geleneksel bir yaklaşımla çalışma yaşamında arka plana itilmiş, birçok durumda ise zarar verici olarak kabul edilmiştir. Oysa, günümüzde bireyin duygusal farkındalığı, duygularını yönetebilme ve sağlıklı iletişimde bulunabilme becerisi, bir başka deyişle gelişmiş bir duygusal zekaya sahip olması, başarının anahtarı şeklinde görülmektedir. EQ'ya ait özellikler; insan kaynakları yönetiminin aşamalarında önemli bir ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

2.2. Performans ve Boyutları

2.2.1. Performans Kavramı

Performans, kişinin kendisine verilen yükümlülükleri, sorumlulukları ne kadar etkinlikle yerine getirdiğini ifade etmektedir (Barutçugil, 2015).

Performans kavramı, bir grubun veya organizasyonun belirli bir faaliyet türünü gerçekleştirme yeteneğini temsil eder (Brodbeck, 1996) (West, 1996). Bu tanıma göre performans: Grubun bilgilerini, deneyimlerini ve işe bağlılıklarını uygulama yeteneğini yansıtır (Anderson vd., 2009).

Önceden amaçlanan ve planlanan faaliyetler neticesinde alınan çıktıyı nicel ve nitel yönden belirten kavram, performans olarak tanımlanmıştır (Cho et al., 2006). Benzer bir tanımla performans, bireysel veya grup çalışmasının nitelik ve niceliğini ifade etmektedir (Özutku, 2010).

Performans, "bir görevin veya çalışanın belirli koşullara göre davranışının başarılmaması" olarak açıklanmaktadır (Bingöl, 2003) (Bilgin, 2004). Diğer bir deyişle performans kavramı, bir örgüt içindeki kişilerin, örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşmasını sağlamak için kullandıkları yetenek olarak tanımlanabilir

(Tutar, 2008). Performans, bireysel bütünlük ile örgütsel hedefler arasındaki etkileşimin sonucudur (Korkmaz vd., 2015).

Performansın tanımı birçok bilim adamı tarafından yapılmış ve bazıları bazı yerlerde performans kavramı hakkında benzer sonuçlara varmıştır. Örneğin; Duffy (1998) ve Goldschmit mühendislik alanında çalışmakta ve performansın verimlilikle, etkililikle ilişkili olduğunu savunmaktadır. Performansı, Moseng ve Bredrup (1993) etkinlik ve üretkenlik şeklinde açıklamaktadır. Cordero (1989) ise, performans verimlilik ve üretkenlik ile ilişkilendirmektedir. İşletme eğitimi almış olan Nelly (1996), performans da amaca yönelik faaliyetlerin etkinliği olarak tanımlamaktadır. Oluşturulan tanımlardan da görülebileceği gibi performans, birçok yazar ve araştırmacı tarafından verimlilik ve üretkenlik ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

Literatürde, çeşitli şekillerde "çalışan performansı", "iş performansı" ve "bireysel performans" olarak adlandırılan çalışan performansı, genellikle "iş gören performansı" olarak adlandırılır ve IP olarak kısaltılır. İş Gören Performansı (IP), çalışanların örgütlerinin amaçlarına ulaşması için sağladıkları destek düzeyidir (Motowildo et al., 1997).

Çalışan performansı, bir çalışanın organizasyon içindeki faaliyetlerle ilgili hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanır (Pugh, 1991). Başka bir tanımla çalışan performansı, bir çalışanın örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşma çabalarının nicel ve nitel bir ölçüsüdür (Gupta, 1982).

Performans kavramı iki farklı açıdan açıklanmaktadır. Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır (Tutar ve Altınöz, 2010). İşin teknik ayrıntılarına odaklanan, görev performansıdır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Bağlamsal performans, çalışan kişiden resmi olarak talep edilmeyen ancak kurumun başarısı adına yapılması gereken gönüllü davranışları açıklamaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Bağlamsal performansın; olumlu sosyal örgüt davranışları (Brief ve Motowidlo, 1986), rol dışı davranışlar (Katz ve Kahn, 1978) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Bateman ve Organ, 1983) ifadeleri ile bağlantılı olduğu belirtilmekte, kurum bünyesinde gönüllü olarak çalışmak, çalışma arkadaşları ile

iş birliğinde bulunmak, kurumu rakipleri karşısında yüceltmek biçimindeki eylemleri içine almaktadır.

2.2.2. Performansı Etkileyen Faktörler

Şirketler birim veya seviye fark etmeksizin çalışanların hepsinin sorumluluk ve yükümlülüklerini belirler ve çalışanların bu sorumluluk ve yükümlülükler çerçevesinde belirli bir düzeyde bağlılık ve duyarlılığa sahip olmasını bekler. Çalışanlar, şirketten ekonomik ve sosyal fayda beklerken, sorumlulukları dahilinde bilgi, yetenek ve deneyimlerini kullanarak şirkete katkıda bulunurlar. Korkmaz ve arkadaşları (2015) performansın artmasını, azalmasını etkileyen faktörleri; üç farklı boyutta (kişisel, örgütsel ve fiziksel/çevresel faktörler) irdelemişlerdir (Korkmaz et al., 2015).

2.2.2.1. Bireysel / Kişisel Faktörler

Çalışanın çalışma yaşamı dışındaki özel veya sosyal hayatta yaşadığı olumlu veya olumsuz olayların, karşılaştığı durumların veya aldığı veya almayı planladığı kararların performansına yansımaları beklenen bir sonuçtur.

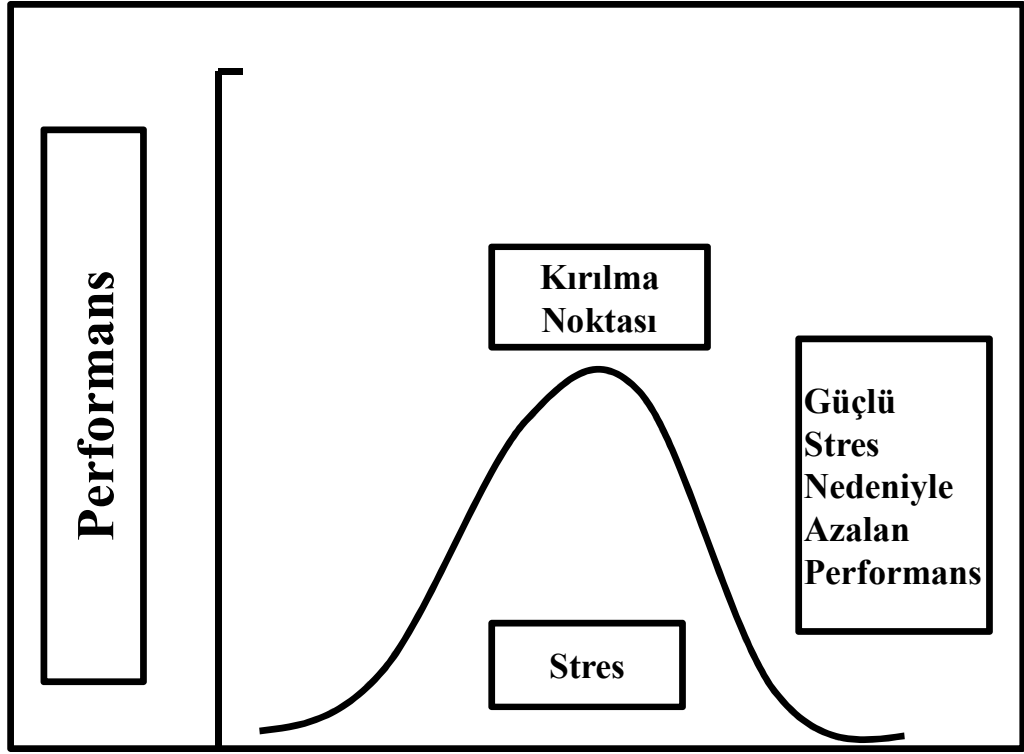
Bir kişinin kişilik özellikleri ile performansı arasında bir ilişki vardır. Bir kişi, kişilik özelliklerine bağlı olarak bir iş ortamında iyi veya kötü performans gösterebilir (Tett ve Burnett, 2003). Örneğin; yaşam beklentisi her zaman yüksek olan çalışanlar, maaş artışları ve terfilerden çok mutlu olmazlar ancak bu durumda beklentileri düşük olan çalışanlar mutlu olabilir, motive olabilir ve daha fazlasını başarabilir.

Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, farkındalık, tutum ve beklentiler performansı etkileyen kişisel faktörlerden biridir (Can ve Can, 2011) (Süleyman ve Şendil, 2011). Akdemir (1994) yaşa bakıldığında, gençlerin yaşlılara göre daha dinamik olduğunu, ancak uygulamaya yönelik alanlarda yönetim deneyimi ve bilgisinden yoksun olabileceklerini belirtmektedir (Akdemir, 2004). Türkiye gibi erkek egemen bir toplumda cinsiyet söz konusu olduğunda, kadınların iş hayatında arka koltukta oturma eğiliminde olduklarına dair bir his oluşturulmaktadır (Öğüt, 2006).

Kadınlar ise erkeklere göre daha duyarlı oldukları için strese ve olumsuz olaylara karşı daha hassastırlar ve uzun süreler boyunca onlardan kurtulamama ihtimali vardır. Ayrıca kadınların iş hayatlarında da sıklıkla tacize maruz kaldıkları hususu ile karşılaşılmaktadır (Tutar, 2004). Bu sorunların tümü, insanlar için psikolojik olarak külfetlidir ve düşük performansta bir faktör olabilir. Diğer bir faktör olan evlilik durumu da performansı etkiler. Kişinin iyi giden evliliği varsa daha iyi performans gösterecek, yoksa daha kötü performans gösterecektir (Korkmaz et al., 2015).

Performansı etkileyen bireysel faktörlerden biri strestir. İlk kez Selye (1997) tarafından kullanılan stres terimi, "vücudun dış uyaranlara tepkisi" olarak anılır (Selye, 1976). Stres, bireyin beklenmedik bir duruma verdiği tepki olarak tanımlanabilir (Schermerborn vd., 1988). (Hunt ve Osborn, 1974). Başka bir tanıma göre stres, insan tarafından algılanan bir tehdide karşı içsel ve dışsal bir tepki olarak ifade edilebilir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998). Bir başka açıdan stres, bireyin beklenen ve gerçekleşen durumlar arasındaki farklılığa verdiği tepkidir (Magnuson, 1990).

Stres, iş yaşamında çalışan performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Atkinson et al., 1995). Stresin performans üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Bu konudaki 1908 yılında Robert M. Yerkes ve John D. Dokson'un yaptıkları çalışma, ilk çalışmalardandır. Bireysel stresin performansı bir dereceye kadar geliştirdiği ve sınır değerlerin ötesinde artan stresin performansı azalttığı psikologlar tarafından iddia etmektedir (Diamond vd., 2007). Şekil 2.10'da Stres ve performans arasındaki bu ilişki belirtilmektedir.



Şekil 2.10: Stres ve Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: (Braham, 1998)

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş bölümü, bir şirketin kaliteli çalışması ve verimliliği için önemlidir. Korkmaz vd. (2015)'ye göre, (Korkmaz et al., 2015) iş gören performansı; zaman sorunları, iletişim sorunları, yetki eksikliği, işbirliği ve ekip çalışması zorluğu, çalışanların yeteneklerinin ötesinde başarı beklentileri, işletmede eksik veya yetersiz iş bölümü gibi faktörlerce etkilenmektedir.

Luthans (1992), çalışan performansını etkileyen örgütsel faktörlerden biri olan iletişime değinmekte ve çalışan performansını iyileştirmek için etkili geri bildirimin şart olduğunu savunmaktadır. Luthans'a göre bu konuya duyarlı olan ve çalışanlarına olumlu veya olumsuz geri bildirimde bulunan yöneticiler performanslarını artırmaktadır (Williams and Luthans, 1992).

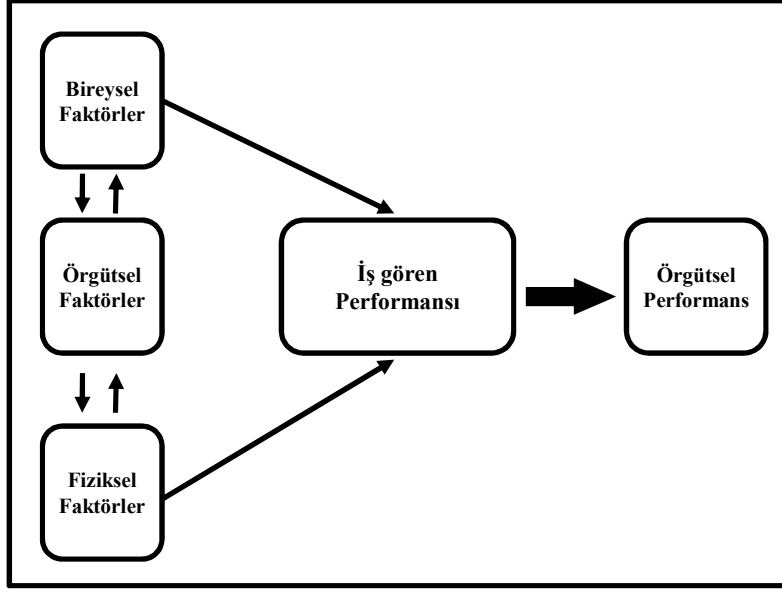
Performansı etkileyen bir diğer faktör de yöneticilerin çalışan eğitimini hafife alması ve yeteneklerinin ötesinde başarı beklemesidir. Akıncı'ya (2001) göre; çalışanlar, özellikle uzmanlık bilgisi gerektiren konularda, işe girişin ilk

birkaç yılında aslında yetersizdir. Yönetim, çalışanlarını gerektiği gibi eğitmezse, performans düşüklüğü yaşamaları kaçınılmazdır (Akıncı, 2001; Akdemir, 2004).

Performansı etkileyen bir diğer örgütsel faktör, çalışanların çalışmaları için onları motive etmeyecek şekilde veya yetersiz ücret almalarıdır. Çalışanlar iş performanslarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşündüklerinde performansları düşmektedir (Yalçın, 2005).

2.2.2.3. Fiziksel / Çevresel Faktörler

Çalışanlar zamanlarının çoğunu şirketlerinde geçirir, bu nedenle kendilerini güvende, rahat ve huzurlu hissetmeleri için çalışma ortamı ve atmosferi çok önemlidir. Şirketteki fiziksel ve çevresel faktörlerin çalışan performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olabilir. Isıtma, aydınlatma, havalandırma ve gürültü gibi fiziksel koşulların çalışan performansı üzerindeki etkisinin göz ardı edilemeyeceği (Korkmaz et al., 2015) tarafından belirtilmiştir. Gürültüden kaynaklanan rahatsızlıkta en önemli faktör gürültünün şiddetidir. İdeal ses seviyesi, insanlar için 50 desibeldir. Bundan fazla olursa, insanlar rahatsız olacaktır. Gürültü rahatsızlıkları söz konusu olduğunda fiziksel rahatsızlıklar ön plandadır. İşitme kaybı, migren baş ağrıları, yüksek tansiyon, mide ülseri, kardiyovasküler hastalıklar gibi. Öfke ve saldırganlık gibi davranışlar da gürültünün neden olduğu ruhsal bozukluklardır (Kural, 1981). Gürültüden etkilenmek ve rahatsız hissetmek de işe duyulan önem ile ilgilidir. Örneğin yöneticiler, bir iş arkadaşının asistanının daktilosunun sesinden rahatsız olurken, kendi asistanının daktilo sesinden rahatsız olmaz (Hamner ve Organ, 1978).



Şekil 2.11: Performansı Etkileyen Faktörler

Kaynak: (Headey vd., 1985)

Bireysel, örgütsel ve fiziksel/çevresel faktörler çalışan performansına, çalışan performansı da organizasyonun genel performansına Şekil 2.11.'de belirtildiği gibi katkıda bulunur. Anderson vb. (1999)'ya göre kişisel faktörler, çalışanların tutum ve davranışları ile bireysel farklılıkları, kişilik yapıları, sorun çözme becerileri ile ilgili faktörlerdir.

Fiziksel faktörler, çalışma ortamının fiziksel koşulları anlamına gelir. Örgütsel faktörler; çalışan iletişimi, zaman harcaması, otorite, kaynaklar veya örgütün örgütsel kültürünü içerir.

Faktörlerin tanımına bakıldığında, kişisel, fiziksel ve örgütsel faktörler arasındaki ilişkiler birbirine bağımlı, etkili ve birbiriyle ilişkilidir. Bir organizasyonun performansı, çalışanlarının tutum ve davranışlarına ve çalışma ortamının kalitesine bağlıdır. Bu model son on yıldır Avustralya'da yaygın olarak kullanılmaktadır ve özel sektörde ve kamu sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kuruluşların performansını iyileştirmiştir (Griffin vd., 2000; Griffin vd., 1996). Farklı ülkelerde de benzer araştırmalar tamamlanmıştır (Murphy ve Cooper, 2000; Cooper, 1994).

Ölçülemeyen olguları yönetememe, değerlendirme yöntemlerinin önemini gösterir. Bu önemi nedeniyle performans yönetimi sürecinin en önemli

adımlarından biri olan performans değerlendirmesi tüm kuruluşlar için oldukça önemlidir. Performans değerlendirmeleri, çalışanların organizasyonun hedeflerine ulaşmak için çalışan performansını planlamasını, desteklemesini, ölçmesini, yönetmesini ve değerlendirmesini sağlar. Değerlendirme sonucunda kötü performansın nedeni araştırılır ve düzeltici önlemler alınır (Geylan, 2007).

2.2.3. Performansın Unsurları

Performans faktörünün ortaya çıkışı, bir çok unsurun bir araya gelmesine bağlıdır. İçinde bulunan dönemin gereksinimlerine göre, performansın ortaya çıkışına katkıda bulunan bu unsurlardan bazıları ön plana çıkarken bazıları da arka planda kalmıştır. Kimi dönemlerde ise mevcut kaynakların kıt olması nedeniyle ürün ve hizmetlere yönelik hızla artan talep, performansın verimlilik tarafının daha önde yer almasını sağlamıştır. Bununla birlikte, performansın başlıca unsurlarından kabul edilen tutumluluk, verimlilik, etkinlik ve kalite unsurları arasında kuvvetli bir bağ bulunmaktadır. Kavramsal açıdan performansın unsurlarının ayrımı güç olduğundan unsurların ayrı ayrı incelenerek tanımlanması gerekmektedir (Köseoğlu, 2005). Performans yönetiminin anlaşılabilir olması için ilk başta performans kavramını meydana getiren unsurların en iyi biçimde analiz edilmesi gerekir. Sözü edilen unsurlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır:

2.2.3.1. Tutumluluk

Tutumluluk, belirlenen amaçlara en düşük maliyetle ulaşabilmek, diğer bir ifadeyle bir çıktının mümkün olan en düşük girdiyle elde edilmesidir (Köse, 2000). Tutumluluk durumunun olabilmesi için ortada birden fazla seçeneğin olması gerekmektedir. Tutumluluk, uygun nicelik ve niteliğe sahip ürün ve hizmetlerin uygun maliyet ile elde edilebilmesi adına mevcut alternatiflerin değerlendirilmesi anlamı taşımaktadır.

Diğer taraftan ekonomiklik ya da başka adıyla tutumluluk, arzu edilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve optimum zamanda gerçekleştirmek biçiminde ifade edilebilir. Buradan hareketle, tutumluluk arz eden eylemlerin,

maliyetlerin minimum seviyeye çekildiği, gereksiz harcamaların önlendiği uygulamalar olduğu söylenebilmektedir (Köseoğlu, 2005).

Performans terimi ve bu terime ait unsurlarda zamanla gerçekleşen değişimde, değişmeyen ve önemini yitirmeyen tek unsur tutumluluktur. Tutumluluk, hedeflenen amacı gerçekleştirirken harcanan kaynakların mümkün olan en düşük maliyetli olması ve en kısa sürede bu amaçların gerçekleştirilmesidir. Tutumluluk ifadesi, harcamaları tümüyle kısmak veya istenilen hedefe engel olacak bir davranış değil, tam tersine gereksiz yapılan harcamaların kısıtlanmasını öngörmektedir.

2.2.3.2. Verimlilik

Verimlilik kavramı, mümkün olan minimum kaynak harcaması sonucunda en yüksek neticeyi elde etmektir (Akal, 2000). Verimliliğin tam olarak kavranmasıyla birlikte günümüzdeki ekonomik problemler çözüme ulaşabilecektir. Gelişmiş bir ülke olmanın ve kalkınmanın önemli şartlarından biri de verimliliğin sağlanmasıdır.

Verimlilik, ürün ve hizmet üretim aşamalarında kaynaklardan en iyi biçimde yararlanılmasını amaç edinen bir ilkedir ve girdi ile çıktılar arasında rasyonel bir ilişki kurulmasını gerektirir (Köse, 2000). Verimlilik kavramı, üretim aşamasında yararlanılan girdiler ile elde edilen çıktılar arasındaki ilişkidir. Kıt kaynaklardan, belirlenmiş olan bir plan çerçevesinde ürün sağlanmasına ilişkin akılcı bir biçimde faydalanılması verimlilik kapsamında değerlendirilir. Verimlilik üzerinde, örgütün emek gücü, hammadde, makine, donanım gibi üretim kaynaklarının yanında; sermayenin kullanımı, örgütlenme, yönetim ve çalışma şartları ile zaman ve bilgi etkili olmaktadır.

Verimliliğin ölçümü esnasında, nicel özelliğe sahip olan girdi ve çıktılar göz önünde bulundurulmalıdır. Bir anlamda verimlilik, girdiler ve çıktılar arasında var olan ilişkidir ve matematiksel yönden ise verimlilik, çıktının girdiye oranı şeklinde ifade edilebilir. Sözü edilen hesaplamanın doğru olarak gerçekleştirilebilmesi için sistemin sınırlarının çizilmiş olması gerekmektedir.

Verimlilik ölçümlerinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla birtakım standartların belirlenmesi gerekmektedir. Fakat genellikle bu konuya dair mevcut

standartlar bulmak pek de mümkün değildir (Köse, 2000). Her örgütün program, proje girdileri ve çıktılarının yapısı göz önünde bulundurularak birbirinden ayrı verimlilik standartlarının hazırlanması gerekmektedir.

2.2.3.3. Etkinlik

Performansa ait bir başka boyut da etkinlik unsurudur. Etkinlik kavramı, örgütlerin yapmış oldukları eylemler ile öncesinde belirlemiş oldukları amaçlara ne ölçüde ulaşabildiklerini, yani planlanan amaçlar ile gerçekleşen eylemler arasında yer alan bağlantıyı belirtir. Etkinlik, örgütler tarafından meydana getirilen çıktıların değerlendirilmesi sonucunda belirlenir. Amaçlara yönelik bir kavram olan etkinliğin konu edindiği amaçlar genel olarak örgütün uzun vadeli amaçlarıdır.

Etkinlik, örgütler tarafından önceden belirlenen hedeflere, mevcut potansiyellerden en iyi biçimde yararlanarak değişim gösteren koşullarda bu hedeflere varabilmenin ölçüsüdür. Etkinlik üzerine yapılan tanımlamalara bir netlik kazandırabilmek adına amaç, sonuç, görev ve çıktı gibi terimler arasında yer alan ilişkilerin tespit edilmesi gerekmektedir (Akal, 2000).

Etkinlik, bir uygulamaya yönelik belirlenen hedefin ne derece başarılı olduğuyla ilişkili olmasından dolayı, eylemlerin beklenmedik ya da negatif etkilerinin bulunduğu durumlarda olumlu ve olumsuz neticelere göre yargılanacaktır. Tam olarak burada, insanların değer yargıları devreye girmektedir. Örgüt üstünde etkisi bulunan her kişi için farklı etkinlik boyutları ve görüşler olacaktır (Köseoğlu, 2005).

2.2.3.4. Kalite

Kalite unsuruna yönelik olarak birbirinden farklı tanımlamalar mevcuttur. Geçmişteki kalite tanımı; üretimi gerçekleştiren ürünlerin sağlamlığı, uzun ömürlülüğü ile ifade edilmektedir. İçinde bulunduğumuz zaman diliminde ise kalite tanımı; “kaynakların verimli kullanımını sağlar, üretilen ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandırır” şeklindedir. Kalite unsuru, ekonominin gelişebilmesi adına gerekli olan en önemli disiplinlerden biri olarak kabul

edilmektedir. Kalite, müşteriler ile alakalı olan bir husustur. Örgütler, müşterilerin ihtiyaçlarından hareketle en uygun üretim ve hizmet anlayışıyla beraber faaliyetlerini gerçekleştirerek kamusal bir sorumluluğu yerine getirirler.

Soyut bir kavram olan kalite, kişilerin algıladıklarına göre farklılık arz etmektedir. Diğer bir ifadeyle kalitenin tanımı kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kalite, farklı kişiler açısından farklı anlamlara sahiptir (Başaran ve Aydemir, 2004).

Kalite terimi, günlük konuşma dilinde genel olarak kaliteye konu edilen ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Fakat bu üstünlük ya da iyilik öncelikle ürün ve hizmetin türüne, müşteri grubuna, ülkelere ve yönetim şekillerine göre olacak biçimde birçok unsurun etkisiyle türlü farklı şekillerde tanımlanacaktır (Köseoğlu, 2005). Kalite, mal ve hizmetlerin müşteri isteklerine uygun olma ölçüsüdür. Bu bakımdan ele alındığında kalite, kişisel değerlendirmeler içermektedir. Performans ölçüm ve denetim mekanizmalarında kalite unsurunun konumunu belirleyebilmek adına kalite kavramı ve kalitenin sağlanması hususlarında pek çok gelişme ortaya çıkmıştır. Kalite unsurunun çok boyutlu olmasından dolayı, bu terimin farklı biçimlerde tanımlarının yapılması sağlanmıştır.

2.2.3.5. Verimlilik, Etkinlik ve Tutumluluk İlişkisi

Örgütlerde performans denetim ve ölçüm eylemlerinin sağlam bir biçimde gerçekleştirilebilmesi adına ilk başta performansın boyutlarının iyi bir şekilde kavranmış olmasına ihtiyaç vardır.

Performans yönetiminin anlaşılabilmesi bakımından performansı meydana getiren kavramların açıklanması gerekir. Genel manada örgütlerin performanslarının esas ölçütleri verimliliktir. Etkinliğin ortaya çıkarılmasında esas belirleyicilerden biri ve etkinlikle çakışan bir başka faktör de kalite unsurudur.

Performansı meydana getiren etkinlik, tutumluluk ve verimlilik kavramları birbirleriyle ilişkili olup, bazı zamanlar birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Kimi durumlarda da birbirleriyle çatışabilmektedirler. Örnek olarak bir işletme bir ürünün üretimini verimli olarak gerçekleştirirken kaliteden ödün verebilir ya

da hedeflenen satış miktarları elde edilemezse işletmenin etkinliğinden söz edilemez.

Performansı meydana getiren unsurların kendilerine özel bazı nitelikleri ve tanımları bulunmaktadır. Tutumluluk terimi, girdiler ile alakalıyken; verimlilik kavramı ise, girdiler ve çıktılar arasında bulunan ilişkiyle alakalıdır. Etkinlik ifadesi de sonuçlar, hizmetin etkileri ve çıktılar ile alakalıdır. Tutumluluk, az harcama; verimlilik, iyi harcama ve etkinlik ise rasyonel harcamayı belirtir. Tutumluluk, verimlilik ve etkinlik unsurlarının makul bir denge içinde gözlemlenmesi, denetçi açısından güçtür (Köse, 2000). Denetçiler, örgütün amaçlarından yola çıkarak sözü edilen unsurların örgütlerin hedeflerine ne ölçüde yardımcı olacağını incelemelidirler.

2.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme, bir çalışanın potansiyelini, becerilerini, davranışlarını, çalışma alışkanlıklarını ve benzer özelliklerini diğerleriyle karşılaştıran bir ölçüdür (Örücü ve Köseoğlu, 2003). Bu süreç, örgütteki işi ne olursa olsun, çalışanın işinin, verimliliğinin, niteliklerinin ve eksikliklerinin tüm yönleriyle genel bir değerlendirmesidir.

Timur (1983)'a göre, bir örgütün kişiliğine, başarısına ve büyüme potansiyeline göre çalışanların performans değerlendirmeleri sistematik ve bilimsel olarak izlenir ve performansı gerçekleştirmek için nesnel ve somut veriler kullanılır. Başka bir deyişle, şirketlerdeki çalışanların performans düzeyini belirlemekle ilgilidir.

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli faktörlerden biri performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme; bir örgüt içindeki çalışanların performanslarının, örgüt içindeki yöneticilerce ölçülerek ve önceden belirlenmiş kriterlerle karşılaştırılarak değerlendirilmesi sürecidir (Palmer, 1993; Palmer ve Şahiner, 1993).

Yukarıdaki paragrafta belirtildiği gibi çalışan performansını belirlemek ve yönetmek için öncelikle ölçülebilir ve yönetilebilir performans kriterleri oluşturulmalıdır. "Ölçülmeyen yönetilemez" kuralı performans yönetiminde kırılmaz bir kuraldır. Özel ya da kamu, yerel ya da genel tüm kurum ve

kuruluşlarda örgütsel kaynakların verimli ve etkin kullanımı ve örgütsel kaynakların yönetimi açısından performansını ölçmek mümkündür. Performans yönetiminden bahsedebilmek için ilk başta çalışanın belirli bir görevi olması, o görevin çalışanın beceri ve yeteneklerine uygun olması ve işin başarı düzeyini belirleyen kriterlerin olması gerekir (Tutar, 2008).

Literatüre bakıldığında, performansı değerlendirmenin birçok yolu vardır. Şirketler kendileri için en uygun yöntemi tercih ederler. Kullanılan her yöntemin kendi güçlü ve zayıf yönleri olduğundan, şirketler bu yöntemlerden birini veya birkaçını kullanarak çalışan performansını değerlendirebilir. Helvacı (2002), yapılacak olan görevin özelliklerine ve değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçlara bağlı olarak kullanılan yöntemin farklılık gösterebileceğine işaret etmiştir (Helvacı, 2002).

Şirketlerin kendileri için en uygun yöntemleri doğru bir şekilde belirlemesi ve uygulaması gerekir. Ancak bu noktada göz ardı edilmemesi gereken, yöntemin sürekli takibidir. Bir noktada başarılı olan bir yöntem, başka bir noktada aynı başarılı sonucu üretmez, organizasyonu ve değerini baltalayabilir (Çevik, 2008). Bu nedenle her zaman ve her yerde kullanılacak bir değerlendirme yöntemi değildir. Performans değerlendirme adına bireysel ve organizasyonel düzeyde tek bir hedefiniz olamayacağı gibi, aynı düzeyde birden fazla hedefe de tek bir yoldan ulaşmak mümkün değildir. Bu, kullanılan her yöntemin güçlü ve zayıf yönleri olduğunu göstermektedir (Özgen vd., 2002).

Performans değerlendirme yöntemleri; görev ve hizmetin türüne, organizasyon yapısına, yönetim amaç ve hedeflerine, çalışan beklentilerine, teknik ve çevresel faktörlere ve organizasyonun kariyer planına bağlıdır (Werther Jr ve Davis, 1981).

Bireysel performans derecelerini ortaya çıkarabilmek adına çok sayıda metot bulunmaktadır. Bu yöntemlerden kimileri, performans değerlendirmenin ilk uygulamalarından itibaren kullanılan ve klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Diğer yöntemler de klasik yöntemlerdeki meydana gelen problemleri çözüme kavuşturmak ve daha objektif bir değerlendirmede bulunabilmek adına oluşturulmuş modern/çağdaş yöntemlerdir. Konuya ilişkin alan yazına bakıldığında, araştırmacılardan kimilerinin değerlendirme

yöntemlerini sözü edilen iki metot kapsamında değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır (Dicle, 1982).

Genel olarak klasik yöntemler, alt pozisyonlarda çalışan kişileri kapsar. Çalışanların kendi işlerinde sergilemiş oldukları başarılarından ziyade kişisel özellikleri değerlendirmeye alınır. Klasik yöntemlerin sakıncaları şu şekilde sıralanabilir;

- Yöntemlerin nesnel olmayan ölçütleri temel alması,
- Değerlendirmenin gizlice gerçekleştirilmesi,
- Değerlendirme sürecinde astları temsil eden kişi ya da kişilerin bulunmaması,
- Değerlendirmenin daha çok yargı ve denetime göre yapılması.

Modern yöntemlerde, işgörenin gerçekleştirmiş olduğu işi başarma ölçüsünün yanı sıra söz konusu kişinin beklentileri de değerlendirme kapsamında yer alır. Bu yöntemler, değerlendirme sürecinde astların da yönetime katılmasını destekler (Yücel, 1999).

Performans değerlemesi sürecinde ihtiyaç duyulan standartlar, göstergeler, değerlendirme sıklıkları ve kimlerin değerlendirme yapacağı belirlendikten sonra, bu süreçte yöntemler arasından hangisinin kullanılacağına tespit edilmesi gerekir. İşletmelerin her biri, kurumsal yapı içinde istihdam ettiği personelinin performansını değerlendirebilmek adına, durumuna en uygun olan değerlendirme yöntemini kullanmak durumundadır. Performans değerlendirme sürecinde yararlanılacak olan her yöntemin kendine has olumlu ve olumsuz yanları mevcuttur (Özgen vd., 2005).

Konuya ilişkin alan yazın incelendiğinde, işletmelerin her birinin kendi yapısına ve performans değerlendirmeyi hangi amaçla yapacağına göre tercih edeceği pek çok yöntem vardır. Sözü edilen yöntemlerin türlerine göre yapılacak olan sınıflandırma, gerek işletmeler gerekse de insan kaynakları yöneticilerinin yöntemlerden hangilerinin yapılarına uygun olduğunun tespit edilmesi noktasında kolaylık sağlayacaktır.

Bu çerçevede performans değerlendirme yöntemleri; bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar, kişiler arası karşılaştırmalara dayalı

yaklaşımlar ile ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımlar şeklinde üç temel başlıkta incelenmektedir.

2.2.4.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar

2.2.4.1.A. Sıralama yöntemi

Sıralama yönteminin asıl amacı çalışan kişiyi bir başkasıyla kıyaslamaktır. Karşılaştırma esnasında çalışanların hepsi sahip oldukları birbirinden ayrı özelliklerle dikkate alınır. Özellikler belirlendikten sonra en iyiden en kötüye doğru bir sıralama yapılır. Ardından değerlendirmeye tabi tutulacak kişi sayısı kadar çizelge oluşturulur ve bu süreçte dikkat edilecek özellikler tespit edilir. Tespit edilen özellikler doğrultusunda en iyi olarak değerlendirilen kişi ilk sıraya yazılır ve böylece en kötü olan kişi en sona yerleştirilinceye dek sıralama işlemi devam eder. Sıralama esnasında en kötü olarak sıralamaya dahil edilen personel sona yazılıp çizelgede hem en iyi hem de en kötüden başlayıp ortaya doğru sıralama gerçekleştirilebilir.

Bunun yanı sıra çalışmacılardan bazıları bu yöntemin başka bir uygulamasını da ortaya koymuşlardır. Bahsedilen yöntemde çalışmacılar, değerlendirmeye tabi tutacakları personeli “Ortanın altı”, “Orta” ve “Ortanın üstü” olacak şekilde üç gruba ayırmaktadırlar. Bu şekildeki uygulamalar, personel sayısı fazla olan işletmelerde yarar sağlayabilir (Bulut, 2003).

Tablo 2. 3. Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Örneği

Sıra No	Adı Soyadı
1	Büşra SUNGUR (En başarılı olan)
...	
10	Ege DEMİR (En başarısız olan)

Sıralama yönteminin işletmeye sunmuş olduğu avantajlar; basit ve anlaşılır olması, düşük maliyete sahip olması, çalışan sayısının az olduğu durumlarda değerlendirmede bulunan kişiye kolaylık sağlaması, eğilim hatalarının önüne geçmesi, değerlendirmeyi yapan kişilerin ön hazırlık ve eğitime ihtiyaçlarının olmaması, çalışanların hepsini performans çizgisi üzerine yayması şeklindedir.

Söz konusu yöntemin dezavantajları ise; fazla sayıda personel ile uygulama yapıldığında değerlendirmede bulunan kişi yönünden çok vakit alması hatta imkansızlaşabilmesi, personelin tümünü çok iyi tanımayı gerektirmesi, çalışanlar arasındaki farklılığı iyi tanımlayamaması, birbirinden ayrı grupların birleştirilmesi gerektiğinde hatalı sonuç elde edebilme ihtimali (bir grupta en iyi sırada yer alan çalışan, diğer gruptaki en kötü sırada yer alan çalışanın da altında bir derecede bulunabilir) şeklindedir.

Bir çalışanı diğeriyle karşılaştırmak, sıralama yönteminin temel hedefidir. Değerlendirirken, çalışanlara ve başarıya bir bütün olarak bakılması gerekir. "Basit sıralama" ve "ikili karşılaştırma" olmak üzere iki sıralama yöntemi vardır (Bingol, 1998).

1. Basit Sıralama Yöntemi

Basit bir sıralama yöntemiyle çalışan bir veya daha çok özelliğe dayalı olarak en yüksekte en düşüğe doğru sıralanır. Bu yöntem, yöneticilerin yüksek performanslı ve düşük performanslı çalışanları belirlemesine olanak tanır. Bu yöntemin çok sayıda çalışanı (ideal olarak 20 kişiye kadar) olan bir kuruluştaki kullanılması zordur. Bu şekilde oluşturulan bir listede en iyi çalışanlar ilk sırada, en kötü çalışanlar en son sırada yer alır ve değerlendirme başlar. Bu yöntemin en büyük avantajı kolay ve hızlı bir şekilde tanımlanabilmesidir. Bu şekilde elde edilen sonuçlar çalışanların terfi, nakil, emeklilik ve tazminat kararları vermesini kolaylaştırmaktadır (Dilsiz, 2006). Değerlendiriciler, çalışma kriterlerini tanımlayarak her bir çalışanı değerlendirmek ve basit sıralama yöntemleri düzenlemek için bu bireysel ölçekleri kullanabilir (Çolakoğlu ve Keskinlik, 2005).

2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Basit sıralama yönteminden daha objektiftir ve her çalışanın bireysel olarak karşılaştırılmasına dayanır. Ancak bu karşılaştırmaların sonuçlarını birleştirmek o kadar kolay değildir. Bu nedenle, ikili karşılaştırma yöntemi zaman alıcı ve emek yoğunudur. Bu şekilde değerlendirecek çok sayıda çalışanın varsa, şu formül kullanılır: $N(N-1) / 2$. Bu formül sayesinde karşılaştırılacak çalışan sayısına göre karşılaştırma sıklığı gösterilmektedir (Çolakoğlu, 2005; Çolakoğlu ve Keskinilic, 2005).

Karşılaştırmalı sıralama diğer adıyla ikili karşılaştırma yönteminde değerlendirilecek olan çalışanlar birbirleri ile ayrı olarak karşılaştırılır. Üstün olan çalışana bir işaretleme yapılır. Uygulanan işlemin sonunda çalışanların hepsine yapılan işaretlemeler toplanıp en fazla işaretlenenden en az işaretlenene dek sıralama gerçekleştirilir (Özgen vd., 2005).

Tablo 2. 4. İkili Karşılaştırma Örneği

	Ahmet	Mehmet	Hasan	Mustafa	Emre
Ahmet		+	+	+	+
Mehmet			+	+	
Hasan					+
Mustafa			+		
Emre		+			

Bu yöntemde, başarılı ve başarısız olarak belirlenen kişilerin arasında kalan yani normal grubun karşılaştırılması noktasında zorluk ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, hangi çalışanın hangi özelliklerinin daha üstün olduğu belirlenememektedir. Diğer taraftan sıralama yönteminde uygulamanın basit olması, ayrıca hale etkisi ve son olay etkisi gibi sebeplerden ötürü değerlendirmede hatalar ortaya çıkabilmektedir (Yüksel, 1997).

2.2.4.1.B. Zorunlu dağılım yöntemi (Zorunlu Seçme Yöntemi)

Zorunlu seçme yöntemi, değerlendirme yaparken taraf tutmayı en aza indirir ve çalışanlar arası karşılaştırmalarda kullanılan kriterleri belirler. Resmi rol davranışlarına en uyumlu ve en az uyumlu çalışanlar yönetici tarafından seçilmelidir. Daha sonra bu davranışlar değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda puanları yüksek olan çalışanlar mükemmel, puanları düşük olan çalışanlar kötü performans olarak değerlendirilir. Burada önemli olan nokta, hangi puanın hangi tutum için verildiği yöneticilerce bilinmemekte, bu nedenle de personel içerisinde leyhe veya taraflı davranarak aleyhe tutumların önüne geçilmektedir (Uygur, 2004).

Performans değerlendirme sistemlerinin özünde, kişiler arasındaki başarı farklılıklarının ortaya çıkarılması amacı bulunmaktadır. Zorunlu dağılım yönteminin geliştirilme amacı; değerlendirmenin personeli, değerlendirme ölçeğinin en yüksek yerinde ya da herhangi bir noktada gruplandırmasını önleyebilmektir.

Zorunlu dağılım yönteminde kişilerin, performans seviyelerinde normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım sergilemeleri varsayımına dayanarak değerlendirmeyi yapan kişi, personeli yöntemin öngördüğü şekilde beşli bir skala içerisinde değerlendirir (Tural, 2007).

Yöneticiler, çalışan performansı ile başarı düzeyi arasında net bir fark olmadığını iddia ederek, değerlendirme sırasında belirli bir artışa, ifadeye veya puana yönelebilirler. Ancak, değerlendirme sırasında çalışan başarısındaki farklılıklara karşı çok hassas olmak çok önemlidir. Bu farklılıkları açıklığa kavuşturmak için, zorunlu seçim süreci, gözden geçirenlere belirli kısıtlamalar getirir. Değerlendirici, çalışanları daha önce yönetim tarafından belirlenen beş noktalı bir çizelgeye yerleştirmelidir (Uyargil et al., 2008).

Bu işlemden sonra personelin %10'u çok zayıf, %20'si zayıf, %40'ı orta derecede başarılı, %20'si iyi, %10'u en iyi olarak değerlendirilir. Birçok araştırmacı, zorunlu dağıtım yönteminin çoğu puanlama yönteminden daha güvenilir olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda, özellikle birden fazla değerlendiriciniz varsa, herhangi bir değişiklik yapmadan sonuç almanın çok etkili bir yoludur. Ancak, ödülleri belirlemek için bu yöntemi kullanmanın olumsuz etkileri olabilir. Bu sıralamaya göre yapılan ücret artışları ve düşüşleri,

Çalışanların başarı sıralamasına göre performans düzeylerindeki farklılıklar açık ve net olmadığı için çok adil değildir (Sabuncuoğlu, 2011).

Değerlendirmeyi yapan kişileri belirli yüzdelere göre gruplamaya mecbur bırakmak, hořęr, merkezilik ve katılık eğilimli hataların nlenmesine yardımcı olur. Böylelikle, performans değerlendirme sisteminden beklenen ayırt edicilik elde edilmiş olur. Bununla birlikte sözü konusu yöntemde bulunan en temel olumsuzluk, değerlendirmeyi yapan kişinin personelini belirlenen yüzdelere göre (rneğin; En kötü %10, Kötü %20, Orta %40, İyi %20, En iyi %10) dağıtmak mecburiyetinde bırakılmasıdır. Buna rnek olarak, %30'u aralarında ayırım yapılamayacak biçimde çok iyi bir derecede personeli bulunan bir değerlendirici, zorunlu dağılım halinde çalışanlarından bazılarını olması gerektiğinden daha kötü bir seviyeye yerleştirmek durumunda kalacak bu da hatalı değerlendirmeye yol açabilecektir.

Değerlendirmeyi yapan kişi, personelini çizelgede belirtilen yüzdeleri baz alarak farklı başarı seviyelerine yerleştirirken, bu yöntemde de, sıralama yöntemindeki gibi çoğunlukla genel ve tek bir değerlendirme ölçütü dikkate alınır. Kimi zaman kullanılan değerlendirme ölçütlerinin miktarı yükseltilmekte, çalışanların gruplara dağılımı da yukarıda verilen örnekte olduğu gibi sert bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem, terfi ve kadrolama kararlarında, başka yöntemler ile beraber, sonuçları desteklemek ya da kontrol etmek amacıyla kullanılabilir (Sakaoğulları, 2008).

2.2.4.1.C. Değerleme merkezi yöntemi

Bu yöntem, konuya dair eğitilmiş olan birden fazla sayıdaki değerlendiricinin, ölçüme tabi tutulacak birden fazla konuyu güvenilir ve tutarlı bir biçimde ölçen değerlendirme yöntemleriyle daha önce planlanmış olan bir süreç ve değerlendirme leği kullanarak, kişileri karşılaştırma yapmak suretiyle değerlendirdiği bir süreçtir. Bu yöntem bağlamında, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama gibi bir takım çalışmalar gerçekleştirilir. alışan kişilerin biraraya getirilmesiyle oluşturulan grup, çevreden soyutlanabilmek için bir alana götürülür ve bu alanda 1 veya 3 gün süre kadar kalmaları sağlanır.

Bu yöntem; kişilerin aynı anda karşılaştırılarak değerlendirmede bulunulması, potansiyellerinin açığa çıkartılmasına olanak tanınması ve etkin iletişim sağlamasına rağmen, yüksek maliyetli ve zaman alıcı bir yöntemdir. Bu

sebepten dolayı işletme yönetimi tarafından kabullenilmesi güçtür (Özgen vd., 2005).

2.2.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

2.2.4.2.A. Grafik skalaları

Performans ölçüm yöntemlerinden en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri de “Grafik Skalaları” yöntemidir. Bu yöntem, bir işin başarıyla uygulanabilmesi adına işin en önemli kabul edilen özelliklerinin bir skala üzerinde, en kötünden en iyiye ya da tam tersi şeklinde derecelendirilmesi temeline dayanır. Grafik skalaları yönteminde birtakım farklılıklar bulunmasına rağmen, genel itibarıyla değerlendirmeyi yapan kişinin kriterlerin her biri için belirlenen beş dereceden birini seçmesi biçiminde uygulanmaktadır.

Grafik skalaları yönteminin avantajları aşağıda belirtilmiştir (Bulut, 2003):

- Çalışanların gelişi güzel değerlendirilmelerini ve değerlendirme esnasında yararlanılan formlardan dolayı amirlerin astlarına ilişkin farklı düşüncelerinin önüne geçerek amirler arasında görüş birliği oluşturulmasına yardımcı olur.
- Esnek bir niteliğe sahip olup, daha az vakit ve çaba gerektirir.
- Ölçütlerin somut olmasından dolayı eşitlik ilkesi ağır basmaktadır.
- Kullanımı kolaydır ve kapsamı basit yapıdadır.
- İşgörenleri özel kategorilere yerleştirmekten uzak durur.

Grafik skalaları yönteminin dezavantajları aşağıdaki gibidir (Eraslan ve Algün, 2005):

- Her bir değerlendirici için formlarda kullanılan sıfatların etkisi değişiklik gösterir.
- Çoğunlukla merkezi eğilim hatası meydana gelmektedir. Başka bir ifadeyle, değerlendirme yapan kişiler aşırılıktan uzak durarak ortalama

bir değerlendirme yapmaktadırlar. Bu durum değerlendirmeye tabi tutulan kişiler arasında meydana gelebilecek farklılıkları önler.

- Performans düzeyi, her bir niteliğin işaretlenen derecesine verilen sayısal değer toplamıyla ifade edilmesi nedeniyle işgörenlerin değişik sahalardaki özellikleri arka plana atılmaktadır.
- Yöneticiler personelini değerlendirme süreçlerinde ya çok beğendikleri ya da beğenmedikleri bir niteliği dikkate almakta ve başka nitelikleri de bunu baz alarak değerlendirmeye tabi tutmaktadır.
- Hoşgörü eğiliminden dolayı genel olarak ortalamanın üzerinde bir değerlendirmede bulunmaktadır.
- Değerlendirmeyi yapanlar, kendi personelinin daha çok ücret alması için aralarında rekabete göre yüksek değerlendirmede bulunabilmektedirler.
- Başka değerlendirme yöntemlerinin sunmuş olduğu birtakım avantajları sağlayamaz.
- Niteliklere yönelik seçenek tanıları belirlemek, profesyonellik gerektirmektedir.

Tablo 2. 5. Grafik Skalaları İçin Nitelik ve Niteliğe Ait Derece Örneği

Astlarına veya Üstlerine Destek Oluşu	
A	Her zaman destek olur.
B	Genellikle destek olur.
C	Sadece üstlerine veya sadece astlarına destek olur.
D	Destek almak için özel bir çaba sarf etmez.
E	Destek olmaz.

Grafik skalaları yöntemi, literatürde yaygın olarak kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde değerlendirici, bir çalışanı 10 ila 15 kriter içinde değerlendirir. Oranlar 1'den 5'e kadar bir ölçekte verilmiştir. Değerlendirmeler tipik olarak güvenilirlik, iş özellikleri, süreklilik,

kişilerarası ilişkiler, ayrıntılara dikkat ve iş bilgisi gibi özellikleri içerir. Çalışanlar bu kriterlere göre değerlendirildikten sonra her bir kriter için alınan puanlar toplanır ve her çalışan için bileşik puan tablosu oluşturulur (Tablo 2.6). Bu örnek, grafiksel bir değerlendirme yöntemidir (Çolakoğlu, 2005; Çolakoğlu ve Keskinılıç, 2005).

Tablo 2. 6. Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği

	Olağanüstü	Ortalamanın Üzerinde	Ortalama	Ortalamanın Altında	Zayıf
Beceri performansının niteliği	1	2	3	4	5
Davranışsal performansın niteliği	1	2	3	4	5
İşe devamlılık	1	2	3	4	5
Diğerleri ile çalışma yeteneği	1	2	3	4	5

Kaynak: (Woods, 1992)

Ölçeklerinin düzenlenmesinin kolaylığı ve elde edilen sonuçların puan olarak değerlendirilebilmesi, bunun da terfi, maaş gibi kararlar verilmesine yardımcı olması, hızlı sonuç vermesi grafik değerlendirme ölçeğinin faydaları arasında yer alır. Aynı zamanda bu yöntemin avantajlarından biri de çalışanların değerlendirilmesinin bilimsel olarak yapılması ve değerlendirme formunun çalışanlar hakkında yanlış anlaşılmalara önlemeye yardımcı olması ve değerlendiriciler arasında ortak bir kanaat oluşturmasıdır (Bingöl, 1998; Palmer, 1993; Palmer ve Şahiner, 1993).

Grafik değerlendirme yöntemlerinin hem avantajları hem de dezavantajları vardır. Bu yöntemde dezavantaj olarak şu sorunlar sıralanabilir: Derecelendirme formundaki bazı sorular, verilen örgütsel hizmetle ilgili olmayabilir, değerlendiricinin aşırı sert, fazla affedici olması ve hale etkisi gibi hatalara karşın

çok hassas olunması, çalışanları öneride bulunmaya veya ayrıntılı değerlendirmeler yapmaya teşvik etmemesi. Ancak en ciddi dezavantajı, sonuçların gözden kaçan öznelliğinin, çalışan uzmanlığının değerlendirilmesi ile ifade edilen kesinlik açısından tamamen yetersiz olmakla eleştirilebilir olmasıdır. Değerlendiriciler, bazı kriterlerin gerçek anlamını anlamakta zorluk çekebilirler. Başka bir deyişle, derecelendirme ölçeğinde kullanılan terimler veya kriterler değerlendirici tarafından farklı şekilde anlaşılabilmekte ve farklı sonuçlara yol açabilmektedir (Çolakoğlu, 2005; Çolakoğlu ve Keskinçilic, 2005).

2.2.4.2.B. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri

Bu ölçekler, çalışan kişilerin özellik isteyen iş gereklerini gerçekleştirecek davranışları ne düzeyde gösterebildiklerini ölçmekle alakalı bir yöntemdir. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeklerinden ikisi aşağıda açıklanmıştır (Uyargil, 2008).

1. Davranışsal Beklenti Skalaları

Bu yönetimin bir diğer adı da “Davranışa Dayalı Değerlendirme Skalası” şeklindedir. Diğer geleneksel değerlendirme skalalarındakine benzer şekilde, çalışan bireyin sergilemiş olduğu performansı türlü kriterler/boyutlar yönünden ölçme amacı taşır. Fakat, bu boyutların ve skalada yer alan alternatif yanıt ifadelerinin tanımlanmış biçimi oldukça farklıdır.

Davranışsal Değerlendirme Skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarına kıyasla daha üstün bir yöntem olduğunu savunan bazı görüşler bulunmaktadır. Ancak buna rağmen, çalışmacıların bazılarına göre bu yöntemin güvenilirliğini-geçerliliğini bilimsel açıdan ispatlayan çalışmalardan bahsetmek pek mümkün görünmemektedir. Bunun yanı sıra, her iş veya iş ailesine yönelik olarak farklı skalaların düzenlenmesi zorunluluğu bu yöntemin fazla zaman almasına ve ekonomik olmamasına yol açmaktadır.

Tablo 2. 7. Davranışsal Beklenti Skalası

	9	Bir tam gün satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Çalışanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek adına pek çok önem arz eden görevi devretmesi beklenir.	8	
	7	Personeli ile gerçekleştireceği haftalık eğitim toplantılarını belirtilen saatte aksatmadan yapması beklenir.
Çalışanlarına saygı ve sevgi çerçevesinde yaklaşması beklenir	6	
	5	Personeline müşteri beklerken boş vakitlerinde birbirleriyle sohbet etmemelerinin gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığında eski departmanına geri dönebileceği hususunda herhangi bir çalışanına vermiş olduğu sözü tutması beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti bulunan çalışanlarının gelip kendinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Çalışanlarına olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini göze alarak, mağaza standartlarını onların önünde fazlasıyla katı bir şekilde eleştirmesi beklenir.	2	
	1	İşletme politikalarına ters düştüğünün bilincinde olmasına rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı hususunda çalışanlarına söz vermesi beklenir.

Kaynak: (Uyargil, 2008)

Tablo 2.7. incelendiğinde 1, olağanüstü zayıf performans derecesini; 9 ise olağanüstü mükemmel performans derecesini temsil etmekte olup, performans derecesi 1’den 9’a kadar kademeli bir şekilde yükselmektedir.

Bu yöntem, davranışsal olarak sergilenen performansı değerlendirmek için tasarlanmıştır. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği, "Davranışsal Beklenti Ölçeği" olarak da bilinmektedir (Helvacı, 2002).

Avantajları; belirlenen ölçütlerin açık, tutarlı, net olması, sonuçları açıklama ile ilgili olarak yöneticiye kolaylık sağlaması, astların gelişimlerine destek sağlamasıdır. Ayrıca farklı performans ölçme yöntemlerine göre daha net kriterlere, tutarlılığa, sonuçların çalışanlara kolayca ifade edilmesine, çıktıların performansı artırmak için kullanılmasına olanak sağlar ve subjektif değerlendirme yerine gözleme dayanır (Can vd., 2005b).

Dezavantajları; değerlendiricinin sadece çalışanın gözlemlenebilir davranışlarına odaklanması nedeniyle taraflı davranma riski, her çalışan için yeni bir form kullanması ve istenen etkiyi en üst düzeye çıkarmak için ciddi bir şekilde hazırlanma ihtiyacı ve fazla zaman harcanmasıdır (Palmer ve Şahiner, 1993).

2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yanlarının önlenmesi ve iyi özelliklerinden faydalanılabilmesi adına “Davranışsal Gözlem Skalaları” düzenlenmiştir. Tablo 2.7.’deki örnekte görüldüğü üzere, davranışsal beklenti skalalarında, kritik durumlar ile karşı karşıya kalındığında, işgörenlerden beklenen alternatif davranışlar, birbirinden farklı performans düzeylerinde ifade edilmektedir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş tutumlarına yönelik türlü kritik durumlardan faydalanılmaktaysa da, değerlendirmeyi yapan kişi söz konusu davranışları gözleme seviyesini baz alarak bir değerlendirmede bulunmaktadır.

Bir imalat firmasında ilk-kademe yöneticisine ait olan performansın bahsedilen yöntemden yardım alınarak değerlendirildiği bir örnekte, aşağıda kimisi belirtilmiş olan ifadeler, amir tarafından gözlemlenerek skala üzerinde

işteki başarı ya da başarısızlığa direkt olarak etki ediyor olmalarıdır. Kritik olay yönteminin hazırlık süreci uzun zaman alır. Diğer taraftan da değerlendirmeye tabi tutulan işgörenin eksik ve zayıf yanlarının basit bir biçimde belirlenmesi ve değerlendiriciye güvenilir geribildirim sağlaması bakımından faydalıdır. Söz konusu yöntem, çalışanların performans durumlarının doğrudan ve nesnel olarak yansıtılıyor olmasından dolayı faydalı olmaktadır. Kritik olay yönteminin sakıncaları ise; davranışlarının tümünün deftere kaydedileceği düşüncesinin çalışana rahatsızlık vereceği ve çalışanın verimliliğini düşürebileceği olasılığı şeklinde açıklanabilmektedir (Akçit, 2011).

Tablo 2. 8. Kritik Olay Yöntemi Örneği

OLUMLU	OLUMSUZ
Baskı altında sakin kalmıştır.	Fazla çalışmak sinirlenmesine neden olmuştur.
Kışkırtma karşısında dengesini kaybetmemiştir.	İş arkadaşlarıyla ağız kavgası yapmıştır.
İş arkadaşlarına yardım etmiştir.	Arkadaşlarına yardım etmeyi reddetmiştir.

Kaynak: (Kocabey, 2010)

Söz konusu yöntem, kişinin sergilemiş olduğu olağanüstü olumlu veya olumsuz davranışların belirlenmesi ve değerlendirme işleminin yalnızca bu kritik olayların esas alınıp gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. İlk başta, işgören denetlemesi ve kalite kontrolü gibi türlü değerlendirme kategorileri tespit edilmekte ve bu kategorilerin her biri için olumlu ve olumsuz davranışlar belirlenmektedir. Değerlendirme işlemi esnasında değerlendirmeyi yapan kişi, her kategoride yer alan olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluşma anında kayıt altına almakta, kaydedilen davranışlar belirlenen bir süre bitiminde değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Yüksel, 1998).

İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD Hava Kuvvetleri mürettebatının izlenmesiyle kullanılmaya başlanan kritik olay tekniği yöntemi, o zamandan beri iş dünyasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Kritik olay tekniği yönteminin en

önemli ve karakteristik özelliği, çalışanların kişisel özelliklerinin değil davranışlarının değerlendirilmesidir (Pehlivan, 2008).

Kritik olay tekniği yöntemi, değerlendiriciyi çalışanın davranışına odaklar. Bu şekilde yönetici, kritik başarı ve başarısızlık olaylarını, astlarının çalışmalarının başarı ve başarısızlık davranışlarını bir form (ölçek) içinde kaydeder. Performans değerlendirme aşamasında, çalışanlar ve yöneticiler başarılı veya başarısız olan kritik olayları tartışır. Kritik Olay Tekniği yönteminin avantajı, yöneticiye iyi bir performans geçmişi ve kötü bir performans geçmişi göstermesidir. Bu avantaj, yöneticilerin ve çalışanların hataları belirlemesine ve düzeltmesine olanak tanır. Bu yöntemin dezavantajları şunlardır: Çalışanların sürekli izlenmesinin kendilerini rahatsız etmesi ile zaman alıcı ve yorucu işleri yöneticilere sunmasıdır (Çolakoğlu ve Keskinlik, 2005).

Palmer (1993), (Palmer ve Şahiner, 1993) kritik olay tekniği yöntemiyle ilgili olarak, değerlendiriciler tarafından ortaya atılan sorunları en aza indirmenin ve çalışan davranışlarını geri bildirim yoluyla iletmenin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Ancak bu yöntem gerekliliği özen ve dikkat gösterilmezse güvenli olmaktan çıkar ve ciddi bir olay olduğu takdirde sorumlu kişi ile ivedilikle görüşülmezse sorun anlaşılamaz ve gerekli değişikliklerin yapılması güçleşir.

Sabuncuoğlu (2000), kritik olay tekniği yönteminin bazı sakıncaları olduğuna dikkat çekmiştir. Bu dezavantajlar (Sabuncuoğlu, 2000);

- Her çalışana bireysel olarak başvurmak oldukça meşakkatli ve uzun bir yöntemdir.
- Yöneticiler için bakıldığında zahmetli ve kolay olmayan bir teknik olarak değerlendirilir.
- Elzem bir durum olduğunda, derhal çalışan ile görüşülmeli ve netlik sağlanmalıdır. Aksi takdirde olayı değerlendirmek ve çözüme yönelik adımlar atmak zor olacaktır.
- Yöneticinin öznel bir değerlendirme yapması gerekiyorsa, önyargıları yıkmak çok zor olabilir.

2.2.4.2.D. Puanlama yöntemi

Puanlama yönteminde, her kriter için ayrılan beş dereceden biri seçilir ve işaret yerine sayısal değer verilir. Verilen sayısal değerler toplanır ve standart puanlar üzerinden toplamların yorumu yapılır. Puanlandırma baz alınarak yapılan değerlendirme yöntemi Tablo 2.9.'da gösterilmiştir. Elde edilen neticeler, değerlendirmeyi gerçekleştiren kişi tarafından bir üst yöneticinin onayına gönderilmektedir. Değerlendirmede bulunan kişi, gerektiği taktirde, üst yöneticiyle değerlendirmeye dair görüşme gerçekleştirerek kişisel görüşlerini sunmaktadır.

Tablo 2. 9. Puanlama Yöntemi Örneği

KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLENDİRENLER	
	1	2	3	4	5	1. Amir	2. Amir
İş bilgisi	5	10	15	20	25		
Yaptığı işin kalitesi	4	8	12	16	20		
...	...	...	...	...	...		
Müşterilerle ilişkisi	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2011)

2.2.4.2.E. Zorunlu seçim yöntemi

Zorunlu seçim yöntemindeki değerlendirme formunda, dört ya da beş cümleden meydana gelen birçok tanımsal deyim grupları bulunmaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişi, belirtilen her deyim grubu için değerlendireceği çalışana dair en iyi ve en kötü olan iki seçenektan birini işaretler. Değerlendirmede bulunan kişilerle, her bir cümleye verilen ağırlık puanlarının paylaşımı yapılmaz. Değerlendirmeyi yapanlar, mümkün olduğunca en iyi şekilde

işgörenlerin sergiledikleri davranışları raporlamak ve bu davranışlara en uygun gördükleri cümleleri işaretlemek zorundadırlar (Dicle, 1982).

Değerlendirmede bulunanlar, değerlendirme esnasında çalışanlarına düşük ya da yüksek not verdiklerini tam olarak bilemezler. Böylelikle zorunlu seçim yöntemi, başka yöntemlere kıyasla kişisel yargılardan uzak ve daha nesnel biçimde gerçekleştirilmiş olur (Bingöl, 2013).

2.2.4.2.F. Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi

Bu yöntem, yönetici ve amirlerin doğru değerlendirmelerde bulunabilmek adına gereksinim duydukları desteği sağlamaktadır. İnsan kaynakları departmanında çalışmakta olan bir personel, ofisinden ayrılıp işgörenlerin yanına gider ve onların davranışlarını gözlemler. Sonrasında ise hazırlamış olduğu soruları yöneticilere sormak suretiyle yanıt alır ve edindiği bilgileri raporlar. Gereksinim duyulduğunda bu raporlar güncellenebilir. Böylelikle, değerlendirmeyi yapanlar kişiler arasında ortaya çıkabilecek olan farklılıklar minimum seviyeye çekilerek standardizasyon sağlanır (Bingöl, 2013).

Bu yöntemle, değerlendirilen husus grup olarak işlenir. Bu şekilde değerlendirmenin daha etkin ve adil özellikte olması için girişimlerde bulunmaktadır. Saha araştırması ve incelemesi çok uzun bir süreçtir. Bu yöntemde, katılan her bir izleme biriminden veya merkezden bir kişi seçilerek oluşturulan küçük bir değerlendirme grubu ile birlikte çalışılmaktadır. Bu işbirliği ile, çalışanın değerlendirilmekte olduğu anket ölçeğinin (formu) kontrolü sağlanır. Bu yeniden değerlendirmedeki amaçlar; farklı değerlendiriciler arasındaki uyuşmazlıkları tespit etmek, grup olarak fikir birliğine varmak, standart olarak kabul edilen kriterlerin her değerlendirici tarafından eşit olarak anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek ve değerlendiricilere gerekli önerilerde bulunmaktır (Canman, 2000).

2.2.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bireysel performans standartları ya da sonuçlarını temel alan yaklaşımlarda, yönetici ile çalışanları toplanarak ya da yalnızca yönetici tarafından ilerideki dönemlere ait hedef ortaya konulur. Bahsi geçen hedefe örnek

olarak, firelerin %4 azaltılması verilebilir. Değerlendirme süreci tamamlandıktan sonra, işgörenin daha önceden belirlenen hedefe varıp varmadığına bakılır. Söz konusu yöntem esasen yönetici pozisyonunda bulunanlar için uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticiler ve alt pozisyonlarda görev alanlar için ayrı ayrı hedefler belirlenmek suretiyle bu yöntem kullanılabilir.

Sonuçlara dayalı yaklaşımlarda, gerçekleştirilen hedefler, ortaya konulan sonuç ve çıktılarından hareketle meydana getirilen bireysel standartlarla çalışan kişilerin değerlendirilmesi amaç edinmektedir. Başka bir deyişle, bu yaklaşım, personelin birbirinden farklı nitelik, yönelim, ilgi alanı ve içinde bulundukları durum göz önünde bulundurularak belirlenen bireysel standartlar kapsamında değerlendirildiği yöntemleri içine almaktadır (Demirtaş, 2007).

2.2.4.3.A. Direkt indeks yönetimi

Direkt indeks yönetiminde performansa ilişkin standartlar tek başına yönetici tarafından ya da yönetici ve personelinin ortaklaşa anlaşması neticesinde ortaya konulur. Belirtilen her iki durumda da performans standartları, işin gereklerine uygun olan çıktıya/sonuca göre küreseldir. Devamsızlık, verimlilik ve emek gücü devri gibi nesnel ölçütleri esas alır. Yöneticiler açısından çalışanlarının işe devam etme veya işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan ise yönetici olmayan çalışanlar da aynı şekilde miktar ve kalite standartları baz alınarak değerlendirilirler. Kalite standartlarındaki değerlendirme kriterlerinin kapsamında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretimi yapılan parça adedi yer alırken; miktar standartlarındaki değerlendirme kriterlerinin içeriğini çıktı/saat oranı, satış hacmi, yeni müşteriler gibi somut veriler oluşturmaktadır.

Bu kriterlere göre belirlenmiş olan hedefleri gerçekleştirmedeki performans dereceleri puanlarla belirtilmiş olmasından dolayı, burada yer alan sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini ortaya koyacaktır.

Bu yöntemde, performans standartları, yalnızca yöneticiler veya astlar ile yapılan görüşmeler sonucunda belirlenir. Her iki durumda da, belirlenen performans kriterleri, görev için gereken çıktılarına / sonuçlara bağlı olarak küresel ve tarafsız kriterlere dayanmalıdır. Örneğin; devamsızlık, çalışan devri, verimlilik sorunları vb. astların devam oranı gibi kilit rakamlar, yöneticiler için

değerlendirme kriterleridir, ancak yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar da nicel ve nitel kriterlere göre değerlendirilir.

Kalite standartları belirlenirken müşteri şikayetlerinin sayısı, miktara dayalı performans/saatlik ücretler, satış hacmi, kusurlu ürünler, yeni müşteriler gibi belirli olgular değerlendirme kriterleridir (Schuler and Randall, 1995). Kriterlerin değerlendirilmesinden elde edilen sayıların toplamı, çalışanın genel performansının sayısal bir indeksini oluşturur (Helvacı, 2002).

Örneğin; işinin başında olmadığı zamanlarda çalışanlarının yöneticisi başında imiş gibi çalışmalarını sürdürmesi halinde veya alt pozisyondaki çalışanların işe devamlılığı, yöneticinin başarısında önemlidir. Alt pozisyonlardaki vasıfsız çalışanlar için verimlilik çok önemli bir kriterdir.

Çalışan verimliliği iki şekilde değerlendirilebilir: nitelik ve nicelik. Miktar olgusu, bir saatteki satış sayısı, ürün miktarı veya hizmeti veren müşteri sayısı olarak, kalite olgusu ise müşteri şikayetleri, kusurlu/hasarlı ürünler ve sayısı olarak örneklendirilebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005; Can vd., 2005b).

2.2.4.3.B. Standartlar yönetimi

Bu yöntem, direkt indeks yöntemiyle benzerlik göstermektedir. Ancak bu yöntemde küresel çıktı kriterleri ve sayısal standartlardan yararlanmak yerine, reel sonuçların detaylı performans standartlarıyla kıyaslaması yapılmaktadır. Bu standartlar, çalışanla amiri veya çalışanlardan oluşan bir grup ile amirleri arasında gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında düzenlenir. Bu yöntem, amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici konumu haricindeki çalışana uygulanması biçiminde alan yazında bulunmaktadır.

Standart puanlama yöntemi, doğrudan endeks yöntemini destekler, ancak genel çıktı veya sayısal kriterler yerine ayrıntılı performans ve gerçek sonuçları kullanır. Belirlenen performans kriterleri tutarlı, öncelikli ve iş hedeflerine özel olmalıdır. Hedeften tek fark daha fazla ve daha detaylı olmalıdır (Schuler and Randall, 1995).

2.2.4.3.C. Amaçlara göre yönetim

Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanında, sonuçları temel alan performans değerlendirme yönteminin de en tipik örneğidir. Kimi çalışmacılar, performans değerlendirme yöntemlerini, klasik ve modern yöntemler şeklinde ele almaktadır. Böyle bir gruplandırma halinde, amaçlara göre yönetim, modern yöntemler başlığı altında incelenmektedir.

Amaçlara göre yönetim sürecindeki elde edilen sonuçların değerlendirilmesi safhasında yönetici ve çalışanlar bir arada toplanarak, birlikte vermiş oldukları kişisel amaçların ne ölçüde gerçekleştirildiğini irdelerler. Çalışanın başarı göstergesi olarak amaçlardan yararlanılır. Değerlendirme işlemi yapılırken çalışanın söz konusu amaçları ne derecede gerçekleştirdiği incelenir.

Sözü edilen yöntemin diğerlerinden farklı özelliklere sahip olması, geleneksel yöntemlere alternatif olarak ve onların dezavantajlı yanlarını düzeltmek amacıyla ortaya çıkarılmış olması amaçlara göre yönetimin belli başlı farklılıklarıdır.

Bu yöntem ilk olarak 1954 yılında Peter Drucker tarafından önerilmiş ve hedefe dayalı bir yönetim anlayışının doğrudan bir sonucu olarak doğmuştur (Örücü ve Köseoğlu, 2003). Hedefe dayalı değerlendirme, çalışanların ve yöneticilerin birlikte hedefler belirlediği, hedef odaklı bir şekilde birlikte çalıştıkları ve belirli bir süre içinde elde edilen sonuçlara dayanarak hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaklaşa kontrol ettikleri süreçtir (Akat ve Budak, 1994).

Son zamanlarda popüler olan bu değerlendirme yöntemi de faydalarına rağmen bazı eleştirilere maruz kalmaktadır. Bu eleştirinin başlangıcı, çalışanların ulaşmak istedikleri hedeflerin birbirine bağlı, birbiriyle ilişkili ve bir karşılıklı bağımlılık durumu oluşturmasıdır. Bu nedenle, çalışan performansını bireysel olarak değerlendirmek zordur. Bir başka eleştiri de, her değerlendirme döneminin başında, bir örgütteki alt ve üst düzey çalışanlar tarafından ulaşılacak hedeflerin ve ulaşılacak sonuçların ortaklaşa belirlenmesi için önerilen uzun vadeli toplantılarla zamanın boşa harcanmasıdır (Oral, 2006).

Bu yöntem genellikle profesyonel yöneticileri değerlendirmek için kullanılır. Bu şekilde etkili sonuçlar elde etmek için Bingol (1997) ve Barutçugil (2004) tarafından belirli kriterler oluşturulmuştur. Bu kriterler şunlardır:

- Görev tanımı net olmalıdır.
- Kuruluşların belirledikleri hedeflere ulaşmak için etkili planlar yapmaları gerekmektedir.
- Yerleşik planların uygulanması üzerinde çalışanlar özgür ve rahat kalmalıdır.
- Yapılan işin sonuçları ölçülebilir olmalıdır.
- Gelecek için yeni hedefler belirlenmelidir.

Hedeflere göre yönetimin iki ana avantajı vardır. Bunlar (Palmer ve Winters, 1993);

- Çalışan değerleri, tutumları, kişisel özellikleri ve kişilikleri, yalnızca amaçlarına ulaşabilecek davranışlara odaklandıkları için değerlendirmeden çıkarılır.
- Bu yöntem sayesinde her çalışan ayrı ayrı değerlendirilir.

Hedefe dayalı yönetim yöntemlerinin iki ana dezavantajı vardır. Bunlar (Palmer ve Winters, 1993);

- Çalışan hedefleri genellikle birbiriyle ilişkilidir. Bu durum bireyin çalışan performansına bakışını güçlendirmektedir.
- Bu değerlendirme yöntemini uygulamak, şirketler ve yönetici açısından oldukça fazla zaman alır.

2.2.4.3.D. Kontrol listesi yöntemi

Bu yöntem, kritik olay yaklaşımının daha da geliştirilmiş şekli olarak kabul edilmektedir. Söz konusu yöntemde bir işin gerçekleştirilebilmesi adına gereken unsurlar bir liste şeklinde hazırlanır. Hazırlanan liste üzerinden kontrollerin yapılmasıyla da değerlendirme işlemi gerçekleştirilir. Sonrasında ise hazırlanan liste, uzmanlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulur. İstenildiği takdirde farklı cümleler ve farklı katsayılar verilebilir. Örnek olarak, 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanarak, daha önce belirlenmiş olan skalaya

yerleştirilir. Puanlama haricinde, arzu edilirse derecelendirmeler (her zaman, bazen, hiçbir zaman gibi) de listeye dahil edilebilir.

Kurumlarda uygulanan bu yöntemde, kişinin davranışlarını ve performansı ortaya çıkarabilmek adına bir dizi sorunun yer aldığı bir liste ya da ölçekten faydalanılmaktadır. Sorular genel olarak EVET-HAYIR biçiminde cevaplanmakta ve değerlendirmeyi yapan kişi, bireye yönelik soruya cevabın EVET ya da HAYIR olduğunu belirtmek adına (√) işaretini kullanmaktadır.

Kontrol listesi yöntemi, her bir iş veya iş grubuna dair ayrı ayrı listelerin oluşturulmasını gerekli kıldığından uygulanışı zor bir yöntemdir. Çoğunlukla geribildirim yapılmaz ve değerlendirme kaotik bir yapıdadır (Sabuncuoğlu, 2011).

Kontrol listesi yöntemi, performans değerlendirmenin en eski yöntemlerinden biridir. Değerlendirici, belirlenen kontrol listesindeki ifadelerden çalışan için en uygun ifadeyi belirler. Ancak değerlendirici, seçilen seçeneğin veya cümlenin ağırlıklı puanı hakkında bilgi sahibi değildir ve çalışanın çalışma davranışını değerlendirmek zorundadır. Değerlendirme ve nihai değerlendirme, organizasyonun insan kaynakları departmanı tarafından yapılır. Ancak bu yöntemin nesnel olmaması dezavantajı vardır (Bhattacharyya, 2011).

Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilen çalışanın davranışı ve nitelikleri hakkında önem derecesine göre sıralanmış çeşitli açıklayıcı metinlerin bir listesi oluşturulur. Değerlendirici daha sonra kontrol listesindeki birçok cümleden en uygununu seçer ve değerlendirir (Uyargil, 2013; Barutçugil, 2002; Sabuncuoğlu, 2000). Seçilen olumlu veya olumsuz cümleler, ilgili uzmanlar tarafından değerlendirilecektir. Geleneksel derecelendirme ölçeklerinden farklı olarak her bir kriterin bir ölçeği yoktur. Değerlendirici, yalnızca değerlendirilen çalışanın uygun niteliklere sahip olup olmadığına karar verir (Barutçugil, 2002).

Kontrol listesi yöntemi ile görev veya görev grubu bazında liste oluşturmak çok zaman alabilir ve sonuçların değerlendirilmesi oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle bu yöntemi uygulamak ve kullanmak oldukça zordur (Sabuncuoğlu, 2008).

Kontrol listesi yöntemi geçerlilik ve güvenirlik açısından diğer yöntemlerden üstündür. Ancak çalışanların bu yöntemi kullanarak geri bildirim

alması oldukça zordur. Aynı zamanda değerlendiricinin yönetim tarafından belirli bir liste ile sınırlandırılması, değerlendirici ile yönetim arasında kaygı oluşturabilmektedir (Uyargil, 2008).

2.2.4.3.E. 360 Derece performans değerlendirme sistemi

Bu yaklaşım, işgörenlerin yapılan değerlendirme işleminin neticesine dair yapıcı ve doğru bir geribildirim almalarına imkan tanımaktadır. Çeşitli kaynaklardan değerlendirmeler almak, işgörenlerin performanslarını daha kapsamlı olarak belirlemekte ve davranışın kısıtlı bakışından doğan hataları minimum seviyeye çekmeye katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımında değerlendirmeyi yapan birden çok kişinin bulunması daha nesnel sonuçların edinilmesine yardımcı olarak, bu sistemi daha savunulur bir duruma getirmektedir (London ve Beatty, 1993).

Bu yöntemde gerçekleştirilen değerlendirme kapsamında; bir yönetici ya da işgöreni aynı düzeydeki çalışma arkadaşları, ortaklaşa çalıştığı öteki birim yöneticileri, kendisinin bağlı olduğu yönetici, kendisine bağlı çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler tarafından değerlendirilmesinden söz edilebilmektedir. Bu değerlendirme şekli birden fazla kaynaklı olduğundan, hem bireye hem ekibe hem de işletmeye fayda sağlamaktadır. Bu şekilde, üç bölümde ele alınabilir. Sözü edilen faydalar ve sakıncalar kısaca aşağıda açıklanmıştır (Demirtaş, 2007).

360 derece performans değerlendirme sisteminin kişiye kazandırmış olduğu en önemli fayda, kişisel gelişime katkıda bulunacak değerlendirme neticesinin, birden fazla kaynaktan edinilmesi sayesinde daha doğru ve objektif olmasıdır.

360 derece değerlendirmenin ekibe sunmuş olduğu en büyük avantaj, ekip üyeleri arasındaki iletişimi kuvvetlendirmesidir. Bir örgüt bünyesindeki işlerin tamamının etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi ve idare ile personel arasındaki koordinasyonda en önemli faktör doğru iletişimdir. Bu geri beslemeyle birlikte artan iletişim, örgüt içerisindeki ekip ruhunu canlı tutmakta ve bireysel ilişkileri sağlamlaştırmaktadır.

360 derece performans değerlendirme yönteminin örgüte bir diğer katkısı da, bu değerlendirme sisteminin değerlendireni birden fazla kaynak tarafından ele

almasıdır. Bu şekilde yöneticinin değerlendirilmeye tabi tutulan çalışan hakkındaki izlenimi daha objektif olmaktadır. Bunun neticesinde de personel daha dikkatli ve doğru inceleneceğinden sağlıklı bir örgütsel kültür meydana getirme hususunda büyük bir kazanım elde edilecektir. Bunun yanı sıra, bu değerlendirmeye birlikte yöneticiler kendilerine bağlı çalışanları nezdinde ne şekilde göründüklerini de öğrenme imkanına kavuşacak ve bir otokontrol sistemi meydana getirilebilecektir. Bu yöntem sayesinde, alt pozisyonlarda görev alan liderler de yapılan geri beslemelerden faydalanarak kendileri için bir gelişim süreci meydana getirmek için çabalayacak ve daha üst pozisyonlarda bulunan görevlere yükselmek için altyapılarını geliştirmek için çalışacaklardır.

360 derece performans değerlendirme sisteminde işletmelerin göz önünde bulundurması gereken çok sayıda risk unsuru mevcuttur. Bu yaklaşımın kullanılacağı işletmenin yapısına uygunluğuna dikkat etmekte fayda vardır. Hatalı kullanım, işletmeyi hesapta olmayan risklere götürebilmekte ve iş yerindeki motivasyon ve performans üzerinde olumsuz etkiler açığa çıkarabilmektedir. Bu değerlendirme sisteminde işgörenin göreve yönelik kriterlerinin göz önünde bulundurulmasından dolayı, göreve engel olmadığı müddetçe kişisel karakteri, stili gibi nitelikleri değerlendirmenin dışında bırakılmaktadır. İyi bir değerlendirmeye dair neler yapması gerektiğinin bilincinde olan personel, arzu ettiği ödülü almak için yanıltıcı davranışlar sergileyebilmektedir. Çok kaynağa sahip olan değerleyiciler, kimi zaman dengeli ve tarafsız bir geri besleme gerçekleştiremeyebilirler. Adil gözlemlleme ile objektiflik ile subjektifliği karıştırabilirler. Bunun yanı sıra, işgörenlerin de geri beslemede bulunma olanakları fazlasıyla sınırlıdır.

360 derece performans değerlendirme ile; çalışan performansı; bağlı bulunduğu amirden, üstlerden, iş arkadaşlarından, astlardan, iç ve dış paydaşlardan ve çalışanların dolaylı ve doğrudan etkileşimde olduğu herkesten alınan bilgiler ışığında yapılan değerlendirmedir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri çalışanlara yalnızca üstlerinden geribildirim sağlarken, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışan performansını gözlemlleme ve geri bildirim sağlamaya yönelik diğer yöntemlerden çok daha fazla paydaş grubuna sahiptir. Farklı kuruluşlar, farklı amaçlar için 360 derece performans değerlendirme yöntemlerini kullanır. Bu yöntem,

alışan performansını objektif ve kapsamlı bir şekilde ölçmeyi ve onlara geri bildirimi sağlar. Bu yöntem, personelin güçlü yönlerini ve gelişime açık taraflarını belirlemenize, buna göre eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tayin etmenize ve planlar tasarlamana olana tanır (Bayram, 2006).

360 derece performans değerlendirme metodolojisi, İK yönetimi adına karar vermede bütünlük ve süreklilik sağlar. Bu yöntem, organizasyonun hedeflerini bireysel hedeflerle bütünleştirerek organizasyonun başarısını sağlar. Aynı zamanda yöneticiler, çalışanlar arasında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar verebilir ve yöneticilerin performansı değerlendirmek ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyduğu ileri düzeyde bilgiyi üretebilirler (Lepsinger and Lucga, 1997).

360 derece performans değerlendirme geri bildirim sistemi ayrıntılı bilgi sağlar ve çok yönlüdür, bu nedenle kariyer gelişiminden sorumlu olma ve ekip gelişimine önemli katkı sağlama avantajına sahiptir. Bu yöntemin dezavantajı, sistem uygulayıcısının çok fazla geri bildirimden beklentisinin olması ve bunun sorunlara yol açması ile bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybetmesi riskidir (Woods, 1997).

2.2.4.3.F. Yetenek yaklaşımı lği

Yetenek Yaklaşımı lği yöntemi, başarılı olmak için gereken bilgi ve becerilere göre çalışan yeteneğini değerlendirmeye odaklanır. Bu yaklaşım, iş odaklı bir değerlendirmeden ziyade görev odaklı bir değerlendirmeye dayanmaktadır. Yetenek yaklaşımı lği yöntemi daha çok karar verici olması gereken yöneticilik ve liderlik pozisyonlarında ve bilgiye dayalı mesleklerde kullanılmaktadır. İş yerine genelleyici tanımlara ulaşmak, bu yöntemin en belirgin avantajıdır. Örneğin; otel ve restoran yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik niteliklerinde benzerlikler bulunmaktadır. Ancak yetenek yaklaşımı yönteminin uygulanması, özellikle farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük konaklama tesisleri için daha elverişli bir durum sağlayabilir (olakoğlu ve Keskinliç, 2005).

2.2.4.3.G. Metin değerlendirme yöntemi

Metin değerlendirme yönteminin en basit biçiminde, değerlendiriciden, çalışanın becerileri ve özellikleri, zayıf ve güçlü yönleri hakkında bir metin oluşturması istenir. Değerlendiriciler formdan bağımsızdır, beyan serbesttir ve ortaya çıkan rapor (metin) bir görüş raporu işlevi görür (Tortop vd, 2012).

Bu yöntem ile değerlendirmenin içeriği, kalitesi ve süresi kişiden kişiye değişiklik gösterecektir. Özellikle bir örgüt içinde görev değişikliği yapılmadan önce doğru kararlar verebilmek için diğer yöntemlerle bütünleşerek kullanılan etkili bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Işık, 2012).

Bu yöntem ile değerlendiricinin yazma isteği, değerlendirmenin basitliği ve uzunluğu veya yazılı olarak iletişim kurabilmesi gibi n koşullara bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle bu yönteme dayalı karşılaştırmalar yapmak oldukça zordur (Barutçugil, 2002).

Metnin içeriği farklı olabilir çünkü değerlendiricinin değerlendirme anında uyabileceği belirli kriterler yoktur ve her değerlendirici metni farklı bir tarzda yazar, bu da sonuçları karşılaştırma ve genelleme şansını azaltır. Aynı zamanda değerlendiriciler performans üzerinde aynı şekilde dşnmezlerse tarafsızlık olgusu kaybolur (Aldemir vd, 2001).

2.2.5. Performans değerleme hataları

Çalışmanın bu bölümünde performans değerlendirmeye yönelik ortaya çıkan hataların nedenleri ve türleri incelenecek olup bu hataların her birinin nlenmesine ilişkin alınabilecek tedbirlerden bahsedilecektir.

2.2.5.1. Performans Değerlendirmesi Hatalarının Nedenleri

Performans değerleme yöntemlerinden çoğu, değerlendiricilerin karar ve gözlemlerinde n yargısız, objektif bir davranış ortaya koyacak olmaları varsayımıyla düzenlenmiştir. Değerlendirme hataları, Performans değerleme aşamasında düzenli biçimde meydana gelen sistematik yanlışlar “değerlendirme hataları” olarak adlandırılır (Bowman, 1999).

Performans değerlendirme hatalarının nedenleri; değerlendirenlerden, değerlendirilenlerden ve değerlendirme sisteminden kaynaklı hatalar olacak şekilde üç başlık altında incelenmektedir.

2.2.5.2. Performans Değerleme Hataları

2.2.5.2.A. Değerlendirenlerden kaynaklanan hatalar

Değerlendirme eylemi, çalışanın performans seviyesi, başarısı ve başarısızlığına dair genellikle yöneticilerin yapmış olduğu bir yargıda bulunma uygulaması olması nedeniyle, burada bazı yöneticilerin birtakım olumsuz tutumları söz konusu olabilmektedir (acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/178/191.pdf (Tez Özeti), 01.12.2015). Sözü edilen tutumların en fazla bilinen nedenleri şu şekildedir (Tom, 1990);

- Kendinin haricindekileri değerlendirme sorumluluğu üstlenme hususundaki isteksizlik,
- Değerlendirme eyleminin, işletme yöneticilerinin üç-altı aylık veya yıllık envanter uygulamaları şeklinde günlük görevlerin olağan bir parçası olduğu düşüncesinin kabullenilememesi,
- Değerlendirme esnasında yararlanılacak olan performans standartlarını daha önceden net bir biçimde tespit edecek olan yeterli bilgi ve becerilerin olmayışı,
- Çalışanları denetleme konusunda olan ve olmayan durumları ayırt etme becerisinin eksikliği,
- Çalışanların performansının olumlu veya olumsuz olması hususunda, işletme yöneticilerinin davranışlarının da etkisinin bulunduğu gerçeğinin dikkate alınmaması,
- Çalışanların performansları tartışılırken, işletme yöneticilerinin düşüncelerini ortaya koymaktan çekinmeleri.

Performans değerleme neticelerinin örgütte, terfi, ücret ve ödüllendirme kararlarında temel alınması halinde, değerlendirici personelin değerlendirme sonuçlarından olumsuz etkilenmesini istememekte ve değerlendirmesini buradan hareketle gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra, işletme bünyesinde kişiler

arasındaki sosyal ilişkiler de değerlendirme hatalarına yol açabilmektedir. Böyle bir durumda, personelin gerçek performansları yerine, ilişkilerin zayıf ve güçlü olmasına paralel olarak değerlendirmede bulunulması söz konusu olabilmektedir (İplik, 2004).

2.2.5.2.B. Değerlendirilenlerden Kaynaklanan Hatalar

Bazı faktörler, değerlendirmeye tabi tutulan çalışanın tutumlarına olumsuz biçimde etki edebilmektedir. Çalışanın tutumları üzerinde negatif etki oluşturan unsurlar aşağıda belirtilmiştir:

- Değerlendirmenin nedenine yönelik ortaya çıkan şüpheler,
- Değerlendirmenin adil olarak yapılmayacağı endişesi,
- Değerlendirmenin öznel (subjektif) nitelikteki kıstaslar ile yapılması,
- Performanstan ziyade kişilik özellikleri ve niteliklerinin değerlendirilmesi,
- Başarıyla sonuçlanmaları halinde, işletme yönetimi tarafından performans standartlarının yükseltileceğine dair düşünceler,
- Yapılan değerlendirmeler neticesinde, fazla bir değişiklik olmayacağına dair inanış.

2.2.5.2.C. Değerlendirme sisteminden kaynaklanan hatalar

Performans değerlendirme süreci çerçevesinde uygulanan sistemde değerlendirme kıstaslarının güçlü olmaması durumunda ve uygulamaların uzun zaman alması halinde hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler yönünden tepki alabilmektedir. Böyle bir durumda süratli bir biçimde mevcut sistem değiştirilerek farklı bir sistem uygulanması gerekmektedir (Tortop vd., 2013).

Değerlendirme planlarının geliştirilmesi ve kullanılması sürecinde meydana gelen sistemsal hatalar kapsamında bulunan durumlar aşağıdaki gibidir;

- Değerlendirme amacının yanlış tespit edilmesi,
- Süre sıkıntısı,
- Doğru olmayan değerlendirme yönteminin seçimi,
- Ölçüt problemi,

- Değerlendirici seçimi problemi.

Sözü edilen durumlardan çıkan sonuç şudur; “performans değerlendirmelerinin %20’sinden daha azı etkili olarak gerçekleştirilmektedir” (Baltacı, 2009).

Performans değerlendirme esnasında uygulanması düşünülen metotlar, değerlendirmenin amaçları ve maliyet gibi kıstaslar dikkate alınmak suretiyle belirlenmelidir. Performans değerlendirme hususunda doğru olmayan bir yöntemin seçilmesi hem örgüte ekonomik yük yükleyecek hem de değerlendirme hatalarına sebep olabilecektir.

Ölçüt; üst tarafından, astının performansını ölçme noktasında kullanılacak olan performans standartları biçiminde açıklanmaktadır. Bu, değerlendirme metodunun en zayıf tarafını meydana getirmektedir. Zira bir performans değerlendirme yönteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi için, değerlendirme sürecinde yararlanılacak olan ölçütlerin bireysel ön yargılardan uzak, güvenilir ve objektif olması gerekmektedir. Bu da ancak değerlendirmeye tabi tutulacak olan unsurların gözlenebilir veya ölçülebilir olmasına bağlıdır. Bunun yanı sıra bireysel özelliklere yoğunlaşan değerlendirme yöntemlerinde göstergelerin büyük kısmının öznel olması kaçınılmazdır (Türker, 2001).

2.2.5.3. Performans Değerlendirme Hatalarının Çeşitleri

İnsan unsuruna yönelik yapılan değerlendirmelerde her ne kadar nesnel de davranılsa, değerlendirmelerde her zaman bir yanılma payı bulunmaktadır. Performans değerlendirme konusunda yapılan eleştiriler ele alındığında, değerlendirme aşamasında bazı hatalar yapılabileceği ve problemler oluşabileceği sonucu kaçınılmazdır. Değerlendirme süreçlerinde yapılan hatalar ve ortaya çıkan problemler aşağıda ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

2.2.5.3.A. Teknik hatalar

Performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkan teknik hatalar kapsamında; performans değerlendirme formunun etkin olarak düzenlenmemesi, ölçüt tercihinde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin uygulanmaması, form

üzerinde kullanılan dilin değerlendiriciler tarafından kolay bir şekilde anlaşılabilmesi gibi hatalar yer almaktadır. Bununla birlikte değerlendirme yapan kişinin konuya dair olması gereken eğitimlerinin bulunmaması da değerlendirme aşamasında sözü edilen hataların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Tural, 2007).

2.2.5.3.B. Hale etkisi

Hale etkisinin adı farklı kaynaklarda “halo etkisi” biçiminde de kullanılmaktadır. Bu hata türü, bir işletme yöneticisinin kişiyi herhangi bir husustaki başarısı ya da tek bir olumsuz davranışını dikkate alarak tüm hususlarda başarılı ya da başarısız şeklinde değerlendirmesidir (Bingöl, 2013).

Değerlendirmede bulunan kişinin, çalışanına yönelik bireysel görüş ya da düşüncesi performans ölçümüne etki ettiğinde “Halo etkisi” ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak, bir yönetici kendi personeli çok seviyor ve o çalışanına yönelik olumlu düşünceler taşıyorsa, bu durum çalışanın performansına dair yapılacak olan değerlendirme üzerinde etkili olacak ve böylelikle performans değerlemesine tabi tutulan çalışan bireysel nitelikleri, dostluğu, sevgi ya da saygısı ön planda olacaktır. Bu durum neticesinde de doğru ve güvenilir bir performans değerlendirmesi söz konusu olamayacaktır (Özgen vd., 2005).

2.2.5.3.C. Horn etkisi

Hale etkisi, işletme yöneticisinin kendi çalışanını belirli bir iş kolundaki mükemmelliğini göz önünde bulundurarak başka dallarda da mevcut durumundan daha yüksekte değerlendirmesi biçimindeyken; Horn etkisi, Hale etkisinin tam aksi olarak açıklanabilmektedir. Horn etkisi, değerlendirmede bulunan kişinin, çalışanın olumsuz yönlerdeki bir davranışının etkisiyle tüm davranışlarını olumsuz olarak değerlendirme eğilimi göstermesidir (Palmer, 1993).

2.2.5.3.D. Yakın zaman etkisi

Performans değerlendirmeyi yapan kişinin, çalışanın son zamanlarda göstermiş olduğu çalışmadaki başarıyı dikkate alması sonucunda “Yakın

zaman etkisi” ortaya çıkmaktadır. Yakın zaman etkisi hatasından dolayı ilk başlarda kötü bir çalışma ortaya koyan, başarısız olan fakat son zamanlarda daha iyi bir performansı yakalayan çalışan kişi çok başarılı; ilk başlarda iyi bir başarı yakalayan fakat son dönemlerde bu başarıdan uzaklaşan çalışan kişi ise çok başarısız olarak değerlendirilebilmektedir. Bahsi geçen hata şekli, performans değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile ters düşmektedir (Can, 2005).

2.2.5.3.E. Tam nesnel olamama

Performans değerlendirmenin etkin bir biçimde yapılıp başarıyla sonuçlanabilmesi için değerlendiricinin objektif davranış sergilemesi gerekir. Fakat, bazı zamanlar değerlendirmeyi yapan kişiler subjektif davranış sergileyerek bu şekildeki hatalara yol açabilmekte ve türlü kişisel ya da duygusal nedenlerden ötürü personelin performanslarını olduğundan daha düşük ya da daha yüksek değerlendirebilmektedirler. Böylesi bir davranışta, değerlendirme süreci etkinliğini kaybetmektedir. Performans değerlendirme sürecinde kişilik özelliklerinin dikkate alınmaması, işle ilgili, ölçülebilir faktörlerin daha fazla önemsenmesi ve bireysel yargılardan uzak durulması, bu hataları önleyecektir (Özgen vd., 2005).

2.2.5.3.F. Belirli derecelere yönelme hatası

Kimi değerlendirmeciler, çalışanlarla ters düşmemek ve herkesle iyi olmak adına değerlendirme aşamasında personelin tümüne yüksek puanlar veren aşırı derecede olumlu bir davranış sergileyerek hataya yol açmaktadırlar. Buna benzer olarak, kimi değerlendirmeciler ise türlü sebeplerle değerlendirme aşamasında fazlasıyla sert ve olumsuz bir yaklaşım sergilemektedirler. Değerlendirmeyi yapan kişilerin çok iyimser ya da çok kötümser şekillerde personeli değerlendirmekten kaçınmaları gerekir. Performans değerlendirme aşamasında baz alınan performans standartlarının belirsiz olması veya herkesçe aynı biçimde anlaşılmadığı taktirde aşırı olumluluk ve aşırı olumsuzluk hatalarının ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Tolerans, değerlendirmede bulunan kişinin, kendi çalışanının performansını gereğinden daha üst seviyede değerlendirmesi; katılık ise

personelin performansını sergilemiş oldukları performanstan daha düşük düzeyde değerlendirmesi anlamına gelmektedir (Bingöl, 2013).

Belirli derecelere yönelme hataları kapsamında bulunan merkezilik ya da ortalama eğilimi de, çalışanların her birinin hakkı olmamasına rağmen ölçeğin ortasına yakın biçimde değerlendirilmesi halinde ortaya çıkan ve genellikle yapılan hatadır. Değerlendiricinin bu tarz davranış sergilemesinin sebebi, çalışanın performansına yönelik eksik bilgisinin bulunmasıdır. Değerlendiricinin gözlemlene yeteneklerinin yeterli gelmeyişi ya da faaliyete vakit ayırmak istememesi gibi konular da sözü edilen durum üzerinde etkili olabilmektedir (İplik, 2004).

2.2.5.3.G. Kontrast ve asimilasyon hatası

Kontrast etkisi, çalışan kişinin performansının, bu çalışanın ya da diğer çalışanın sonraki performanslarının değerlendirilmesine ilişkin ters yönde etkiye sahip olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Örnek olarak, daha önceden değerlendirmeye tabi tutulan personelin performansı düşükse, bu çalışandan sonra değerlendirilen kişinin performansı ortalama olmasına rağmen, kontrast etkisinden dolayı yüksek bir değerlendirme sonucuna ulaşılabilir.

Değerlendiricilerin kısa bir zaman diliminde çok fazla çalışanın değerlendirmesi halinde, peşpeşe gerçekleştirilen bu değerlendirmelerde, karşılaştırmalardan yola çıkarak değerlendirmede bulunmaları söz konusu olabilir. Başka bir ifadeyle, çalışanların herbiri kendisinden önce değerlendirilen çalışanın almış olduğu puanın etkisinde kalacaktır. Örnek olarak “vasat-ortalama” bir personel, fazlasıyla başarısız birkaç çalışanın peşinden değerlendirmeye tabi tutuluyorsa, yönetici nezdinde başarılı olarak algılanabilir. Bu durumun aksi olarak, “ortalama” düzeyde bir personel fazlasıyla başarıyı yakalamış birkaç personelin peşinden değerlendirmeye tabi tutuluyorsa, gerçek performansından düşük bir puanla yani başarısız olarak değerlendirilebilir (Uyargil, 1994).

Asimilasyon etkisi, değerlendirmesi yapılacak olan personelin, daha önce değerlendirilen personel için gerçekleştirilen değerlendirmeye benzer biçimde değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Daha önce değerlendirmeye tabi tutulan

personelin performansının düşük ve değerlendirilecek personelin performansının da ortalama düzeyde olduğu durumlarda, asimilasyon etkisinden dolayı başka personel de düşük seviyede değerlendirilebilmektedir (Baltacı, 2009).

2.2.5.3.H. Pozisyondan etkilenme

Değerlendirmede bulunanlardan bazıları performans değerlendirme aşamasında, personeli mevcut konumlarının etkisi altında kalarak, işletme bünyesinde önemli görülen işlerdeki personeli yüksek, öteki önemli kabul edilmeyenleri de düşük performans seviyesinde değerlendirirler. Sıralama yönteminde sözü edilen hatanın ortaya çıkması olasıdır. Bahsi geçen hatayı önleyebilmek adına, yapılan değerlendirmeler sırasında, daha öncesinde detaylı biçimde düzenlenmiş olan iş tanımlarından yardım alınmaktadır. Her alışan kendi görev çerçevesinde ve standartlarında türlü görevlerde bulunan çalışanlar ile karşılaştırma yapmaksızın değerlendirilebilir (Uyargil, 2008).

2.2.5.3.I. Tek yönlü ölçüm hatası

alışan bireylerin yapmış oldukları iş çoğunlukla birden fazla görevi içine almakta ve söz konusu görevler iş tanımlarında detaylı biçimde belirtilmektedir. Üstlenilen görevlerin tamamı yerine getirildiğinde, iş başarılı bir biçimde tamamlanmış kabul edilir. Fakat, kimi hallerde değerlendirmeyi yapan kişi, astlarını en göze çarpan göreve dair yalnızca bir ölçütü baz alarak değerlendirmektedir. Kurumdaki performans değerlendirme işleminin yalnızca bir ölçüt baz alınarak gerçekleştirilmesi halinde, performans değerleme neticeleri yönünden birbirinden farklı hata ve problemler meydana gelebilmektedir (İplik, 2004).

2.2.5.3.J. Farklı kültürler

Performans değerlendirmesinde bulunan her kişi, birbirinden farklı kültür ve alt yapılardan gelmektedir. Bundan dolayı personelin birtakım hatalar yapması söz konusu olabilmektedir. Örnek olarak, katı disiplin uygulanan Almanya’da yetişen bir yönetici, daha esnek kurallara uygun yetişen ve böylece çalışmanın daha uygun olduğu bir işletmede görev yapan personelin performansı üzerinde

bir değerlendirmede bulunurken hata yapması olasıdır. Bundan dolayı, değişik kültürlerde yetişmiş olan bireyleri değerlendirme sürecinde kültürler arasında bulunan ayrılıklara dikkat edilmesi gerekmektedir. Aksi halde, performans değerlemesi hatası ortaya çıkabilmektedir ( zgen vd., 2005).

2.2.5.3.K. Atıf hatası

İnsanlar kendilerinin veya diğer insanların davranışlarının sebeplerini birtakım varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Kimi zaman bu varsayımlarda sözü edilen davranışların sebebi kişilikle bağdaştırılır. Bahsi geçen husus “içsel atıf” şeklinde ifade edilmektedir. Kimi zaman da davranışın sebebinin kendi kiřiēinden değil, çevreden kaynaklandıēı kabul edilir. Bahsedilen durum ise, “dışsal atıf” şeklinde açıklanmaktadır.  rneēin, çalışan bir kişinin sergilemiş olduēu başarılı performans kararlı ve zeki kiřiliēine bağlanırken içsel atıf; sözü edilen başarı bu çalışanın yöneticisinin iyi ve doğru olarak tanımlanmış talimatlarına bağlanırken de dışsal atıf durumu meydana gelmiş olur (Uyargil, 1994).

2.2.5.3.L.  rt l  stres teorisi

Halinden memnuniyet duyan bir personelin, memnun olmayan diğer bir personele nazaran, daha elverişli ve olumlu deęerlendirildiēi ortaya konulmuştur. Elde edilen bu veriler, bir personelin iş memnuniyetinin, bir değerlendiriciyi değerlendirme esnasında sistemli bir biçimde olumlu ya da olumsuz etkilediēini a ıēa çıkarmıştır. Bundan dolayı, performans değerlendirmesi ile iş stresi ve performans arasındaki gerçekten uzak bağlantılar performans değerlendirmesinde bazı hataların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.

Performans değerlendirmesini gerçekleştiren kişinin rollerindeki çelişkinin, personelin performans değerlendirme sonuçlarını kasıtlı olarak abartma eğiliminde olduēu ortaya konulmuştur. Bu durum, stresli değerlendiricilerin, çalışan kişileri değerlendirdikleri esnada, sakin olanlara nazaran daha düşük değerlendirmeler yaptıklarına ilişkin elde edilen verilerle uyumludur. Yapılan araştırmalara bakıldıēında, değerlendiricinin stresi ve ruh

halinin performans değerlendirme sürecine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Baltacı, 2009).

2.2.5.3.M. İzlenim yönetimi

İzlenim yönetimi, bir kimsenin diğerleri tarafından kabul görmek ve beğenilmek amacıyla öz-sunumlarını değiştirme eğilimi biçimindeki bir hata türüdür. İş tercihleri esnasında değerlendiricilerin, işi almak ya da sürdürmek adına etkili bir şekilde öz sunumlarını yapmaya gayret edecekleri savunulmaktadır.

Sosyal psikoloji teorisyenlerinden bazıları, bir kimsenin olumlu kişisel niteliklerini abartma ve olumsuz niteliklerini küçümseme eğiliminin, kişinin psikolojik yönden sağlıklı olduğunu belirten genel bir insan davranışı olduğunu kabul etmektedir (Korsgaard vd., 2004). Üstlerini etkilemeye çabalayan düşük pozisyonadaki çalışanlar açısından performans değerlendirme ortamları, olası izlenim yönetimi ortamlarıdır.

2.2.5.4. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalara Karşı Alınabilecek Tedbirler

Performans değerleme sürecinde, değerlendirmede bulunan kimseler tarafından buraya kadar açıklanmış olan hatalar sıklıkla yapılabilmektedir. Böyle bir durumda, insan kaynakları birimi tarafından ortaya çıkabilecek hataların önüne geçecek tedbirlerin alınması ve buradan hareketle uygun yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, izlenebilecek stratejiler şu şekilde açıklanabilir (Ivancevich, 1983);

- Değerlendirme hatalarının önüne geçebilmek adına değerlendirmede bulunan kişilerin, çalışanların performanslarını sistematik biçimde izleyebilme olanağına sahip olmaları gerekir.
- Kurum bünyesinde ortaya konulan değerlendirme mekanizmasının etkin bir sistem olması ve gerçekleştirilen eylemlerin iş analizlerini temel alması gerekir.
- Değerlendirme göstergelerinde, birbirinden değişik algılara neden olabilecek ifadelerden kaçınılması gerekir.

- Değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin, çok sayıda personeli aynı anda değerlendirmemeli ve değerlendirme işlemleri belirli bir zamana yayılmalıdır.
- Değerlendirmeye tabi tutulacak olan personele olması gereken eğitimler sunulmalı ve değerlendirme hatalarına dair değerlendirmeyi yapacak olan kişiler eğitilmelidir.
- Değerlendirme sürecinde kullanılan kıstaslar açık ve anlamlı bir şekilde belirtilmelidir.
- Değerlendirmeyi yapacak kişiler personel hakkındaki bilgileri tam olarak ve sistematik bir şekilde elde etmiş olmalılardır.
- Değerlendirme sistemi; standart, adil, iş ve performansla bağlantılı, amacına ve değerlendirilecek kişilere uyumlu olmalıdır.
- Performans değerlendirme işlemini gerçekleştirenlerin, objektif, dürüst ve rasyonel biçimde davranış sergilemeleri gerekir.
- Kurum bünyesinde birimler içerisinde ve birimler arasında tutarlılık ve koordinasyon sağlanmalıdır.

Performans değerlendirme sistemlerinin bazılarında, değerlendirmelere destek olmak adına değerlendiriciden, personelin performansına yönelik somut örnek ve olayları açıklaması beklenmekte, böylelikle hataların önüne geçilmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişiler, dönem süresince çalışan kişilerin performanslarına yönelik olarak türlü notlar tutmak suretiyle bu tarz hataları kısmen dahi olsa önleyebilmektedirler (Tural, 2007).

2.2.6. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları

Çalışanların başarı derecelerinin tespit edilmesi hususunda bilgi edinmeye gereksinimleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin işletme içerisinde bir gereklilik olmasının yanı sıra işletme personeli açısından da kişisel bazda psikolojik bir gereksinimi bulunmaktadır. Çünkü, işletme gerek kendi bünyesinde amaçlarını gerçekleştirebilmek adına gerek de kendi personeli düzeyinde motivasyonu yükseltme noktasında başarısızlıkları görerek bu

doğrultuda bir davranış sergilemelidir (http://www.bof.bartın.edu.tr/journal/kongre/cilt1_02.pdf, Erişim Tarihi: 02.02.2016).

Bununla birlikte performans değerlendirme sisteminin birtakım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar kişisel yönden ve süreç yönünden olacak şekilde iki başlıkta ele alınmaktadır. Öncelikle kişisel yönden değerlendirilirse, işin içine duygusallığın girmesiyle birlikte nesnellik bozulur. Aksilik yaşandığı takdirde insanlar arasındaki ilişkilerin bozulacak olmasından dolayı her açıdan değerlendirme yapmaktan ve bunu iletmekten kaçınabilir (Şimşek ve Nursoy, 2001). Diğer taraftan bu durum süreç yönünden ele alındığında; işletme politikaları ve yordamları performans değerlendirme sonuçlarına engel teşkil edebilir. Örnek olarak, ücret arttırımı ya da ikramiye uygun görülen çalışanlara kurum, bütçe yetersizliği nedeniyle ödeme yapamıyor olabilir (Decenzo ve Robbins, 1998).

Verilen örneklerden hareketle performans değerlendirme sisteminin birtakım olumlu ve olumsuz niteliklerinin bulunduğu anlaşılabilmektedir. Performans değerlendirmenin avantajları ve dezavantajları aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.2.6.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları

Performans değerlendirmenin işletmeye ve işletme çalışanlarına ilişkin pek çok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajların, çalışan kişilerin istek ve gereksinimlerinin, güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi hususunda önemli bir katkısı bulunmaktadır. Bununla birlikte işletmenin performansının iyileştirilmesinde rolü vardır (Canman, 1993).

Dr. İlhami Fındıkçı tarafından performans değerlendirmenin gerekliliği ve faydaları aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışan kişiler açısından psikolojik; işletme açısından etkin bir verim elde etmek adına bir gereksinimdir.
- Performans değerlendirme, çalışan kişinin kendi başarılarına ilişkin bilgi edinmesini sağlar.
- İşletmelerin kendi personelini daha iyi tanımasına yardımcı olur.
- İşletme bünyesindeki ast-üst ilişkilerinin seviyesini düzenler.

- İş görenler kendilerini tanıyarak eksik yönlerini tespit eder ve bu eksiklerini gidermeye çabalar.
- İşletmeler açısından ihtiyaç duyulan eğitim konusunu belirler ve eğitim programları oluşturulmasına katkıda bulunur.
- İş görenlerin belirledikleri hedeflerini ne derecede gerçekleştirdikleri gözlemlenmiş olur.
- Performans değerlendirme sonuçları ile işletme bünyesinde çalışmakta olan kişilerin verimliliği ve işten ayrılacak olanların belirlenmesi sağlanır.
- İnsan gücünün daha aktif olarak kullanılmasına yarayan bilgiler elde edilir.
- Performans değerlendirme sonuçlarından yola çıkarak insanlar kendilerine yeni hedefler ve yeni yol haritaları belirlerler.
- Performans değerlendirme, çalışanların her birinin kendi performanslarına yönelik iyileştirmede bulunmasıyla, kurumun da performans seviyesinin yükseltilmesinde önemli bir rol oynayacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamaları hususlarında katkı sağlayacak bilgiler sağlar. Böylece, çalışanlara ilişkin maddi anlamda motivasyon adına etkili verilere ulaşılır (Dündar, 2013).

Bu çerçevede personel, performans değerlemenin sağlamış olduğu avantajlardan yararlanır ve hedeflerine ulaştıklarında kendilerinin daha aktif ve daha verimli olduklarını farkederek.

2.2.6.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirme sisteminin pek çok faydası olmasının yanı sıra birtakım olumsuzlukları da bulunmaktadır. Örnek olarak, performans değerlendirme ve ödüllendirme mekanizmaları hileyi teşvik edebilmektedir. Kamu kurumlarında sistem standartlarına göre çıktılar arttırılabilir. Ancak yapılan bu arttırma işleminin profesyonel bakımdan pozitif veya negatif etkisi bulunmamaktadır. Söz konusu durum, rakamlarla oynamaya yönlendirir. Bunun yanında performans değerlendirme iç bürokrasiyi artırır, yenilikleri engeller. Aynı zamanda da sistem sorumluluğunu yok eder. Bu sistem, kurumlar arasında mevcut olabilir. Yapılan

bir çalışmada okullar arasındaki performans nedeniyle rekabet edilmesinin, bulunan ve yapılan en iyi faaliyetlerin paylaşılmasına neden olduğu görülmüştür (Brujin, 2002).

Performans değerlemenin birtakım güçlükleri ve ortaya çıkarabileceği aksaklıklar şu şekilde sayılabilir:

- Yapılan değerlendirmenin adilliğinden şüphe duyan personelin motivasyonu düşmekte ve bilhassa eleştiriye kabullenemeyen personel bulunduğu gündelik çalışma ilişkileri zarar görebilmektedir.
- Çalışanların, iyi bir şekilde planlanmamış bir performans değerlendirme sistemiyle alakalı hoş olmayan tecrübeler edinmişlerse, bundan sonraki her bir değerlendirme eylemine ön yargıyla yaklaşabileceklerdir.
- Değerlendirmede bulunanların genel itibarıyla düşük puanlar kullanmaktan uzak durmaları nedeniyle bu durum sistemin güvenilirliğini sorgulamakta ve birtakım problemlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.
- Değerlendirme sürecine etki eden taraf tutan yaklaşımlar olabilmekte ve bu durum yanlış, yanıltıcı bilgilere neden olabilmektedir.
- Değerlendirme programları vakit kaybına yol açarak maliyetlerin yükselmesine neden olabilmektedir (Gavcar, 2006).

İşgörenlerin motivasyonlarını düşürmeye neden olan tutumlar, çalışma performansını ile iş verimliliğini büyük ölçüde etkileyebileceği gibi güvenirliliği de azaltıp sorgulanır hale getirecektir.

2.2.7. Duygusal Zekâ ve Performans (İşgören Performansı) İlişkisinin İrdelenmesi

Birçok çalışma, duygusal zekayı iş performansıyla ilişkilendirmiştir (Joseph vd., 2015; O'Boyle, Humphrey vd., 2011; Bozionelos vd., 2017; Gülerüz vd., 2008; Onay, 2011). Duygusal zeka, iş performansının güçlü bir tahminçisi değildir, ancak duygusal yeteneğin temelini oluşturur. Duygusal zeka ile duygusal yeteneği ayrı düşünmek gerekir. Duygusal yetenekler, iş dünyasında

yüksek performans sağlayan sosyal ve kişisel becerilerdir (Emmerling ve Goleman 2003). Cherniss'e (2000) göre duygusal yetenek, duygusal zekaya bağlıdır.

Belirli duygusal zeka seviyesi, duygusal yetenek gerektirir. Örneğin, bilişsel beceriler. Başkalarının ne hissettiğini tam olarak anlamak için tanıma yeteneğine ihtiyaç vardır. Benzer şekilde, duygularını daha iyi ayarlayabilenler daha özgüvenli ve daha girişkendir.

Kuruluşlarda personel seçiminde kullanılan pek çok duygusal zeka testi bulunmaktadır (Bar-On, 1997; Mayer vd., 2003; Murphy, 2006). Bu testlerin sayısının artması ve ölçüm sonuçlarının daha fazla kullanımı ile iş performansının önemli bir kıstası olarak duygusal zeka önemli bir yere sahip olmuştur (Schutte vd., 1998).

Bir bireyin duygusal zeka seviyesi, bir organizasyonun kolektif zeka seviyesi anlamına gelir. Kolektif zeka düzeyi, bir şirketin toplam sermayesinin veya performansının ne kadar verimli kullanıldığını gösterir (Goleman, 2015). Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği, satışları artırmak ve müşteri hizmetlerini iyileştirmek için çalışan duygusal zekasını ölçmek amacıyla beş şirketten dördünün yaptığı anket sonucunda, duygusal zekanın uluslararası arenada yöneticilerin iş performansı ile ilişkili olduğu ve performansın artmasını sağladığı görülmüştür (Prado vd., 2015).

Joseph ve Newman'ın (2010) iş performansı ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada, güçlü bir ilişki olduğu ve duygusal zekası yüksek olanların performansının daha yüksek bulunduğu görülmüştür.

Başka bir çalışma, kumarhanelerde duygusal zeka, uyumluluk ve hizmet performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Özellikle, premium oyuncular arasındaki kumarhane hizmetleri üzerinde durulmuştur. Mevcut araştırmalarda duygusal zeka, hizmet performansı üzerinde olumlu etkisi olan merkezi bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Adaptasyonun ayrıca duygusal zeka ve hizmet sunumu arasında bir aracı olarak hareket ettiği görülmüştür. Hizmet sağlayıcılar ve alıcılar arasında yapılan bir ankette, duygusal zekanın hizmet kalitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Prentice ve King, 2013).

188 gurbetçide iş performansı ile duygusal zeka arasındaki ilişki incelenmiştir. “Duygusal öz değerlendirme” ve “duygusal düzenleme” boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analize göre iş performansı bakımından en dezavantajlı kişi, duygusal zekası en düşük veya en yüksek olan kişi değil, ortalama puanın ortasında kalan kişidir (Bozionelos ve Singh, 2017).

Onay (2011) 72 hemşirede duygusal çalışma, duygusal zeka ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Analizi yapılan değişkenlerin tümünün birbirleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğu görülmüştür. Personelin duygusal zekalarının yüksek olması ve yaptıkları duygusal işlerin yüksek olması, iş performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Sağlık sektörü bir hizmet sektörü olduğu için çalışanların başka sektörlerle kıyasla biraz daha fazla fedakarlık yapması bekleniyor. Duygusal zekası yüksek insanlar, duyguları kontrol etme ve uygun şekilde işleme konusunda iyi olduklarından, duygusal çalışmaları daha fazladır. Bu durumu aktif olarak işlerine yansıttıklarında en iyi performansı elde edebilirler.

Uslu, Kartal ve Durukan (2018), çalışanların iş hayatındaki performans düzeyini belirleyen, bazıları beceriye bağlı olan birçok faktörün var olduğunu belirtmektedir. Bireyin psikik yeteneğinin bir parçası olan duygusal zeka seviyesi yüksekse, hislerini doğru zaman, doğru biçimde ve doğru şekilde kullanma, empati kurma ve kontrol edebilme yetenekleri sayesinde görevini teknik yönden daha başarılı şekilde yürütebilecektir.

Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre performans iki boyutta incelenir. Görev performansı işin teknik detaylarına odaklanırken, bağlamsal performans çalışanlar için resmi olarak gerekli olamamakla birlikte organizasyonun başarısı için gönüllü çalışmaları içermektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996)(Motowidlo & Van Scotter, 1994). Performans belirtilen iki boyutta değerlendirildiğinde bilişsel zekanın görev performansı için, duygusal zekanın bağlamsal performans için etkili olduğu ifade edilebilir (Uslu vd., 2018).

Bhaskar (2015) hizmet sektöründe çalışanların duygusal zeka indeksi ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve yapılan anket neticesinde departmanda müşterilerle doğrudan temasta bulunan personelin duygusal zekalarının diğerlerine göre yüksek olması gerektiği görülmüştür. Ayrıca araştırmalar, duygusal zekanın çalışan verimliliği ve performansına olumlu bir

etkisi olduğunu göstermektedir. Duygusal zeka ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için literatür dikkatli bir şekilde incelendiğinde, bazı çalışmaların kavramlar arasında anlamlı bir ilişki gösterdiğini, bazılarının ise iki kavram arasında anlamlı bir ilişki göstermediğini ortaya koymaktadır. (İnce vd. 2015), duygusal zeka ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirleyen çalışmada, duygusal zekanın “duygusal değerlendirme” alt boyutu ile çalışan performansı arasında güçlü bir pozitif bağlantı olduğunu bulmuşlardır. Ancak alt boyutlu iyimserlik/ruh hali düzenlemesi ile duyguların kullanımı ve çalışan performansı arasında bir bağlantı bulunamamıştır. Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre duygusal zeka ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2.3. Kriz ve Kriz Yönetimi

2.3.1. Krizin Tanımı

Kriz kelimesi etimolojik olarak incelendiğinde, Yunanca krisis kelimesinden türemiştir ve ayrılmak anlamına gelmektedir (Pira ve Sohodol, 2012). Çince karakterlere bakıldığında iki farklı kelime olan weixiân (tehlike) ile jihui (fırsat) krizi wěiji biçiminde açıklanır (Okay, 2007). Farklı iki sembol ile Eski Çin alfabesinde belirtilen kriz, "fırsat" ve "tehlike" anlamına gelen olumlu ve olumsuz anlamlara sahiptir. Bahsedilen bu iki ayrı özelliğin baskınlığı; kriz yönetimindeki beceri ve yeteneklere bağlı olarak farklılık gösterir (Pira ve Sohodol, 2012). Bu da kelimenin sadece yıkıma izin vermediği, aynı zamanda iki farklı anlamdan bazı olasılıklara da izin verdiği fikrini doğurur.

"Bir sorunun çözülmesi veya önemli bir karar verilmesi gereken çok tehlikeli, zor veya şüpheli bir zaman" olarak Oxford Learners Dictionaries’de tanımlanan kriz, Türk Dil Kurumuna göre "Toplum, bir kurum ya da kişinin hayatında zor bir dönem, depresyon " olarak tanımlanır. Kriz; başlangıcından önce, devam ederken veya sonrasında algılayabilmek ve idaresini gerçekleştirebilmek için farklı yazarlar, araştırmacılar ve akademisyenlerce tanımlanmıştır. Bu nedenle yukarıdaki tanımların dışında farklı açılardan kriz

kavramının tanımları vardır. Krizlerin farklı alanlardaki tanımları şu şekilde ifade edilebilir:

Shrivastava'ya (1987) göre, (Shrivastava, 1995) "kriz, bir organizasyonun meşruiyetini, karlılığını ve yaşayabilirliğini tehdit edebilen, düşük olasılıklı, yüksek sonuçlu bir olaydır", (Reid, 2000) şeklinde tanımlanmıştır. "Şirket" olarak kriz "Olumsuz dikkat çeken ve genel mali durumunuzu, hedef kitlenizle olan ilişkinizi veya piyasadaki itibarınızı olumsuz etkileyebilecek her şeydir." Kernisky ise (1997) bunu, belirli bir organizasyon ve ilgili çevreler üzerinde önemli etkisi olan, organize edilmiş hadise biçiminde tanımlar.

Beklenmedik ve ani bir olay olarak ifade edilen kriz, bir kurumun ekonomisini ve itibarını tehdit eder ve işleyişini bozar. Kriz şirketlerle birlikte, onların personeline ve diğer paydaşlarına da finansal, duygusal ve fiziksel zararlar verebilmektedir (Coombs, 2007). Krizin bir başka tanımı da, beklenmedik ve öncesinde hissedilemeyen, şirketin önleme ve koordinasyon mekanizmalarını olumsuz etkileyen, aynı zamanda şirketin mevcut amaçlarını, değerlerini ve varsayımlarını tehdit eden durumu ifade eder (Dinçer, 2003).

Regester'a göre (Regester, 1987) " Hissedarlar, politikacılar, sendikalar ve çevre grupları ile medyanın hassasiyet gösterdiği, kuruluşun yaşadığı dezavantajlı bir süreçtir." Başka bir deyişle, kriz genellikle kurumun acil ve kararlı bir şekilde harekete geçmesini gerektiren bir sorun olarak tanımlanmaktadır (Cornelissen, 2019).

Heath ve Millar, (Millar ve Heath, 2003) krizin vakitsiz olduğunu belirtmektedir. Paydaş ve kurumsal itibar için mevcut ve potansiyel sonuçlar üreten, vakitsiz olduğu kadar tahmin edilebilir bir olgu olduğunu belirtmektedir. Buna karşılık Pensore (2000) (Penrose, 2000) krizi açıklarken her krizin hem tehditleri hem de fırsatları olduğunu belirtmektedir. Weick (1988), krizin "bir organizasyonun en temel hedeflerini tehlikeye atan ihtimali düşük ve yüksek sonuçlu olaylar tarafından nitelendiğini" belirtir.

Coombs (2000), krizin tam tanımının belirlenememesinin nedeninin krizin özünde yattığını açıklar. Kriz yönetiminin, halkla ilişkiler, işletme psikolojisi, yönetim ve retorik gibi birçok alanı etkileyen bir konu olduğunu ifade eder (Coombs, 2000).

Mitroff (2000) şöyle der: "Ne yazık ki, bir krizin ne zaman, nasıl ve neden ortaya çıkacağı doğru bir şekilde tahmin edilemediğinden, krizin net ve genel bir tanımını da yapılamaz."

Pira ve Sohodol (2010) ise krizin pek çok akademisyen ve araştırmacı aracılığıyla yapılan değişik tanımlarını aşağıdaki biçimde ifade eder; (Pira ve Sohodol, 2012).

Kriz, tehdit edici bir durumla baş edilemeyen bir durumdur (Mitroff ve Person, 1993).

İletişim ve halkla ilişkiler bağlamında kriz, "medyanın dikkatini çeken çeşitli durum çerçeveleri" anlamına gelir (Erramel ve Bourn, 1990).

Kriz, pürüzsüz olmayan ve reform gerektiren istikrarsız bir durumdur (Organ ve Hammer, 1978).

Kriz, "örgüte ve yöneticiye zorluklar getiren, doğru, eksiksiz ve zamanında bilgi toplayanamayan, iletişim engelleri kaldırılamayan ve nihayetinde örgütsel faaliyetleri gerektiği gibi yönetememe ve yürütememe durumudur (Tutar, 2000)."

Kriz, acil müdahale gerektiren, bir kuruluşun mevcut değerlerini, amaçlarını ve işlevlerini tehdit eden, önleyici ve uyarlayıcı mekanizmaları etkisiz hale getiren ve öngörülemeyen bir gerilimdir (Dinçer, 1992).

Kriz, medyanın dikkatini çeken ve hissedarlar, politikacılar, sendikalar ve kuruluşların eylemlerinde çıkarları olan gruplar gibi dış grupları çeken potansiyel olarak zararlı bir olaydır (Regester, 1987).

Yukarıda bahsedilen kriz tanımlarından hareket edilerek, krizlerin; ön görülemeyen zamanlarda oluşan, organizasyonların yönetim süreçlerini olumsuz etkileyen, yöneticileri zora sokan ve şirketlerin aleyhine süreç gelişmesini engellemek için ivedilikle çözüm bulunması gereken sürecin tamamı olduğu söylenebilir.

Dünyanın hızlı bir değişim gösterdiği günümüzde şirketler, önceki zamanlara kıyasla daha fazla agresif bir rekabet ortamında ve ekonomik yönden belirsizlikler içeren eylemler gerçekleştirmektedirler. Şirketler bahsi geçen durumlara karşı mücadele verirken, kimi şirketler bu konuları tehdit olarak görmekte kimileri de fırsat olarak değerlendirmektedir. Şirketlerin içinde yer

aldıkları sektör, borç ve nakit durumu, krizi öngörebilme ve kriz dönemlerine hazırlık düzeyi de bu husus üzerinde etkili olmaktadır.

Kriz terimi, İngilizce'ye Latince'den geçmekte olup, esasen Yunanca bir kelimedir. Çin alfabesinde kriz kelimesi, çift simgeyle ifade edilmiş olup telaffuz ediliş tarzına göre fırsat ve tehlike anlamlarında kullanılmaktadır (Filiz, 2007).

Kriz ifadesinin literatürde yer alan bazı anlamları şu şekildedir (Karakaya, 2004);

- iyi ya da kötü olmaya doğru giden dönüm noktası,
- ani bir şekilde ortaya çıkan kötüye meyletmiş durumdaki ilerlemeler,
- ölüm kalım anı ve tehlike içeren hal.

Başka bir anlamda kriz, gerilim durumu biçiminde tanımlanabilir. Söz konusu gerilim durumu hali, apansızın ortaya çıkan, hızlı bir biçimde yanıtlanması zorunlu olan, işletmenin tedbir ve entegrasyonunu, var olan değerlerini, varsayımlarını ve hedeflerini tehdit eden gerginlik halidir (Dinçer, 2013).

Kriz kelimesi hem yıkımla sonuçlanan bir değişim ve dönüşüm şeklinde adlandırılmakta hem de devam etmekte olan ileri durumda ve gelişmekte olan bir evreye geçiş şeklinde ifade edilmektedir (Baltaş, 2002).

Çalışmanın bu kısmına kadar kriz terimine ilişkin tanımların ve kapsamların ne şekilde ifade edildiği kısaca anlatılmıştır. Tüm bu ifade ve anlatımlardan hareketle kriz kelimesine dair alan yazında bulunan genel özellikler aşağıda belirtilmektedir (Akgemci, 2008):

- Kriz durumları işletme bünyesinde ve dış çevresinde ortaya çıkan, çeşitli bölümlerde ve farklı zamanlarda oluşan, birbiriyle bağlantılı birden çok olay ve durumdan ileri gelmektedir. Bundan dolayı ortaya çıkan olaylar, birbiriyle bağlantılı olarak birbirlerine etkide bulunarak krizlerin etkisini de fazlalaştırmaktadır.
- Kriz dönemlerindeki en sıkıntılı husus, kriz sırasında işletme yönetiminin bir belirsizlik içinde bulunması ve kriz karşısında ne şekilde tepki göstereceklerini tahmin edememelerinden kaynaklanan bu belirsizlik durumunda gecikmeden hızlı bir şekilde reaksiyon gösterme mecburiyeti nedeniyle ortaya çıkan zaman baskısıdır.

- İşletmelerin karşılaştıkları birbirinden farklı kriz türlerine yönelik olarak ayrı ayrı reçeteleri mevcuttur. Her bir kriz türü, kendi özelinde değerlendirilmelidir.
- İşletmelerin içinde yer aldıkları kriz hali, işletmenin sürekliliği açısından hayati bir öneme sahip olması nedeniyle, kriz dönemlerinde uygulanan yanlış politika ve sergilenen yanlış tutumlar söz konusu işletmeyi yok olmanın eşiğine götürebilmektedir. Bu noktada işletmenin karşı karşıya kaldığı krize göstermiş olduğu tepki ölçülü ve etkin olduğu gibi çabuk ve güçlü olmalıdır.
- Meydana gelen kriz hali işletmelerin iç ve dış çevreyi algılamalarını değiştirmesi nedeniyle bu durum, örgütleri ya etkisiz kılmakta ya da yerinde olmayan yanlış davranışlara yöneltmektedir.
- İşletmenin ortaya çıkan kriz durumuyla mücadelesi sürerken krizin çözüme kavuşturulması ve izlenecek strateji türünde, doğru ve yerinde bilginin ve ihtiyaç duyulan zamanın olması zordur. Bundan dolayı karar vericilerde kriz baskı ve stres oluşturur.
- İşletme açısından kriz zamanlarında, daha önce öngörülemeyen sorunlu değişimler işletmenin varlığını tehlikeye sokmaktadır.

Bir durumun tam olarak kriz olup olmadığıyla alakalı herkesin ortak görüşünün oluşması gerekmemektedir. Söz konusu durum sektörden sektöre, ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bazı sektörlerde ortaya çıkan bir olgu kriz olarak kabul edilirken aynı olgu diğer sektörlerde ve farklı ülkelerde ortaya çıkması durumunda kriz olarak nitelendirilmeyebilir. Bu nedenle bir olguyu kriz şeklinde kabul edebilmek için, taşıdığı niteliklerden ziyade etkisinin boyutları göz önünde bulundurularak kriz olup olmadığıyla ilişkili bir değerlendirmede bulunmaktadır (Tortop vd., 2007).

2.3.2. Krizin Özellikleri

Krizin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Tankut Tuğcu, 2017);

- İşletmenin varlığını ve vizyonunu tehdit etmesi,

- İşletmenin öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakması,
- Acil müdahaleyi zorunlu kılması ve bundan kaynaklı vakit darlığı,
- Ani ve beklenmeyen ani değişikliklere yol açması,
- Karar vericiler üzerinde gerilime neden olması,
- Korku ve panik oluşturmaları,
- Kontrol edilebilirlik noktasında zorluk arz etmesi,
- Hayati dönüm noktası açısından elzem olması,
- İşletmenin imajına, finansal durumuna, insan veya doğal kaynaklarına yönelik tehdit olması.

Krizde öne çıkan özellik belirsiz süreçlerdir. Belirsizliğin artmasıyla beraber, kriz daha da şiddetlenir ve bu duruma çözüm üretme ihtiyacı da o ölçüde önem ihtiva eder.

Kriz terimi, yaklaşık 30-40 yıl öncesinde sosyal bilimler alan yazınına dahil olmuştur. Kriz ifadesini tanımlayan üç ana özellik vardır.

- Sebep olan olguya yanıt vermek için, oldukça kısıtlı bir zamanın bulunması,
- Krize neden olan olguya dair bilgilerin güvenilir olamayacak kadar belirsiz bulunması,
- Mevcut mali kaynaklara ve hepsinden önemlisi insani kaynaklara karşı bir tehliktir.

Krizin temel özelliklerine dair Mitroff'un düşüncesi şöyledir: "Büyük krizlere teknik sorunlar ve insan faktörlerinin birleşimi neden olmaktadır. Bu tahribatın ana nedeni yanlış yerleştirilmiş bir contadır. Bir mühendislik tasarım hatası bu yıkıma sebebiyet vermiştir. Ayrıca, sürekli ortaya çıkan hataları görmezden gelmek, kazanın baştan çökmesine neden olmuştur. Bu durumun arkasındaki neden de bürokrasidir (Tutar, 2007)."

Prof. Dr. Burhan Aykaç tarafından krizin nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Kurumsal yapıların, norm ve değerlerin olumsuz şekilde etkilenmesi,
- Ani gelişimlerin ortaya çıkması,

- Kriz durumuna yönelik bir tahminde bulunulamaması,
- Önleme yapılarının yetersizliği,
- Krizin, işletmenin varlığı ve amaçları açısından tehdit oluşturmaması,
- Krizin önlenmesi ve alınması gereken tedbirler bakımından zaman ve bilginin yetersiz oluşu,
- Alınan tedbirlerin acil biçimde uygulamaya konulmasını gerektirmesi,
- İşletme yönetiminde gerilime neden olması (Aykaç, 2001).

Krizlerin taşımış oldukları nitelikler, işletmelerin varlıklarını sürdürdükleri sektör veya alana bağlı farklılık gösterebilmektedir. Krizlerin özelliklerinin, işletme yöneticileri tarafından nasıl anlaşıldığı krizin önleme hususunda etkilidir. İşletme yöneticileri, karşılaştıkları krizleri birer tehdit gibi görüp gereken tedbirleri doğru zamanda aldıkları takdirde kriz konusunda başarı sağlayacaklardır.

2.3.3. *Krizin Nedenleri*

Organizasyonun yapısından, insan kaynağı potansiyelinden, teknoloji seviyesinden ve organizasyon kültüründen etkilenecek, bu açık sistemin beşeri ve fiziksel yetenekler ve finansman açısından aynı seviyede fırsata sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bir organizasyonda krizin ortaya çıkmasına neden olan faktörler çok farklı ve çeşitlidir. Bu faktörlerin kriz üzerindeki etkisi de çeşitli düzeylerde olmaktadır (Can vd., 2005a). Akgemci (2008)'nin belirttiği özelliklerden her kriz için tek bir standart reçetenin olmaması ve her krizin kendine özgü değerlendirilmesi, örgütsel özellikler ile krize neden olan faktörlerin birbiriyle ilişkili olmasından ve karşılıklı etkilenmelerinden kaynaklanmaktadır.

Bir şirket dış çevre nedeniyle bir krizle karşı karşıya kalsa bile, organizasyon içindeki kültür içinde de krizi tetikleyen olabilir ve durumun daha kötüye gitmesine sebep olabilir. Bu nedenle şirketin kriz yönetimi sürecinde kapsamlı olarak analiz edilmesi ve bu analize göre aksiyon alınması gerekmektedir (Patan, 2009).

Bir kuruluşun çevresiyle etkileşime girdiği olumsuz bir durumun bir krizin ortaya çıkmasına neden olduğu durumlar vardır. Bu durum, kuruluşun kaynakları ve yetenekleri için ortamın ihtiyaç ve beklentilerini aştığından, çevre kuruluşun tüm ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamayabilir. Birbiriyle bu şekilde tanışamamak, örgütün istikrarını azaltabilir ve kriz oluşturabilir (Dinçer, 2006).

Krizin birçok türü vardır. Temel olarak; iç çevre faktörleri, dış çevre faktörleri ile iç ve dış çevre faktörleri arasındaki etkileşimler olarak, üç ayrı bölümde sayılabilir.

İşletmeler birer açık sistemler şeklinde kabul edilmekte olup, çevresi devamlı ve hızlı bir biçimde değişim gösteren yapılardır. Olayların çok yönlü oluşu belirsizlik ortamına yol açmaktadır. Ortaya çıkan belirsizlik de ileriye yönelik tahminlerde sorun oluşturmaktadır. Çevrede meydana gelen bu şekildeki değişim ve belirsizlikler, örgütleri devamlı bir şekilde beklenmedik fırsat ya da tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır (Uysal, 2007). İşletmelerin başarıları ve faaliyetlerine devam edebilmeleri büyük ölçüde çevreden kaynaklı olan fırsat ve tehditleri zamanında görüp müdahale edebilmelerine bağlıdır. Tehditler ve fırsatlar örgütleri krize götürebilmektedir.

Ortaya çıkan krizlerin nedenlerine yönelik gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında; örgüt içi yapısal sorunlar ve örgüt dışı çevresel etmenler olacak şekilde gruplandırıldığı görülmektedir.

Örgütlerin krizlerden etkilenmelerinin en önemli nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Aydemir ve Demirci, 2005);

- İşletmelerin etkin bir lidere sahip olmamaları,
- Örgütlerin finansal kaynaklarının yanlış idare edilmesi,
- Modern yönetim tekniklerine yanaşılmaması ya da benzer nitelikte işletmenin kendinden doğan kusurlar,
- İşletmelerin olması gereken büyüklüğün ötesine ulaşmaları,
- İşletmelerin idare yapılarının çok fazla merkezi şekle dönüşmesi şeklindeki hatalar,
- Örgütlerin dış çevrelerinde ortaya çıkan doğal afetler,
- Örgütlerin varlıklarını sürdürdükleri ülkelerin ekonomisindeki olumsuz değişimler, yasal değişiklikler,

- Teknoloji konusunda ortaya çıkan gelişmeler.

2.3.3.1. Dış Çevre Faktörleri

Krizin sebepleri üç başlık altında sıralanmıştır. Söz konusu başlıklardan olan dış çevre faktörü, organizasyonun içinde değildir ve tamamen organizasyonun kontrolü dışındadır. Krizde bir örgüt için en önemli faktör dış çevresel faktörlerdir. Organizasyon açık bir sistemdir. Bu nedenle örgütsel çevre sürekli değişim halindedir (Tutar, 2004b). Kuruluş dışında meydana gelen dış çevredeki bu değişiklikler, herhangi bir ülkede veya küreselleşen dünyanın tamamında meydana gelebilir. Dış çevresel faktörlerin hızla değişmesi ve kuruluşların bu farklılıklara aynı hızda yanıt vermesi önem arz etmektedir. Bu değişikliğin gerisinde kalma ve özümsememe, krizin yıkıcı sonuçlarını artırmaktadır. Bir organizasyonun karşı karşıya kaldığı krize neden olan dış çevresel faktörler, doğal koşullar, sosyal, teknik, ekonomik ve politik yapıların değişmesidir (Asunakutlu vd., 1997).

Buna karşılık, işgücü, hammadde, finansman, pazardaki ürün ve hizmetlerin ömrünün kısalması, ürün farklılaştırması için yenilik yapma zorunluluğu ve gerçekleştirmede karşılaşılan zorluklar nedeniyle ortaya çıkabilecek zorluklar, inovasyon, yoğunlaşan rekabet ortamı, devlet düzenlemeleri, yeni piyasa koşulları ile paydaşların bunlardan etkilenmesi, dış çevre faktörleri ile krizi doğurmaktadır (Tüz vd., 2013).

Örgütleri krizle karşı karşıya getiren en önemli faktörlerden biri de dış etkenlerden kaynaklanan sebeplerdir. Örgütler çevrelerindeki faktörlere açık olmalarından dolayı her daim farklılığa neden olacak, sürekli değişen ortamlarda yer almaktadırlar. Kriz hususu, mevcut halin belirsizliğinden, karışık olmasından desteklenir. Örgütün hakimiyeti dışında kalan faktörler, dış çevre faktörleridir.

Dış çevre faktörlerinde örgütün bağımlılığının etkisi oldukça büyüktür. Örgütün dışa olan bu bağımlılığı ile dış faktörlerin örgütün gözetimine etkisi tam olarak bu noktada kendini ön plana çıkarır (Genç vd., 2004). Hızlı bir gelişim ve değişim gösteren günümüz dünyasında dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamayan örgütlerin kriz durumuyla karşılaşmaları olasıdır.

Örgütler üzerinde etkisi olan dış çevre etmenlerinin etkilerini kontrol altında tutabilmek adına örgütün dış çevreyi sürekli bir şekilde irdelemesi gerekmektedir. Dış çevre faktörlerinin teknolojiyle bağlantısının olmasının yanı sıra toplumla, ekonomiyle, kültürle, doğal çevreyle, siyasi gelişmelerle de bağlantısı olabilmektedir.

2.3.3.1.A. Doğal felaketler

Doğal çevreyle ilişkili olarak apansızın meydana gelen gelişmeler doğal felaketler olarak kabul edilir. Doğal afetler, önceden bilinmesi pek imkan dahilinde bulunmayan yangın, su baskını, deprem, kuraklık gibi felaketlerdir ve krizlerin önemli nedenlerindendir. Çoğunlukla olumsuz etkenleri içine alan, siyasi, ekonomik, toplumsal etkilere yol açarlar ve engellenmesi güç olan, belirli alanları ve insanları etkileyen olaylar olarak kabul edilirler (Yavaş, 2001).

Doğal felaketler işletmelerin çevreleriyle entegrasyonu sonucunda, ortaya çıktıkları çevredeki örgütlerin eylemleri üzerinde etkili olurlar. Doğal felaketlere yol açması muhtemel krizlere karşı önceden yapılan hazırlıklar gelecekte ortaya çıkabilecek doğal felaketlerden kaynaklı krizlerin verebileceği zararları azaltmaya yardımcı olmaktadır. İşletme yönetimlerince engel olunamayan doğal faktörler, yalnızca örgütleri değil, bunun yanı sıra toplum üzerinde de etkili olan normal sürecin dışındaki durumlar olarak göze çarpmaktadır. Bu krizler; diğer krizlerden farklılık göstermekte, daha uzun ve etkili olmakta, gelişimlerine dair uyarı veya belirtiler yetersiz olmakta, kriz önleme sistemleri devre dışında kalmaktadır (Gökhan vd., 2013).

2.3.3.1.B. Teknolojik yenilikler

Teknoloji alanındaki ilerlemeleri izleyerek bunlara uyumlu hareket etmek, gelişme aşamasındaki şirketler açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin kullanmış oldukları yöntem ve tekniklerde değişimler ve yeniliklerin meydana gelişi, örgütlerin ana hedeflerini etkilemektedir. Teknolojideki ilerleyişin hızlı olması, bu ilerlemelere uygun hareket edilmesi ve örgütlerin teknoloji ile olan bağımlılığı, krizlerin meydana gelmesinde oldukça ön plandadır.

Devamlı gelişen teknoloji, bir organizasyonun üretimini gerçekleştirdiği mallar ile hizmetlerin yerine geçebilecek yeni ürünler ile alanlar meydana getirmişse işletme açısından kriz kaçınılmaz bir durum olmaktadır (Baran, 2009).

Teknoloji dünyasında meydana gelen hızlı ilerlemeler işgörenlerin bilgi ve yeteneklerini yetersiz bir hale dönüştürmektedir. Gelişmekte olan teknolojideki yeni donanım ve sistemler, kişiler için devamlı bir öğrenme gereksinimi doğurmaktadır. Teknolojideki bu gelişimler karşısında örgütler, personeline yeterli olanakları sunamadıkları taktirde, bu durum işgörenlerde stres yaratarak yeni teknoloji, çalışanlarda görevini yapamama endişesi meydana getirebilir. Teknolojideki hızlı ilerlemelerin krize yol açmasının başka bir sebebi de kişilerin karasızlıkları ve bu gelişimler karşısındaki endişeleri, değişimi kabullenme noktasında isteksiz olmaları ve klasik tekniklere bağlı kalmalarıdır (Kurtuluş, 2009).

Bu çerçevede örgütlerin varlıklarını sürdürülebilir kılmak adına gelişmekte olan teknolojiyi takip etmeleri ve bu hususla alakalı çalışanlarına gerekli eğitimleri sunmaları, örgütlerin piyasadaki rekabet gücünü sağlamlaştırmaları ve rakipleri karşısında üstünlük elde etmeleri bakımından büyük önem taşımaktadır.

2.3.3.1.C. Genel ekonomik belirsizlikler

İşletmelerde krizin meydana geliş sebeplerinden bir başkası da ekonomik belirsizliklerdir. İşletmeler hiyerarşik açıdan ele alındığında, ekonomik sistemin bir alt unsuru şeklinde kabul edilebilir. İşletmelerin ilişkili olduğu rekabet durumu, ekonomik çevre, doğal kaynakların kapsamı ve kullanımı ve ekonominin genel yapısı benzer unsurlardan oluşmaktadır (Tutar, 2007).

Toplum içinde oluşturulması düşünülen ekonomik örgütlenme türlerinin, politik ve siyasal sistemlerle uyum sağlaması gerekmektedir. Devletin, ekonomiye dair uygulamaların kapsamında bulunup bulunmaması ya da ekonomik olaylara müdahale tarzı ve yoğunluğu, işletmelerin eylemleri üzerinde direkt olarak etkili olmaktadır (Tutar, 2007).

Genel ekonomik belirsizlikler işletmelerin eylemleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Ekonomideki bir iktidarsızlık hali belirli bir düzeyde ve kısa

vadeli olduğuunda sınırlı etkide kalabilir. Ancak, büyük/uzun vadeli dalgalanmalar, işletmelerin krizle karşı karşıya kalmalarına yol açabilir. Ekonomi hususunda genel belirsizliklerden dolayı ortaya çıkan krizler karşısında örgütlerin önceden alacağı birtakım önlemler bu tür krizlerin meydana gelişini engellemeye yardımcı olmaktadır.

2.3.3.1.D. Sosyokültürel faktörler

Örgüt üzerinde etkili olan etmenlerden biri de sosyokültürel faktörlerdir. Sosyokültürel faktörler örgütün çevresinde bulunan kişiler ile ilişkilidir. Bu kişilerin davranışları, düşünceleri, yaşam tarzları, sahip oldukları değerler ve dini inançları üzerinde etkili olan eğitim, kültürel, etnik, demografik ve çevresel koşullar tanımlanabilir. Toplumsal faktörler kişiler arasındaki ilişki tarzıyla alakalıdır.

Krizin meydana geliş sebebi olarak, işletmenin toplumu ve çevresinin iyi analiz edememesi gösterilebilir. Nüfus yapısı ve kapsamı, toplumu meydana getiren değerler ile kültürel çevre gibi hususlar, işletme açısından fırsat veya tehdit biçiminde algılanabilmektedir. Toplumsal yönde ortaya çıkan değişiklikler işletmeden bağımsız değerlendirilmemelidir. Tüm bu etkileri farketmeyen ve krizi algılayamayan veya fırsatı değerlendirmeyi bilemeyen işletme, krizle karşı karşıya kalacaktır (Tuncer ve Dirlik, 2009). Sosyokültürel çevre değişkenleri; olanak sağlama, fırsat oluşturma, tehlike ve tehdit meydana getirme açısından önemli etkiler gösterebilmektedir (Eren, 2008).

2.3.3.1.E. Hukusal ve politik düzenlemeler

Örgütler üzerinde etki eden faktörlerden biri hukuk sistemidir. İşletmelerin varlıklarını sürdürdükleri ülkelerdeki siyasi ve yasal değişimler işletmeleri negatif ve pozitif bakımdan etkileyebilmektedir. Ayrıca faaliyette bulunulan ülkedeki siyasi rizikolar işletmeler açısından önemi göz ardı edilemeyecek bir krizin oluşumuna neden olabilmektedirler. Siyasi gücün vereceği kararlara uyum sağlama hususunda sorun yaşayan işletmeler krizle karşı karşıya kalacaklardır. Bundan dolayı ortaya çıkan kriz zamanlarında kararların hızlı bir biçimde alınması büyük önem arz etmektedir.

İşletmeler hiyerarşi çerçevesinde kendilerinin üstünde yer alan devletin yasalarından bağımsız düşünülemezler. Her ne kadar örgütler küresel çapta veya ulusal olarak faaliyetlerini sürdürseler de neticede bir devletin sınırları içerisinde yer almaktadırlar (Tutar, 2007). Bazı zamanlar devletlerin de piyasaya etkide bulundukları görülebilir. Ancak söz konusu etkiler devletlerin ekonomi üzerindeki yönetim yaklaşımına göre türlü biçimlerde kendini gösterir. Bahsi geçen etkiler bazı işletmeler açısından şans faktörü olarak meydana gelmekteyken, bazıları için de kriz şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Genç vd., 2004).

2.3.3.1.F. Uluslararası çevre faktörü (Küreselleşme)

İşletmelerin krizle karşılaşmalarındaki en etkin dış faktörlerden biri, Uluslararası çevre faktörüdür. Dünya genelinde gelişim gösteren iletişim teknolojilerine sahip farklı ülkeler arasında sınırların kaybolması şeklinde açıklanabilir. Dünya genelinde artışta olan küreselleşme, örgütlerin gerçekleştirmiş oldukları eylemlerde değişiklikte bulunmalarını mecbur tutmaktadır (Eren, 2013).

Dünya çapındaki küreselleşme olgusu, yerel kalabilen kurumların dünyaya yayılma potansiyeline sahip olmasına sebebiyet vermiştir. Buradan hareketle politik, ekonomik, kültürel tüm yapıların birbirleriyle ve dünyadaki başka eşdeğerleriyle olan bağlantısında da artış meydana gelmiştir. Dünyanın herhangi bir yerinde oluşan kriz yalnızca söz konusu bölgeyle sınırlı kalmayıp, dünyanın diğer bölgesinde faaliyette bulunan kurumlara da etki edebilmektedir. Bunun sebebi ise küreselleşme unsurudur.

Uluslararası piyasalarda görülen kültürel, sosyal, ekonomik ve teknolojik ilerlemeler daha çok uluslararası piyasalarda varlığını sürdürmekte olan örgütler ile büyük ölçekli şirketlerin krizle karşı karşıya kalmalarına yol açabilmektedir. Uluslararası piyasada varlığını devam ettirmekte olan söz konusu şirketler için Uluslararası pazarlardaki değişiklikler, ürün karması, fiyatlandırma, pazarlama ve satış uygulamaları, oldukça önem içermektedir. Şirketler eylemlerini gerçekleştirdikleri devletlerin arasında ortaya çıkabilecek siyasi krizleri, savaşları, anlaşmaları ya da hukuki yaptırımları doğru ve verimli biçimde takip etmediklerinde krizle karşılaşabilmektedirler (Kaya, 2009).

2.3.3.1.G. Rekabet faktörü

Dünya çapında serbest ticaretteki artışla beraber global bazda meydana gelen rekabet faktörü örgütlerin sıklıkla kriz yaşamasında etkili olmaktadır. Rekabet faktörü, örgütlerin krizlerle karşı karşıya kalma olasılığını yükselten bir unsurdur. Şirketlerin yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarı sağlayamaması, faaliyetlerini sürdürdükleri sahada yeni rakiplerin ortaya çıkması, düşük maliyetler ile kaliteli ikame malların üretiminin gerçekleştirilmesi, örgütlerin krizle karşılaşması ihtimallerini yükseltmektedir.

Rekabet unsurunun gittikçe artış gösterdiği günümüzde, işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmelerinin en önemli koşulu, değişim olgusunu zamanında iyice kavramalarına ve bu doğrultuda stratejiler hazırlamalarına bağlıdır. Müşteri yapısındaki değişim ve globalleşen dünya, şirketlerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri adına müşterileri üzerinde stratejiler oluşturmalarına ve yeniden yapılanmalarına neden olmuştur (Tekin ve Çiçek, 2005).

Coşkun Can Aktan’a göre: “Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde görülen ilerlemeler, malzeme teknolojisindeki gelişmeler teknolojik icatlarda kimi örgütler bakımından fırsat olarak görülürken kimileri bakımından da ciddi problemler şeklinde kabul edilebilmektedir. Örnek olarak, bilim ve teknoloji dünyasındaki ilerlemelerin oldukça gerisinde bulunan örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri pek mümkün görülmemektedir. Bilim ve teknoloji, rekabet gücü üzerinde etkisi olan en temel unsurlardan biridir (<http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/nedenleri.htm>. Erişim Tarihi: 19.11.2017).”

Rekabet bir örgütün gerçekleştirmiş olduğu eylemler üzerinde etkili olan koşulların tümünde ortaya çıkan bir ifadedir. Rekabet olgusu, şirketler arasında hizmet, fiyat gibi çeşitli etmenlere bağlı olarak görülebilir. Devamlı gelişimde olan ekonomik şartlarla beraber rekabet görüşünde de değişiklikler meydana gelmiştir. Maliyet, üretim ve kalite alanından başka hizmet için de işletmeler birbirleriyle yarışır duruma ulaşmış, bilhassa hali hazırda hizmet sektöründeki çekişme daha çok dikkat çekmeye başlamıştır.

2.3.3.2. İç Çevre Faktörleri

Bir organizasyon dış faktörler gibi iç faktörlerden de etkilenecek kriz ile karşı karşıya kalabilir. Organizasyonun etkisini sürdürmek veya arttırmak için çevreye uyum sağlamaları gerekir. Çevre, fırsatların, kısıtlamaların, koşulların ve sorunların kaynağıdır (Örnek ve Aydın, 2006).

İdari konular, iş tanımı tutarsızlıkları, iletişim eksikliği, dağınık organizasyon yapısı, yaşam aşamaları, organizasyon kültürü, bilgi toplama ve analiz ve organizasyon kültürü gibi sorunlar, örgüt içi faktörleri oluşturur. Aynı zamanda, bir organizasyonun ayak uyduramadığı hızlı değişimler dış etkenler olarak krize yol açabilir.

Organizasyon yapısı esnek değilse ve organizasyon dışındaki değişikliklere uyum sağlayamıyorsa veya iletişim sistemi sorunu acilen üst yönetime iletmek için tasarlanmadıysa, organizasyon krize çok yakındır ve krizi atlama konusunda başarılı olma ihtimali azdır (Ulutaş, 2010).

Krizlerin sebepleri, işletme bünyesinden ve işletme idaresinden kaynaklanabilir. Optimum boyuttan ayrı düşmüş, merkezi bir hiyerarşik organizasyon yapısı, verimsiz idari ve finansal yönetim, örgütün modern yönetim tekniklerinden faydalanmaması, krize yol açabilir. Ayrıca, bu ifade edilen faktörlerin yokluğu, örgütün krizleri önleyebilme yeteneğini kısıtlamak suretiyle yeni krizleri ortaya çıkarabilir (Aktan ve Şen, 2001).

Organizasyonun yapısı ve yönetim tarzı, krize yol açabilecek kurum içi etmenler arasında yer almaktadır. Sözü edilen faktörler arasında sayılabilecek birçok madde bulunuyor olsa da şu şekilde toparlanabilir:

- Örgütlerin geçmişleri ve varlıklarını devam ettirdikleri süreler,
- Kurumsal yapı ve kurum kültürüyle alakalı sorunlar,
- Yaklaşmakta olan krizin farkında olamama,
- Çeşitli etkenlerin kendi aralarındaki etkileşimi,
- Kötü kararların alınması,
- Kararsızlık durumları,
- İşletme tepe yönetiminin yeterli olmayışı,
- İşletmenin yaşam evresi.

Sayılan unsurlar incelendiğinde bunların kurumsal yapı ve yönetimden kaynaklandığı görülebilir (Güneş ve Beyazıt, 2010).

2.3.3.2.A. Örgütsel yapı

Kurumsal yapı genel olarak, kurum bünyesinde yürütülmesi gereken hizmetlere yönelik rollerin tayin edilmesi, dağıtımının yapılması ile koordinasyonunu içeren bağlantılar olarak açıklanabilir (Ordu ve Tanrıöğen, 2013). Örgütsel yapı, işletmenin insan kaynakları biriminin üstlendiği ve tertiplediği hedefe ilişkin bir yapıdır. Çevresinde meydana gelen değişimden hareketle esnek veya sert olabilmektedir. Yapının başka bir önemli tarafı da kilit kararların alındığı yerden kaynaklanmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015).

Kurumsal yapı, krize yol açan kurumsal faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde krize yol açabilecek kurumsal yapı kaynaklı etmenler şu şekilde sıralanabilir;

- Kurumsal yapının, çevresinde görülen değişikliklere ayak uyduramayacak şekilde katı olması,
- Karar alma ve uygulama süreçlerinde hızlı olunmaması,
- Sıkça yapılan önemli hatalar,
- Personel ile işletme yönetimi arasındaki iletişim yetersizliği,
- Aşırı merkezcil yönetim stratejisi,
- Örgütün net bir misyona sahip olmaması,
- İnovasyon ve yaratıcılık hususunda eksik kalınması,
- İşletme bünyesinde bulunan birimler arasındaki ihtilaf ve personel devir hızının yüksekliği,
- İşgören devamsızlığının fazlalığı,
- İşgörenin memnun olmaması.

2.3.3.2.B. Üst yönetimin yetersizliği

İşletmelerin tepe yönetimindekilerin çevredeki değişiklikleri izleyememeleri, gereken bilginin toplanması ve değerlendirilmesi hususlarında tecrübesiz kalmaları ve yeterli olmamaları işletmelerin krizle karşı karşıya kalmalarına yol açmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri müddetçe,

farklı şekillerde krizlerle karşılaşabilmektedirler. İşletme tepe yönetimi tarafından, meydana gelmesi muhtemel krizlere karşı etkili biçimde müdahalede bulunabilmek adına, olası riskler analiz edilerek bu doğrultuda önlemlerin alınması gereklidir. Var olan bir sorunu önemsemeyen ya da bunlara kısa vadeli çözümler bulan işletmelerin, ilerleyen süreçlerde krizlerle karşılaşma ihtimali yüksektir. İçinde bulunduğumuz zamanda devamlı bir biçimde değişim gösteren piyasa şartlarında krizlerden etkilenmeksizin faaliyetlerini sürdüren işletmeler, karşı karşıya kaldıkları krizleri etkili ve başarılı olarak yönetebilen işletmelerdir (Karaköse, 2007).

İşletmelerde yöneticilerin rolü kriz zamanlarında ön plana çıkmaktadır. İşletme yöneticisi krizi ne şekilde çözebileceğini bilmiyorsa, kendini günün koşullarına uygun şekilde hazırlamadıysa, mevcut problemi güncel olmayan usulle çözmek istiyorsa, bu problemin kendisi tarafından çıkarıldığı kabul edilecektir. Krize dair problemleri güncel olarak yorumlayıp algılamayı başarabilen bir yönetici çözümde büyük rol oynayacaktır.

Örgütlerin krizle karşılaşmalarındaki neden, örgütteki tepe idarede bulunan yöneticilerin krizleri farkedememeleri veya krizden kurtarma hususundaki yetersizlikleridir. Tepe yönetimden kaynaklanan krizlerin sebepleri şu şekilde belirtilmiştir (Bakan, 2011);

- Kendine ait görevi yerine getiren çalışanın ileriye tahmin etme yeteneğinin yüksek olmaması,
- Yöneticilerin mevcut problemleri kavrayamamakla birlikte güncel olmayan yöntemlerle çözümler aramaları,
- Ortamın hızlı değişimine uyum sağlayamama,
- Yöneticinin meydana gelen sorunu kriz şeklinde görececek kabiliyetinin olmaması,
- Çevredeki gelişimlere dair veri toplama konusundaki yetersizlik,
- Krizin fark edilmemesi veya krize yönelik belirtilerin göz ardı edilmesi.

2.3.3.2.C. Bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde önemli bir değer ve kaynak olarak kabul edilen bilgi, en baştan itibaren var olmuştur. Ortaya çıkan değişikliklerin

takibi, sürekli olarak bilgiyle çalışmayı gerekli kılar. Kriz dönemlerinde verilen kararların doğru olmasının koşullarından biri de bilginin sahibi olmaktır. Zira işletme yönetimi bilgiye sahip olmakla beraber kararsızlıklardan uzak duracaktır. Bilginin doğruluğu sayesinde, farklı çözümler oluşturulacak, böylece krizden çıkış kolaylaşacaktır (Genç vd., 2004).

Bilginin kimden, nasıl ve neden sağlanacağı ve aynı biçimde kime, nasıl, hangi nedenlerden ötürü sunulacağı saptanmalıdır. Elde edilen veriyi bilgiye dönüştürebilme, bilgiyi karar aşamalarında verimli olarak kullanabilme kabiliyetinin sergilenememesi, esasen yönetim sorunudur. İşletme yöneticilerinde bulunması gereken niteliklerden biri de hiç kuşkusuz, mevcut bilgilerden hareketle öngörüle bulunabilmektir (Tutar, 2007).

İşletme yöneticilerinin işletmelerin çevrelerinde ortaya çıkan olumsuz durumlarla alakalı belirtilerin farkında olamamaları krize neden olmaktadır. Bu durum; ihmalsizlik, bilgiyi toparlayamama veya tecrübe eksikliği ile alakalıdır. İşletme yönetiminin farkında olamadığı fakat öngörebildiği hallerde işletme ya düzenlediği modellerde yetersiz ve deneyimsizdir ya da yöneticiler planlama hususunda başarısızdır (Dinçer, 1991).

2.3.3.2.D. Örgütün yaşam evresi

Örgütlerin yaşam süreçlerine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar değerlendirildiğinde; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş biçiminde meydana gelen beş döneme ayrılmaktadır. Gerileme ile çöküş dönemleri krizlere açık olunan aşamalardır. Örgütlerin kontrolsüz büyümesi; karar verme, yetki, sorumluluk, örgütlenme ile denetim hususlarında ihtilaflara yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, arz talep dengesini gözetmeksizin gerçekleştirilen bir büyümede yine aynı şekilde örgütlerde kriz meydana gelmektedir (Seçilmiş ve Sarı, 2010).

Örgütlerin kimi evreleri potansiyel yönden krize girebilecekleri evreler şeklinde kabul edilmektedir. Sözü edilen evrelerden biri kuruluş evresi olup, bu evre risk barındırmakta ve önemli ölçüde kaynak kullanımını gerektirmektedir. Gelişme evresi ise örgüt bakımından kritik bir kısımdır. Başka bir evre de, bazı iç dengesizliklerin görüldüğü “büyüme” evresidir. Gerileme evresi de, kurum yöneticilerinin gerekli müdahalede yeterli olmadığı evredir. Bunlar örgütlerin

yaşam döngülerinden kaynaklı riskler şeklinde değerlendirilebilir. Örgütlerin içinde yer aldıkları evrelerin her birinde örgüt içerden veya dışarıdan gelen çeşitli dinamiklere uygun biçimde davranamaz ve gerekli olan müdahaleyi zamanında yapamazsa krizle karşılaşması muhtemeldir (Aydemir ve Demirci, 2005).

2.3.3.2.E. Örgüt kültürü ve iklimi

İşletmelerin kimlikleri, benzersiz iklimi ve kültürü tarafından belirlenir. Kurumsal kültür ile kurumsal iklimin işgörenler bakımından önemi onların sinerjisine bağlıdır. Kurum kültürü ve iklimi, kurumsal bağlılığı yükseltip motive edici bir niteliğe sahipse bunun neticesinde etkinlik ve verimlilik ortaya çıkar. İşgörenlerin performansları üzerinde olumlu olmayan bir etki meydana getiriyorsa, bu şekildeki bir işletmenin kriz karşısındaki savunma sistemlerinin işe yaramayacak ve krizin atlatılması zor olacaktır (Genç vd., 2004). Kurumsal kültür, kurumun inanç, değer ve mantığının krizlere eğilimli olup olmadığına bağlıdır. Bir kriz müdahale organizasyonunda krizler rasyonel bir mantıkla değerlendirilir.

Kurumsal kültürün ve kurum ikliminin işgörenlerin mevcut değerlerine yakın olması, onların performans ve motivasyonlarını yükseltebilmeleri açısından birtakım niteliklerinin bulunması gerekir:

- İşgörenler ile benzer değerlerinin/inançlarının olması ve bunları sürdürmelerine olanak tanınması,
- Başarılı durumların sıklıkla hatırlatılması,
- Kurumsal/bireysel hedeflerin bütünleştirici nitelikte olması, işgörenlerin örgütün vizyonunu kabullenmiş olması,
- İşletmenin çeşitli seviyeler arasında, ortak bir sorumluluk görüşünün bulunması,
- İşgörelere kariyer geliştirme, terfi ve kişisel gelişim olanaklarının sunulması.

İşletme personelinin kurumsal kültürü ve iklimi yanlış anlamaları ya da iklim ve kültürün bireylerin motivasyonu üzerinde negatif bir etkiye sahip olmaması yukarıda bahsedilen niteliklerin bulunmasına bağlıdır. Kurumsal kültür

ve iklim söz konusu niteliklere sahip olmadığı takdirde kurumsal fonksiyonunu gerçekleştiremeyecek, karşılaştığı krizlere karşı etkili bir mücadelede bulunamayacak ve krizi yönetme noktasında başarısız kalacaktır (Tutar, 2007).

2.3.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

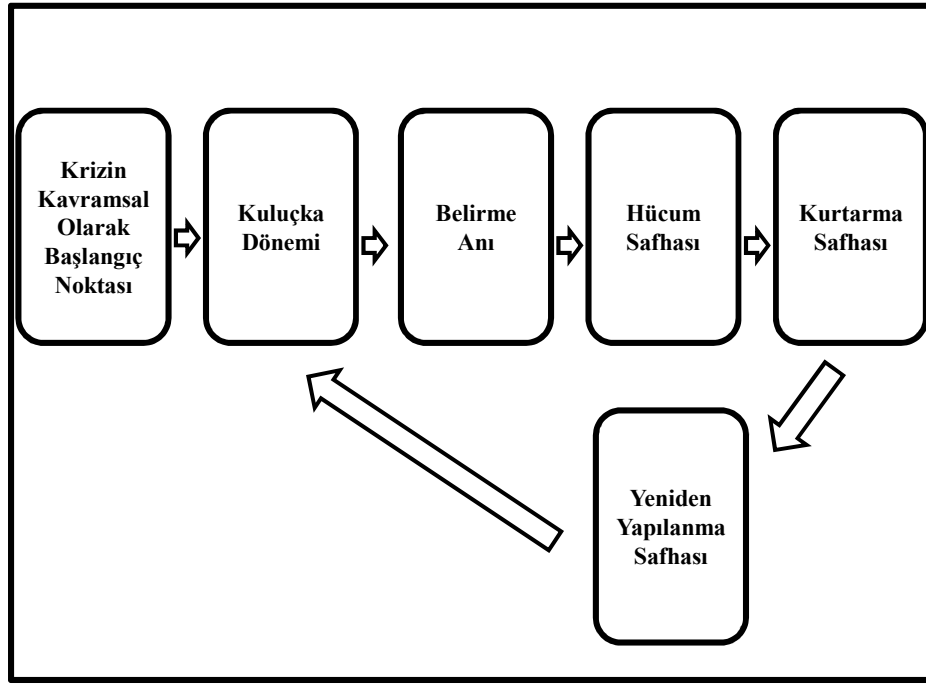
Örgütsel sınırların çizilememesi, günümüz yönetiminin kriz faktörlerini iç ve dış çevresel faktörler olarak ayırmasını giderek zorlaştırmaktadır (Aksu, 2008). Bir organizasyondaki iç ve dış faktörler bir organizasyonun bir krizle karşı karşıya kalmasına neden olabilirken, bunların etkileşimi bir organizasyonda kriz oluşumuna neden olabilir. Kriz anında örgüt içi ve dışı çevresel faktörlerin örgüte etki etmesi de krizin oluşmasında önemlidir. Bu etki aşağıda belirtilen yönleri içerir (Dinçer, 2013);

- Örgüt ile çevresinin bağımlılık düzeyi: Kuruluş içindeki kontrol düzeyi çevreye göre fazla veya az olabilir.
- Kriz halinin olumlu/olumsuz kavranması: Bir kriz durumunun farkındalığı olumlu ya da olumsuzdur. Kriz farkındalığı, kriz yönetimi öncesinde veya sırasında olumlu veya olumsuz olabilir. Kriz; bu, hedeflere ulaşmak ve daha yüksek hedefler belirlemek için bir fırsat olarak görülebilir ancak örgütün amaçlarına ulaşmasına engel ve örgütün yeteneklerini baltalayan bir tehdit de olabilir.
- Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti: Değişime duyarlılık düşük veya yüksek olabilir. Yüksek duyarlılık, örgütün krizle başa çıkma becerisini ve krizle başa çıkma potansiyelini gösterirken, düşük duyarlılık, örgütün krizle başa çıkma olasılığının ve örgütün krizle başa çıkma becerisinin düşük olduğunu gösterir.

2.3.4. Kriz Süreci ve Sonuçları

Kriz öncesi dönemde krizle ilişkili belirtileri fark ettikten, yorumladıktan ve değerlendirdikten sonra gerekli adımlar atılmazsa, krizin ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir. Kriz genellikle aniden ortaya çıkmaz. Turner, krizin altı aşaması olduğunu belirtir. Bu aşamalar, aşağıdaki Şekil 2.13.'te belirtilmiştir.

Kriz yönetimi genel sürecine bakıldığında üç ana dönemde ele alabiliriz: kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası (Pira ve Sohodol, 2004).



Şekil 2.13: Kriz Yönetim Sürecinin Sistemik Gösterilmesi

Kaynak: (Pira ve Sohodol, 2004)

- Kriz öncesi dönem: Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası – Kuluçka dönemi
- Kriz dönemi: Belirme anı – Hücum safhası – Kurtarma safhası
- Kriz sonrası dönem: Yeniden yapılanma safhası

2.3.4.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz kesinlikle bir ip ucu vererek kendini gösterir. Krizin belirtileri vardır, ancak çok fazla belirsizlik oluşturur. Bunlar kendilerini organizasyonun çözmesi gereken problemler olarak gösterirler. Bu aşamada kurum içinde bu işaret ve sinyallerin farkında olan bir birimin oluşturulması çok önemlidir. Bu birim ya da örgüt kurulmamışsa ya da bu birime kriz sinyali gönderilmemişse, bu aşamada örgüt içinde ve çevresinde sorunlar oluşmaya başlamıştır (Tutar, 2004a).

Bu, krizin semptomlarının daha ciddi hale geldiği zamandır. Bu dönemdeki belirtilere bakarsanız bir krizin oluşacağını görebilirsiniz. Bu dönemde örgütün kriz belirtilerini anlaması sonucunda krize karşı koyma katsayısı artar ve örgüt krizin şiddetini azaltabilir (Tüz, 2004).

2.3.4.2. Kriz Dönemi

Organizasyonun iç ve dış durumunun farkına vararak, zamanında etkin müdahale edilmemesi ile krize neden olan sorunu fark ederek, yanlış tavır sergileme sonrasında kriz aşamasına ulaşılır (Can vd., 2005a).

Kriz aşamasında krizin etkileri göz ardı edilemez şekilde belirmekte olup, bu dönem belirleme-hücum ve kurtarma aşamalarından oluşmaktadır. Kriz, personel üzerinde ilk olarak şok aşaması ortaya çıkarır. Belirsizliğin zirvede olduğu zamandır. Bir örgüt içindeki kişilerin nasıl davranacaklarına dair bilgisizliği, personelin stresinin fazla olması, bu nedenle geri çekilmeleri ve dolayısıyla örgüt içinde işe devamsızlık ve işten ayrılmalar şeklinde örgütü kriz içinde krize iten bir durum oluşmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004).

Bu nedenle, kriz anında özellikle İK yöneticileri için yeni strateji ve hedeflerin hızlı bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Motivasyon, kriz zamanlarında normalden daha önemlidir. Örgütün tüm üyeleri iç motivasyonlarından sorumludur, ancak yöneticiler çalışan performansından ve dolayısıyla çalışanları motive eden bir ortam oluşturmaktan sorumludur (Baltaş, 2002).

2.3.4.3. Kriz Sonrası Dönem

Krizin son dönemidir. Bu süre zarfında şirket, modifiye edilmiş çözümlerle krizin etkisini ortadan kaldırabilir veya kuruluşun faaliyetlerine olumlu etki yapabilir. Bu süre yasal gelişmeler, tedbirler, karşı tedbirler ve medyada yer almak suretiyle uzatılabilir. Bu aşama için gerekli adımlar zamanında atılmazsa, gelişme değerlendirilemez, kontrol edilemez ve takip edilemezse süreç istenilen şekilde yürütülemez ve organizasyon ortadan kalkmaya başlayacaktır (Tüz, 2004).

Hızlı karar alma ve yürütme ihtiyacı nedeniyle kriz sonrası dönemde merkezileşme meydana gelir. Kriz zamanlarında yöneticiler genellikle yanlış tavır alırlar, hızlı karar almak için otoriteyi merkezileştirirler ve liderlik ekipleriyle olan bağlarını zayıflatırlar. Dolayısıyla kurumsal düzeylerde, prosedürlerde, kurallarda ve bürokraside bir artış olacaktır. Ortaya çıkan kontrol sıklığı, öz-yönetim becerilerine sahip nitelikli profesyoneller üzerinde büyük

baskı ve strese neden olur. Personeldeki korku, halsizlik, kaygı, aşırı tepki gibi olumsuz davranışlar üzerinde çalışılmalıdır. Bunların yanında stres yönetimi için personel eğitilmelidir (Tutar, 2004a).

Bir kriz aşamasının en yıkıcı sonuçları tartışmasız kriz sonrası dönemdir. Bir organizasyonun kriz konusunda etkin bir şekilde hareket edebilmesi için konunun doğru bir şekilde açıklanması ve anlaşılması, krizin sonucunun yönetim ve organizasyon açısından net bir şekilde görülmesine bağlıdır (Özer, 2011).

2.3.5. *Kriz Yönetimi Tanımı ve Özellikleri*

Tutar (2000) kriz yönetimini, yöneticilerin olası risk durumları ve kriz yönetiminin etkinliği ile orantılı çabalarla hedeflerine ulaşmaya çalışması olarak tanımlamaktadır. Kurumun kar ve zararları ile ilgilidir. Bilgin (2008), kriz yönetiminin bir kriz anında sistemin başarısı ile ilişkili olabileceğini belirtmektedir. Kriz yönetimi, örgütlere, paydaşlarına ve hedef kitleleriyle ilişkilerine verilen zararı en aşağı çekme çalışması şeklinde tanımlanmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2005). Kriz yönetimi, olası bir kriz veya gerçek bir kriz sürecinin analiz edilerek krizin yönetilmesi, krizin sebebinin çözülmesi ve zararın en aza indirilmesi aşamasında gerçekleştirilen bir faaliyettir. Aksu (2008), kriz yönetiminin kriz henüz oluşmamışken başladığını ifade eder.

Fearn-Banks (2016), kriz yönetiminin, bir kriz ya da şirket için olumsuz bir duruma sebebiyet veren, oluşan olumsuzluğun risk ve belirsizliklerini ortadan kaldıran bir dönüm noktasında stratejik bir planlama süreci olduğunu ifade ederek, şirketin geleceği hakkında daha çok kontrol sağlamasına mümkün kılan bir süreç şeklinde belirtmektedir.

Kriz Yönetimi; ani olayların şirketin faaliyetlerini etkileyecek, şirketin mülkiyetini ve kamu imajını azaltarak insan güvenliğini ve sağlığını tehdit eden davranışları azaltacak planların organizasyonudur (Dinçer, 1998). Regester ve Larkin (2005), kriz yönetiminin başı çekmek olduğunu, şirketlerin kriz organizasyona hakim olmadan önce olanları kontrol ederek olası krizlerle başa çıkma planlarına sahip olduklarını ve bunun hayatta kalmanın anahtarı olduğunu belirtmektedir. Hemen hemen her kriz, hem başarısızlığın kökünü hem de başarının tohumunu içerir (Augustine, 2000; Temir, 2018).

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi kriz yönetimi şu şekildedir: Bu, kurumlar için uzun vadeli bir süreçtir. Tanımdan ortaya çıkan kriz yönetiminin ortak özelliği, bir kurumu tehdit eden olayları önceden tahmin etmesi, kriz oluşmadan ortadan kaldırılmasını sağlaması, önleyici tedbirler alması ve sorunu ele almasıdır.

Kriz yönetiminin de ortaya çıkan her kriz adına ayrı bir plan gerektirdiği için çeşitli özellikleri vardır. Kriz yönetiminin başlıca özellikleri şunlardır (Haşit, 2015):

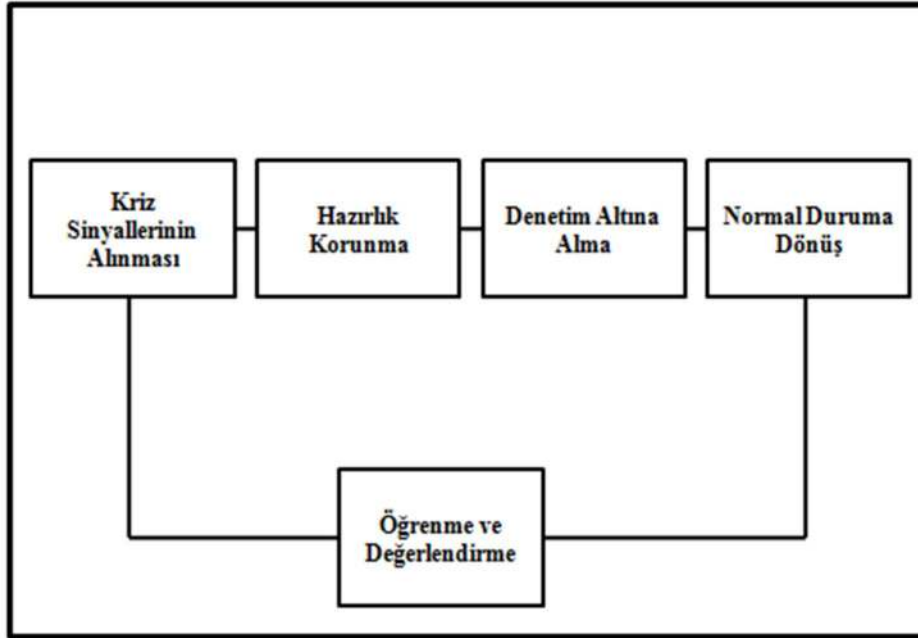
- Karar vericilerin bilişsel yapısı kriz yönetiminde çok önemli bir rol oynamaktadır. Krizi önlemenin başarısı, yöneticinin krizi nasıl algıladığına bağlıdır. Kriz yönetici tarafından bir tehdit olarak algılanırsa, önlemedeki başarı oranı artacaktır.
- Başlangıcı veya sonu yoktur, bu nedenle devam eden bir kriz yönetimi sürecidir. Olası krizler için hazırlanan planlar her zaman test edilmeli ve gözden geçirilmelidir.
- Kriz yönetimi krizin türüne bağlıdır. Bu nedenle her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri vardır. Geçmiş krizleri önleyen stratejiler artık yeni krizlerde başarılı olamayabilir.
- Başarılı kriz yönetiminin büyük getirileri olabilir. Krizi başarıyla atlaman yöneticiler özgüvenlerini artırabilir. Krizin üstesinden başarıyla gelen bir yönetici işini kaybetmediği gibi kariyerlerinde de çok önemli bir adım atarlar.
- Kompleks, zahmetli, lüzumlu ve elzem bir süreç olan kriz yönetiminde çözüme ulaşmak zaman alabilmektedir. Çözüme ulaşabilmek için, kreatif, esnek, nesnel, cesur, çevik, grup çalışmasında başarılı, yeniliklere açık, harekete geçmeye hazır ve istenmeyen durumlarda hırslı evet ve beklenmedik durumlarda bilinmeyene odaklanabilmek gerekir. Bu doğrultuda krizi önlemek için önemli fedakarlıklar yapmak gerekebilir.

Yukarıdaki maddeler; kriz yönetimi sürecinde karar vericilerin bilişsel yapısının önemli olduğunu, kriz planının sürekli gözden geçirilmesi gerektiğini,

her krizin kendine özgü olduğunu ve kriz yönetiminin gelecekteki kariyerleri için önemli olduğunu, dolayısıyla yöneticinin etkisini ifade etmektedir.

2.3.6. *Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları*

Yaşanan her krizin, nasıl oluştuğuna bağlı olarak yönetimleri olduğu söylenir. Genel çerçevede olası bir kriz durumunu çözmek için izlenmesi gereken kriz yönetimi, bir krizin belirtilerini proaktif olarak tespit edip değerlendirmek ve bir kurumun krizi minimum kayıpla aşması için gerekli adımları atmasını ve uygulamasını içerir (Can, 2002). Kriz yönetimi Şekil 2.14'te beş aşamada ele alınmaktadır (Can, 2002).



Şekil 2.14:Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: (Can, 2005)

Öncelikle kriz sinyallerinin ortaya çıkması, akabinde hazırlık korunma aşamasına geçilmesi, sonrasında denetim altına alınarak normal aşamaya dönülmesi ile kriz yönetim süreci değerlendirilerek ders çıkarılması ile öğrenim aşamasına gelinerek şekilde de görüleceği üzere kriz yönetiminin sonuna ulaşılır (Can, 2005).

Bir kriz sinyalinin alınması, krizle ilgili bir sinyalin üretildiği ilk aşamadır. Kriz sinyalleri, yaklaşmakta olan bir krizin ciddiyetinin şirketler üzerindeki etkisi hakkında bilgi içerir, bu nedenle şirket yöneticileri krizi yönetmek için bu yeni sinyallere duyarlıdır. Bu yeni sinyallerin izlenmemesi ve uygun şekilde değerlendirilmemesi, organizasyonu riske atmaktadır (Akat ve Budak, 1994).

Hazırlık ve koruma aşaması, yönetimin ideolojisini anlayarak, temel süreçler ile işlevleri, bilgileri ve değerleri paylaşarak, şirketin ne yöne ilerlediğinin farkında olarak krizden korunmada kritik bir adımdır (Dinçer, 1995). Bu aşamada, olası krizler karşısında ortaya çıkabilecek olumsuz süreçlerden paydaşları ve kurumun hedeflerini korumak için alınması gereken tüm önlem ve stratejileri kapsar (Tutar, 2000).

Regester ve Larkin (2005)'e göre, krize hazırlık ve korunma aşamasında aşağıdaki faaliyetlere dikkat edilmelidir:

- Krizin yönetimine olumsuz bir davranış sergilemekten kaçınmak,
- Tüm işletmenin performansını kamu beklentisi ile eşleştirmek,
- Eylemlerde sorumluluk ile birlikte başarıya ulaşmak için güven sağlamak,
- Kriz süreçlerinde fırsat arayışı içerisinde hareket etmek,
- Belgeler, eylemler kadar geçerlidir. Yapılan işlemlerin kaydı, süreçler ters giderse kurumun sigortasıdır. Kriz sırasında alınan tüm eylemleri yazılı olarak belgeleyin.

Denetim altına alma sürecinde yönetim, sağlanan bilgilere dayanarak bir krizi önlemek için adımlar atar. Bazı krizlerde erken uyarılar, hazırlıklar ve koruyucu önlemler işe yarayabilir ancak kriz çözülmeyebilir. Bu durumda üst yönetim, krizin seyrini takip etmek ve gerekli önlemleri almak için kriz yönetiminin ilk aşamasından elde edilen verileri kullanmak zorundadır (Akat ve Budak, 1994).

Normale dönüş aşamasında amaç, krizi atlatıp kontrol altına alarak kurumu istikrara kavuşturmadır. Kriz zamanlarında finansal kurumlar ve alt sistemleri arasındaki ilişkiyi zayıflatarak mevcut düzeni bozabilir. Bu aşamada

yeniden yapılanmaya, sistemi değişen evre koşullarına uyarlamaya ve krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya çalışılır zorundadır (Akat ve Budak, 1994).

renme ve değerlendirme, kriz yönetiminin son aşamasıdır ve kriz sırasında alınan karar, eylem ve uygulamaların tekrar değerlendirilerek krizden ders çıkarılması aşaması olarak adlandırılır (zorundadır (Akat ve Budak, 1994; Tack, 1994); Etkin işleyişi önleyen faktörleri ortadan kaldırmak, kurumun hedeflerini eskisinden daha güçlü olmak için yeniden tanımlamak ve kriz sırasında yapılan başarılı işleri incelemek, gerektiğinde ödüllendirme yöntemlerini değerlendirmek biçiminde, kriz sebebiyle oluşan olumsuz durumların ortadan kalkması ve hareket kabiliyeti için kuralları ifade etmektedir. (Tack, 1994).

Mitroof ve Anagnos (2000), kriz yönetiminin ayrı programlar oluşturmak yerine diğer programlara entegre edilmesi gerektiğini ve etkin bir kriz yönetimi için neler yapılacağını aşağıdaki gibi belirtmektedir:

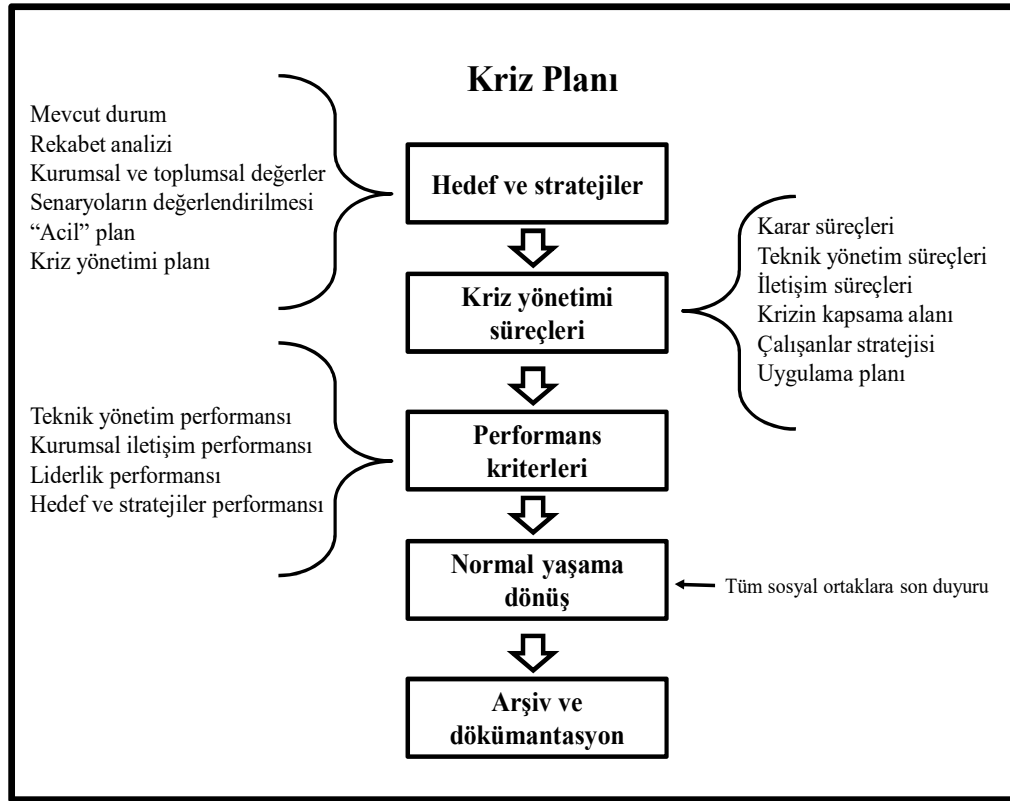
- İktisadi, bilgi veren, fiziki, personel, saygınlık, psikopatik süreçler ve doğal afetler olmak üzere yedi ayrı alanın her birinde en az bir kriz için şirket içerisinde acil müdahale planları geliştirin.
- Acil müdahale planlarınızı endstriniz veya doğal afetlerle sınırlamayın.
- ncesinde oluşan krizlere bağlı kalarak yalnızca geleneksel risk değerlendirmelerine göre plan oluşturmayın.
- Hissedarlar, işleyişler, çeşitler/rizikolar, modeller ile senaryolar gibi krizin içinde bulunan beş alanı denetleyin.
- nceki krizlerde oluşan durumlar ile angajmanları inceleyin.
- Krizin kuruluşunuzun içinde ve dışında nasıl ortaya çıktığını anlamak için bir harita oluşturun.

Özetle, bir kriz yönetim sürecinde gerçekleştirilmesi gereken beş aşama dışında, krize hazırlıklar ve kriz esnasında uygulanan süreçler kriz yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

2.3.6.1. Kriz Yönetimi Planlaması

Bu noktaya kadar pek çok değişkenin söz konusu olduğu bir ortamda, planın nasıl uygulanabileceği açısından elzem olarak tanımlanan bir kriz yönetim planı başlığı bulunmaktadır (Kadıbeşegil, 2003). Yönetimin kriz öncesi sistem anlayışı, öncelikle kriz önlemeyi amaçlar ve krize hazırlanmak için araştırma yapmayı ve olası bir krizin işaretlerini proaktif olarak tanımayı ve eylem adımlarını uygulamayı içerir. Tüm bu çalışmalar bir acil müdahale planına dayanmaktadır (Pira ve Sohodol, 2012).

Krizle başa çıkmak için önce iyi bir plana ihtiyaç vardır. Krizi oluşturan birçok değişken için oluşturulmuş kriz yönetimi başlıklarının varlığı, krizin doğru yönetilmesini garanti etmektedir.



Şekil 2.15: Kriz Yönetimi Planı

Kaynak: (Kadıbeşegil, 2003)

Şekil 2.15.'te Kadıbeşegil kriz yönetim planını beş ayrı bölümde irdelemektedir. Hedef ve stratejiler, mevcut koşulların gözden geçirilmesi, rekabet analizinin yapılması, kurumsal ve toplumsal değerlerin oluşturulması, olası senaryoların incelenmesi, acil durum ve kriz yönetim planlarının

geliştirilmesi, bunlara dahildir. Kriz yönetimi sürecinin aşaması; karar verme süreci, teknik yönetim süreci, iletişim süreci, kriz kapsamı belirleme, personel adına strateji geliştirme ve uygulama planlaması bulunmaktadır. Performans standardı kısmında; teknik yönetim, kurumsal iletişim, liderlik ile hedefler ve stratejiler performansı bulunmaktadır. Tüm sosyal taraflara son bildirimin ardından arşivleme ve belgeleme ile normal aşamaya dönüş başlar.

Regester ve Larkin (2005), kriz yönetimi planlaması ilkelerinin hemen hemen tüm kurumsal kriz türleri için aynı olduğunu ve kriz yönetim planlarının farklı kriz türleri için değişmeyeceğini ifade etmektedir. Olası her krizi tahmin etmek mümkün olmamakla birlikte kurumların krize karşı hazır bulunmak adına planladıkları adımlar vardır. Potansiyel krizleri belirlemekle tutarlı yaklaşım kriz yönetimi başlar. Regester ve Larkin (2005), kuruluşların potansiyel riskleri belirlemek için sorması gereken aşağıdaki soruları özetlemektedir:

- Hangi mevcut durum bir krize dönüşebilir?
- Geçmişteki hangi kriz tekrarlayabilir ve aynı sektördeki kurumları veya diğer kurumları etkileyebilir?
- Hangi planlı faaliyetler paydaş muhalefetiyle karşılaşabilir?

İhtiyaç ve risk alanlarının sınıflandırılması, krize neden olabilecek risk parametrelerinin değerlendirilmesi ve sınıflandırılması, kriz yönetimi planlama sürecinde atılması gereken adımların düşünülmesini kolaylaştırır. İnceleme sürecinde düzenlenen listede nelere öncelik verileceğinin belirlenmesi önemlidir. Liste çok uzun olursa, üst yönetim tarafından güvenilir olarak görülmez. Oluşturulan listenin üst yönetim tarafından kabul edilmesi, kriz yönetimi planlama süreci boyunca önemlidir, bu nedenle liste, kuruluşun nihai finansal alt kademesi üzerindeki potansiyel etkisine göre önceliklendirilmelidir. Bu detay üst yönetimin dikkatini çeker ve oluşturulan listenin kabul edilip yürütülmesini sağlar (Regester ve Larkin, 2005).

Bir kriz planı geliştirirken, müdahale planlama mantığından önce önleyici bir kriz planı hazırlamada inceleme aşaması çok önemlidir. Bu süreçte, oluşabilecek krizin özellikleri tespit edilebilmektedir (Pira & Sohodo, 2012). Hazırlanan tutarlı çalışmalar, olası krizlerin sonucunu tahmin etmede önemli rol

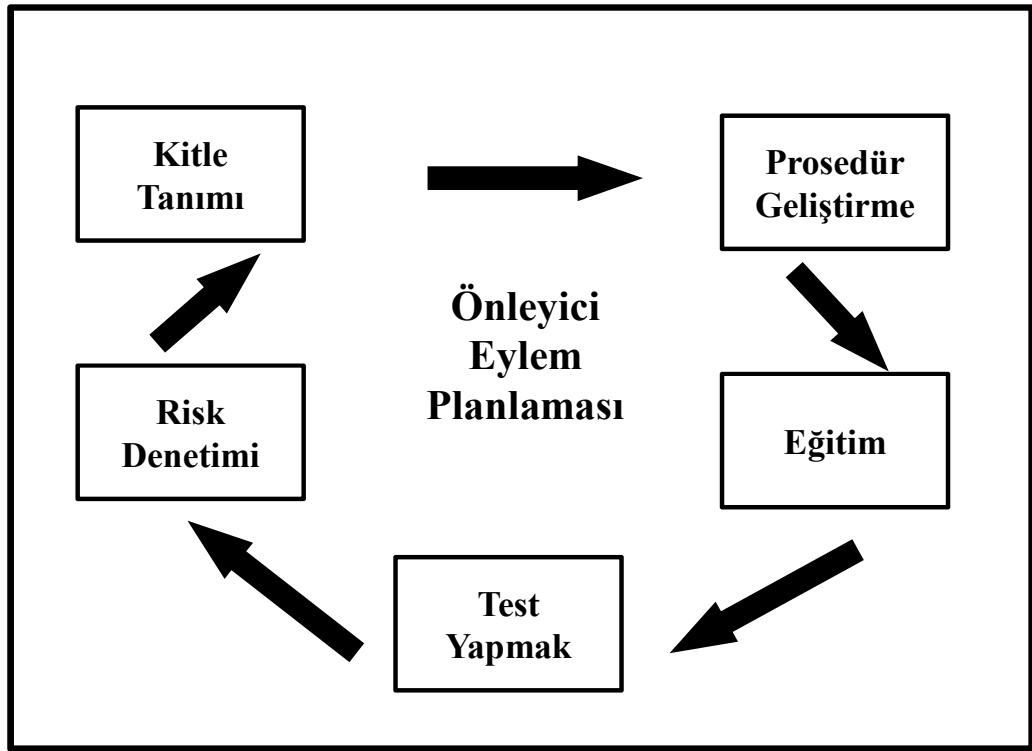
oynayan iletişim, halkla ilişkiler, örgüt kültürü ve üst yönetim tutumlarını içermektedir (Penrose, 2000).

Regester ve Larkin (2005), krize neden olan risklerin bir listesini oluşturduktan sonra, kurumların kriz yönetim planı geliştirmek için kendilerine sordukları soruları sıralamaktadır. Kurumların bu soruları yanıtlayarak olası krizler için etkin müdahale planları geliştirebilecekleri düşünülmektedir.

- Kuruluşunuzun potansiyel risklerin krize dönüşmesini önlemeye yönelik politikaları ve prosedürleri var mı?
- Bir kriz durumunda tüm yönleri kapsayacak bir planınız var mı?
- Planın iyi çalıştığından emin olmak için test edildi mi?
- Belirlenen potansiyel krizden en çok hangi hedef grubun etkilenmesi muhtemeldir?
- İçeriğe ilişkin ve neler yapılacağı konusunda etkin ilerleyebilmek adına planların prosedürleri oluşturulmuş mu?
- Planın haberleşme tarafı ile kurumun fonksiyonel cevabı ölçüldü mü?

Bu bilgiler ışığında kriz yönetim planı şu şekilde özetlenebilir: Olası kriz durumlarını listelemek, bu durumlardan kaçınmak için politika ve stratejiler geliştirmek, her olası krizle başa çıkmak için taktik ve stratejiler geliştirmek ve bu durumdan kimlerin etkileneceğini belirlemek, şirketin itibar hasarını en aza indirmek adına krizden etkilenen insanlar için etkin iletişim kanalları oluşturmak, bunları sürekli bir süreç olarak tanımlamak.

Şekil 2.16.'da Regester ve Larkin, süreç yönetimini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.



Şekil 2.16: Süreç Yönetimi

Kaynak: (Regester ve Larkin, 2008)

2.3.6.2. *Kriz Yönetimi Ekibi*

Kriz planlama sürecinde, ortaya çıkabilecek herhangi bir kriz anında, elde edilecek neticelerin başarılı olabilmesi amacıyla atılacak en önemli adımların başında krizle mücadele edebilecek üst düzey uzmanlardan meydana gelen bir kriz yönetimi ekibinin oluşması gerekmektedir (Pearson ve Clair, 1998).

Bu ekip, kriz zamanlarında yalnızca kurumun politikasında gereksinim duyulacak kaynak ya da fonları sağlamanın yanında bu politikaları yürütmek üzere görevler üstlenir. Riskler ve zararlar doğrultusunda büyük çapta politikalar belirlemelidir (Regester 1989).

Kriz yönetiminde, kriz planları oluşturulması, önleme ve öngörme uygulamalarının yapılması, ortaya çıkan krizin yönetilebilmesi ve kriz döneminden sonra tekrar yapılanma döneminde etkin olabilmenin yolu ekip çalışmasından geçmektedir. Kriz yönetimi, iyi bir ekip çalışması şeklinde tanımlanmaktadır. Burada önemli olan husus, kriz yönetimi ekibinde hangi

kişilerin yer aldığı ve hangi yetkilere sahip bulunanların krizi yönetmede sorumlu olarak hareket edeceğidir (Pira ve Sohodoğlu, 2010).

Esneklik ve bir kriz iletişim planının bozulmaksızın varlığını devam ettirebilmesi, yönetim ekibine bağlıdır. “Bir kriz yönetimi planı önemli olsa da, onu kullanan ekip kadar iyidir” (Coombs, 2000).

Kriz yönetimi ekibine yönelik yapılan açıklamalar neticesinde; kriz yönetimi ekibinin düzenlenen iş bölümlerinin her birinde görevlerini sorunsuz bir şekilde yerine getirebilmesi bakımından oldukça önemli olduğu ve kriz zamanlarının başarılı bir biçimde atlatılabilmesi adına iyi bir ekip çalışmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Regester ve Larkin (2005), krizi kontrol altında tutmak ve yönetmek amacıyla kriz yönetim ekibini; çekirdek ekip, kriz kontrol ekibi ve iletişim ekibi olacak şekilde üç başlık altında toplamaktadır.

2.3.6.2.A. Çekirdek ekip

Çekirdek ekip, yönetim kurulu üyelerinin biraraya gelmesiyle oluşur. Çekirdek ekibin üstlenmiş olduğu görevler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- İş sürekliliği sağlama,
- Ürün tedarikini gerçekleştirme,
- Beklenmedik anlardaki bütçeleri onaylama,
- Yüksek düzey görevde bulunanlar ile iletişim halinde olma (uluslararası idari birimler, milletvekilleri, bakanlar, bürokratlar, vb.),
- Çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, medya ve diğer hedef kitlelere ilişkin mesaj içeriklerini onaylama,
- Hukuki süreçleri yürütme (sigortalar, hukuk danışmanları ile iletişim, ödemeler vb.),
- Halkla ilişkiler uzmanının desteklediği işletme tepe yöneticisinin en kısa zaman içinde sözcülük ve medya ilişkileri görevini gerçekleştirmesine yardımcı olma,
- İlgili gruplara ziyaret gerçekleştirerek gerekli bilgi akışını sağlama.

Çekirdek kriz ekibi üyelerinin kararların alındığı ve gerekli tüm ekipmanlar ile donatılmış olan karargah odasında bir arada toplanması gerekmektedir. Karargah odasında, internet erişimi, telefon, fotokopi makinaları, televizyon, radyo ve kayıt düzeneklerinin olması gerekmektedir. Ekip içerisinde uzun zamandır işletmede görev yapmakta olan, terminolojiye hakim, net ve özlü konuşan güvenilir bir sekreter her zaman ekibin bir parçası olmalıdır. Kriz müdahale ekibindeki her bir kişiden beklenen işten oluşan bireysel sorumluluk alanları tanımlanmalıdır. Söz konusu ekibin üyeleri kendilerine verilen sorumluluğun bilincinde olarak provalarını daha önceden yapmış olmalıdır. Kriz iletişimi ekibinde, uzakta olma ihtimali karşısında her üyenin bir yedeğinin bulunması gerekmektedir. Seçilecek olan ekip lideri; hızlı hareket edebilmeli, kriz zamanında yaklaşık 15 dakikada ekip üyelerini güncelleyebilmeli ve yapılacak toplantılara başkanlık edebilecek niteliğe sahip olmalıdır (Regester ve Larkin, 2005).

2.3.6.2.B. Kriz kontrol ekibi

Kriz kontrol ekibi, çekirdek ekibin almış olduğu kararları sahada hızlı bir biçimde uygulayacak olan takımdır. Çekirdek ekip ile kriz kontrol ekibinin ayrımı büyük önem arz etmektedir. Belirtilen ekiplerin hiçbirisi birbirine müdahalede bulunmamalı ve kriz yerinde bulunacak kriz kontrol ekibinin, meydana gelen gelişmelerin tümünü çekirdek ekibe aktarması önemlidir. Bu zaman zarfında yalnızca raporlama ve çekirdek ekip ile iletişim sorumluluğunu üstlenecek biri olmalıdır. Bu zamanlarda merkezdeki ofiste yer alan çekirdek ekip, kriz kontrol ekibinden sağlamış olduğu raporlardan hareketle acil harcamalara ilişkin stratejiler belirleyerek, hasarın giderilmesine yönelik hızlı bütçe onaylarını gerçekleştirecektir (Regester ve Larkin, 2005).

2.3.6.2.C. Kriz iletişimi ekibi

Kriz iletişim ekibi, kriz yönetimi ekibinin en önemli bölümüdür. Kriz iletişim ekibinin sorumluluk alanında; muhtemel krizler ve kriz zamanında bilgi toplanması, bu bilginin dağıtımı ve iletişimi strateji ve uygulamalarından, kriz zamanında ve yönetimindeki iletişimin tümüne yönelik çalışmalar yer almaktadır (Regester ve Larkin, 2005).

Buradan yola çıkarak, kriz kontrol ekibini üç başlık altında değerlendiren Regester ve Larkin'in (2005), kriz döneminde olması muhtemel senaryoların tümünü irdeleyerek gerekli çalışmaların yapılabilmesi amacıyla gereksinim duyulan yönetimsel, teknik ve fiziksel mekanizmaların oluşturulması, yönetilmesi ve iletilmesinin yanında gerekli iletişimin sağlanmasına dair bütünsel bir yönetim anlayışının düzenlenmesini amaçladığı söylenebilir.

Kriz zamanlarında, çeşitli liderlik yaklaşımları görülmektedir. Bundan dolayı, kriz yönetim ekibinin kadrolara ayrılarak eğitilmesi büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan otoriter liderler, ekip üyelerinin motivasyonunu azaltacak ya da yaratıcılıklarını önleyecek bile olsalar kararlı bir davranış sergileyebilmektedir. Ekipte yer alan bireylerin birbirinden ayrı düşünce yapıları ve perspektiflere sahip olmaları önemlidir. Aynı perspektif ve düşünce yapısı bulunan ekip üyeleri, birbirlerinin yapmış oldukları değerlendirmeleri sorgulamaksızın kabul edebilecek olmaları nedeniyle ekip liderini olumsuz etkileyerek, yanlış kararlar alınmasına yol açabileceklerdir. Bundan dolayı, kriz yönetim ekibine dahil olacak üyelerin tümünün, kişisel özellik ve becerilerine göre (soğukkanlı, geniş bir vizyona sahip, kurum ve işiyle ilgili bilgi sahibi, hızlı, karar alma becerisi yüksek) belirlenmesi gerekmektedir (Pira ve Sohodol, 2010).

Kriz yönetim ekibinin oluşturulması sonrasında seçilmesi gereken ilk şey işletme sözcüsüdür. Kriz zamanında işletme sözcüsünün bulunması büyük öneme sahiptir. Kriz yönetim ekibinde yalnızca bir kişinin işletme adına demeç verme yetkisine sahip olması gerekir. Kriz sözcüsü resmi bir kişiliğe sahip olup bu kişinin krizin başından sonuna dek demeç verme yetkisi bulunmaktadır. Kriz sözcüsü genel itibarıyla işletmenin tepe yönetimindeki kişi olan CEO'dur (Chief Executive Officer). Bununla birlikte, her CEO işletme yönetiminde mucizeler ortaya çıkarıyor olsa da insan ilişkileri ve iletişimde aynı şekilde başarılı olamayabilmektedir. Kriz dönemlerinde, kriz sözcüsünün konuşma kabiliyeti, yönlendirme becerisi, kıvraklığı, görünüşü, imajı, kendinden emin oluşu büyük önem taşımaktadır. Sayılan unsurlar sayesinde kriz sözcüsü seçilirken, sözcünün işletmenin hiyerarşisinde yer aldığı pozisyonu derecesinde iletişim yönünün de dikkate alınması gerekmektedir. Bu özellikler çerçevesinde belirlenen kriz sözcüsünün, en önemli konuyu basına ne şekilde ifade etmesi gerektiği ve hikayenin arzu edilen biçimde algılanarak yayımlanması konusunda başarı

sağlamak adına, bu konu üzerine eğitim almasına ihtiyaç duyulmaktadır (Pira ve Sohodol, 2010).

Çeşitli kurumsal kültür ve kurumsal yapılara göre birtakım farklılıklar gösterebilecek olmalarına rağmen genel itibarıyla kriz yönetim ekibinde bulunması gereken kemikleşmiş 8 temel kişiden söz edilmektedir. Bu kişiler (Pira ve Sohodol, 2010);

- yasal danışman,
- halkla ilişkiler uzmanı,
- telekomünikasyon uzmanı,
- finans uzmanı,
- insan kaynakları yöneticisi,
- üretim yöneticisi,
- pazarlama yöneticisi,
- kriz sözcüsü.

Mitroff ise kriz yönetim ekibinin, altı ya da on yöneticiden oluşturulması gerektiğini savunmaktadır. Sözünü ettiği bu kişiler; başkan, halkla ilişkiler veya iletişim yöneticisi, hukuki işlemlerle ilgili danışman, güvenlikle ilgili ve sağlıkla ilgili danışmanlarıdır (Mitroff vd., 1997).

Sonuç olarak, muhtemel bir krizin minimum zararlar ya da başarıyla sonuçlandırılması noktasında, kriz yönetimi ekibinin doğru seçilmiş olması büyük önem taşımaktadır. Kriz yönetimi ekibinin belirlenmesi hususunda göz önünde bulundurulması gereken durumlardan bir ya da birkaçının önemsiz görülmesinin, ortaya çıkan krizde istenmeyen neticelere yol açacağı kabul edilmektedir.

2.3.7. Kriz İletişimi

Kriz yönetimi konusunda kritik başarı faktörünü ortaya çıkaran unsur iletişimdir. Buna bağlı olarak, kriz yönetimini fırsata çevirecek olan etkileşimin, iletişim hususunun ne şekilde yönetildiğiyle ilgili olduğu söylenebilmektedir (Kadıbeşegil, 2003).

Tutar (2000) iletişim ifadesini şu şekilde tanımlamaktadır; hareket, konuşma ya da yazı ile bilgi işaret veya mesaj iletişimi ve değişimi anlamına

gelmektedir. Geniş açıdan ele alındığında iletişim; mesaj, gönderici ve mesajı alan olacak şekilde üç önemli unsuru bulunan; duygu, bilgi, tecrübe, görüntü ya da sesin aktarılması ile işlenmesi süreci olarak ifade edilebilmektedir.

Etkin bir iletişimin sağlanabilmesi için izlenmesi gereken yol aşağıda sıralanmaktadır (Olson, 1999):

1.Dikkatleri kazanın; konuşmanıza başlarken ilgi çekecek bir söz ya da anekdottan yardım alın.

2.İlgilerini çekin; dinleyicilerinize konunun neden önemli olduğunu anlatın.

3.Arzu yaratın; dinleyicilerinize anlatmış olduğunuz konuyu dinlemelerinin kendilerine sağlayacağı faydadan söz edin.

4.Anlaşma sağlayın; dinleyicilere, kendi tezinizin onlar açısından sağlayacağı faydaları kabullenmelerinde anlaşma sağlayın.

Bahsedilenlerden yola çıkarak iletişimin, hayatın her sahasında önem arz ettiği kadar kriz zamanlarında da büyük bir öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Etkili bir iletişim, işletmenin çevresine, örgütsel eylemlerin önemi ve topluma karşı sorumluluğu ifade edebilmenin önemli bir aracı olarak kabul edilmektedir. Amacına uygun bir biçimde iletişimin sağlanması, büyük ölçüde göndericinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerine bağlıdır. Etkin bir iletişimin meydana getirilebilmesi adına göndericinin alıcının bilgi ve deneyimi kapsamında yer alan sembollerden yararlanması gerekmektedir. Göndericinin soyut ifade ve semboller yerine somut ifade ve semboller kullanması gerekmektedir. Alıcının anlamayacağı tahmin edilen ifadelerin açıklaması yapılmalıdır. Algılama noktasında, bilginin, kültürün ve kişiliğin büyük payı bulunmaktadır. Kriz zamanlarında algılanması gereken bilgi ve mesaj artışı, algılama ile değerlendirmenin önemini çoğaltmaktadır. Etkin iletişimin esaslarından kabul edilen mesaj, kaynak ya da gönderici, gönderimde bulunduğu ifadeleri birer mesaj olarak kodlamaktadır. Yazılan ve konuşulan sözcükler, grafik ve çizimler, mimik ve jestler birer mesaj şeklinde irdelenmelidir. İletişimde mesajın, kaynağın arzulanan biçimde alıcaya iletilmesini kanal sağlamaktadır. Kanal, kaynak ile alıcı arasındaki bağıdır. Bundan dolayı kriz zamanlarında yararlanılan iletişim

kanallarının açık tutulması, krizin yönetilmesinde büyük kolaylık sağlamaktadır (Tutar, 2000). Kriz esnasında etkili bir iletişim meydana getirilmesi, kurumun öncelikli görevleri arasında bulunmalıdır (Türk vd., 2007).

Peltekoğlu (2014), kriz yönetiminin; krizin ne şekilde üstesinden gelineceği, krize yol açan unsurları ve bunların çözümleri üzerine yoğunlaştığını ifade etmekte, kriz iletişimini de kriz zamanında takip edilecek olan iletişim politikası ve metotlarıyla ilgilenererek, ortaya çıkan gelişmelerin hedef kitleyle paylaşılması şeklinde belirtmektedir.

Kadıbeşgil (2003), kriz yönetimi ile kriz iletişiminin birbirlerine destek sunan fakat birbirlerinden farklı ifadeler olduklarının saptanması gerektiğini düşünmekte; krizlerin teknik yönetimine odaklanırken, krizlerin ortaya çıkan gerçeklerine ve bunlara yönelik alınması gereken aksiyonlara ilişkin stratejiler geliştirmek ve uygulamak şeklinde kriz iletişimini ifade etmektedir.

Coombs (2001), kriz yönetiminin iletişimden iyi ve doğru şekilde yararlanılmasına bağlı olarak etkin olabileceğini savunmaktadır. Regester ve Larkin (2000) kriz iletişimine dair, krize yönelik en iyi hazırlanmış planlar iletilmediği müddetçe değersiz olduklarını ifade ederek kriz iletişiminin önemine vurgu yapmaktadır.

Reynolds ve Seeger (2005) kriz iletişimini oluşturan durumu belirterek olası neticelerini tanımlamayı ve meydana gelebilecek olan zarardan etkilenenlere dair zararı en aza indirecek özellikteki bilgiyi doğru, hızlı, tam ve yansız bir biçimde sunmak şeklinde ifade etmektedir.

Başka bir görüşe göre kriz iletişimi, ortaya çıkan kriz durumunda gerçeğe ilişkin algı yönetimi ile neler yaşandığını topluma açıklamak ya da toplumun neler hakkında bilgi sahibi olması arzulanıyorsa onları anlatarak, insanların görüşlerine yön vermek şeklinde açıklanmaktadır (Fink, 2013).

Kriz iletişimi ekibi, kriz yönetimi ekibinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Kriz iletişim ekibi, bilginin elde edilmesi ile bilginin dağıtımından, iletişim politika ve uygulamalarına dek bu dönemdeki iletişim çalışmalarının tümünden sorumlu olmaktadır (Pira ve Sohodol, 2010).

Buraya kadar pek çok çalışmacının yapmış olduğu kriz iletişimine yönelik açıklamalarından hareketle; kriz iletişiminin, kriz yönetiminde en önemli aşama olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Kriz iletişimi sürecinde yapılması gerekenler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Tellioğlu, 2000):

- Kriz sürecinde, işletmede var olan kriz iletişim planının, krizin gidişatına uygun olarak şekillenebiliyor olması gerekmektedir.
- İletilecek mesajların net, şeffaf, gerçek, yapıcı, objektif, samimi ve sade olması gerekmektedir.
- Kriz yönetim ekibi ile medyanın devamlı olarak iletişimde bulunması gerekmektedir.
- İşletmedeki mevcut olan iletişim kanallarının tümünün devamlı bir şekilde açık tutulması gerekmektedir.
- Basın toplantısı ile ilgili gerekli hazırlıkların yapılması sağlanmalıdır.
- Kriz dönemine dair, işletmenin paydaşlarının iletişim listelerinin hazırlanmış olması gerekmektedir.
- Krize dair en hızlı açıklamanın yapılarak işletmeyi kriz dönemi boyunca en yetkili bilgi merkezi haline dönüştürmek gerekmektedir.
- Kriz zamanında alınacak kararların ilk başta işletme personeline iletilmesi ve işletme bünyesinde yaşanması muhtemel tedirginliğe karşı önlem alınması sağlanmalıdır (Tellioğlu, 2000).

2.3.7.1. Kriz İletişiminin Önemli Etmenleri

Regester (1989), kriz iletişimi aşamasında göz önünde bulundurulması gereken hususları şu şekilde belirtmiştir:

- Kriz zamanlarında yararlanılacak biçimde medyanın isim, adres ve telefon numaralarının oluşturulması.
- İşletme açısından riskli görülen her alana dair, arka planda bilgilerin toplandığı planların hazırlanması.
- Hazırlanan planların devamlı bir şekilde güncellenmesi ve gerek işletme yönetiminde gerek de risk teşkil eden alanlarda kolaylıkla ulaşılabilir olması,

- Medyadaki güncel bilgilere ulaşarak toparlanabileceği, temas noktaları oluşturabileceği ve acil durumlarda basın toplantıları düzenleyebileceği basın odası düzenlenmesi,
- Medyadan gelecek olan telefonlara cevap verebilmek adına acil bir basın merkezi hazırlanması,
- Bahsi geçen basın merkezine gerekli hallerde 24 saat boyunca hizmet temin edecek biçimde araç ve ekipman desteğinin sağlanması,
- Kriz yönetimi ekibi bünyesinde, üst düzey halkla ilişkiler personelinin bulunması,
- Mümkünse kriz zamanında acil kontrol merkezi şeklinde kriz yönetim odasının yanına ayrı oda hazırlanması, buraya kriz yönetim ekibinin liderleri ile basın bildirisi hazırlayacakların dışında başkalarının alınmayacak şekilde planlanması,
- Acil durum anında, hızlıca doldurulması için boşlukların yer aldığı basın bildirisinin daha öncesinden hazırlanması,
- Kriz durumunda edinilen güncel verilerden hareketle, yeni basın bildirilerinin hızlı bir biçimde düzenlenmesi ve bunları hedefe duyurmak üzere medyada paylaşılması,
- Basın bildirilerinin medyada duyurulmadan, öncesinde işletme bünyesindeki, işletme dışındaki ilgililere iletilmesi,
- İşletme ile işletme dışında haberleşmeyi düzenleyen santral çalışanlarına gerekli eğitimlerin verilerek, muhtemel bir kriz durumunda gelecek olan telefonların doğru isimlere yönlendirebilmesinin sağlanması,
- Olası bir kriz durumunda gelen aramaların doğru isme yönlendirilebilmesi için işletme ile işletme dışı arasındaki iletişimi yöneten santral personeline gerekli eğitimlerin verilmesi,
- Kriz zamanında ortaya çıkabilecek telefon baskısının önlenmesi,
- Kriz döneminde gerçekleştirilecek olan basın toplantısı zamanlarının olabildiğince erken şekilde açıklanması,
- Yapılacak olan basın toplantılarına hazırlıksız yakalanmamak adına önceden bütün hazırlıkların yapılması,

- Kriz zamanında gerçekleştirilecek olan iletişim çalışmalarının tümünde dürüst davranış sergileyerek spekülasyona yol açabilecek ortamlardan uzak durulması,
- Yaşanan krizin hatası ya da suçunun başkalarına yüklenmemesi,
- Meydana gelen kriz durumundan dolayı kaygı ve üzüntüler ifade edilerek, insanların her zaman maddiyatın üstünde tutulması,
- Krizin sebepleri, maliyetleri hususlarında spekülasyonları teşvik etmeden, yalnızca medyanın bildiklerinin sağlanması.

Center ve Walsh (1985) tarafından kriz iletişimde, ortaya çıkan durumlara yardımcı olacak yol haritası aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Beklenmeyen tahmin edilmesi: Tahmini mümkün olmayan olayların sayısı oldukça azdır. Olayların hangi zamanda ortaya çıkacakları bilinmiyor olsa bile bir işletme, yangın, sel, grev, soygun gibi beklenmedik pek çok olay üzerine tahmin yürütebilmektedir.
- İşletme, ortaya çıkması muhtemel olan bu tarz durumlara yönelik olarak önceden kriz iletişim planı hazırlamalıdır.
- İşletme çalışanları, olası bir kriz anı için yapmaları gereken davranışlara ilişkin eğitilmelidir.
- Kriz dönemlerinde medya ile iletişim sağlayacak bir kriz sözcüsü belirlenmelidir.

Bernstein (2006) tarafından kriz iletişimde başarısız olan işletmelerin yapmış oldukları hatalar yedi maddede toplanmıştır:

- Ortaya çıkan krizin dikkate alınmaması ve kimsenin öğrenmeyeceğinin düşünülmesi yanılgısına kapılmak,
- Krize karşı çözüm üretme noktasına çok zaman olduğu düşünülerek, müdahalede geç kalınması,
- Krizin topluma yansımından sonra çözüm üretme girişimlerinde bulunmak,
- İşletmeye dair medyada yer verilen haberler sonrasında medyaya karşı olumsuz bir tavır almak,
- Topluma, dili anlaşılmayan mesajlar iletmek,

- Krize yönelik olarak yalnızca yazılı açıklamalarda bulunmak.

2.3.7.2. *Kriz İletişimi Planı*

Krizi yaşamış olan bir işletme en iyi hizmeti, hedef kitle ve toplumla iletişim sağlamak adına daha önce bir kriz iletişim stratejisi oluşturmuşsa vermiş olarak kabul edilecektir. Kriz zamanında kriz iletişiminin en iyi şekilde sağlanabilmesinin en doğru yolu, krizi yönetmek üzere bir plan hazırlanmasıdır. Krizin hangi sebeplerden ötürü ortaya çıkacağı belirsiz olsa dahi işletmenin bir acil durum planının bulunması gerekmektedir. Bu şekilde işletmenin, medya ile kimin görüşeceğini, karar verme zincirinde yetkinin kimin elinde olacağını ve iletişimin genel olarak ne şekilde sağlanacağını belirlemiş olması büyük önem teşkil etmektedir (Telg, 2010).

Kriz iletişim planı, mikro ölçekte; kriz yönetimi planı da makro ölçekte hangi konunun ele alındığıyla ilgilenmektedir (Massey ve Larsen, 2006).

Kriz iletişim planını oluşturmanın en uygun zamanı, felaketler başlamadan hemen öncesidir. Kriz başladığında, kriz iletişim planı hazırlamak için epey geç kalınmıştır denebilir. Bundan dolayı kriz iletişim planlarının kriz gelmeden çok önceden hazırlanmış olması gerekmektedir. Kriz ortaya çıktığı anda, gereksinim duyulacak olan insanları bir araya toplamak, kriz sürecinde görev alacak kişilere görevlerini açıklamak, topluma bilgi akışında bulunmak, kriz haberini alan medya ile ilgilenirken diğer taraftan ise krizle mücadele edilmesi gerekmektedir. Bahsedilen durumlara yönelik olarak önceden oluşturulmuş bir planın yokluğu halinde kriz ile mücadele etmek oldukça güç olacaktır (Türk, 2007).

Massey ve Larsen (2006) kriz iletişim planına yönelik olarak; kriz zamanında iletişim çalışmaları ile kararları yürütebilmek adına, kurumsal yönetimin sürekliliği açısından başarının garanti edilemeyeceğinin bilinmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Kriz iletişimini idare etmek de, krizi idare etmek kadar önemlidir. İletişim hatalarından kaynaklı oluşan her boşluğun; söylenti, dedikodu, yanlış anlamalar ile doldurulması sağlanacaktır. Etkili bir kriz iletişimi planı için medyanın yanı sıra; kamu idarecileri, tüketiciler, işgörenler, mali gruplar, bazı hallerde işgörenlerin yakınları gibi birçok çeşitli grup ile ilişki içinde olunması önemlidir.

Bahsi geçen grupların tümüyle türlü şekillerde iletişim sağlanıyor olsa bile buradaki önemli olan nokta grupların hepsine aktarılan bildirimlerde mesajların birbirleriyle uyumlu ve tutarlı olmasıdır. Kriz iletişimi ile, krizden etkilenmesi muhtemel tüm kişilerin krizi aynı şekilde kavraması sağlanmalıdır. Bundan dolayı yanlış anlaşılmanın düzeltilebilmesi adına uygulanacak çalışmaların hızlı bir biçimde topluma iletilecek şekilde kriz iletişimi planı hazırlanır. Kriz sürecinde işletmenin tek sesli olması beklendiğinden, işletme adına yalnızca tek kişinin demeç vermesi gerekmektedir. Sözü edilen kişi, kriz sözcüsüdür (Pira ve Sohodol, 2010).

2.3.7.3. *Kriz İletişimi Stratejileri*

Örgütler, kurum paydaşlarınca görülen krize ilişkin sorumluluk düzeyi doğrultusunda, iletişim stratejilerinde farklılaşmalarda bulunabilmektedirler. Tam olarak bu noktada, işletmenin krizden sorumlu olup olmadığı algısı, gerçekte işletmenin krizden sorumlu olup olmadığı ölçüde öneme sahiptir. Genel itibarıyla, işletmenin kriz karşısındaki sorumluluğuna yönelik algının kuvvetlenmesi, işletmenin imajının zarar görme riskini yükseltmektedir (Cornelissen, 2019).

Tablo 2. 10. Kriz İletişim Stratejileri

Düşük Sorumluluk Seviyesi Algısı	
Krizi “yok” sayma stratejileri	Krizin varlığını reddetmek
İnkâr	Bir krizin var olduğunun basit bir ifadeyle inkâr edilmesi
Açıklama	İnkâr taktiğinin bir uzantısı olarak krizin neden var olmadığını açıklamaya yönelik girişimler
Saldırı ve sindirme	Bir krizin var olduğunu iddia eden kişi veya gruba karşı koymak için suçlayıcı aleyhine, karşı “güç gösterisi/zorlama” yollarına başvurulması (örneğin kriz olduğunu iddia eden kişi/gruplara dava açma tehdidi)
Uzaklaştırma stratejileri	Kurumun, krizin doğrudan sorumluluğundan uzaklaştırılmaya çalışılması

Tablo 2. 10. (devamı) Kriz İletişim Stratejileri

Bahane üretme	Başkalarını günah keçisi olarak gösterme yoluyla kurumun kasıtlı ve kendi iradesiyle soruna sebep olduğunun inkar edilmesi
Küçümseme	Paylaşılan veya genel halkı, durumun kendi içinde o kadar da kötü olmadığına veya diğer krizlerle kıyaslandığında yaşanan durumun pek de önemli olmadığına ikna etme taktiği
Çağrıştırma stratejileri	Kurumun yaşanan krizi paydaşların ve halkın olumlu değerlendirdiği şeylere bağlaması
Destekleme	Krizin getirdiği olumsuzlukları dengelemek ve negatif algıyı azaltabilmek için paydaşlara veya genel olarak halka kurumun mevcut olumlu yönlerini (örneğin geçmişte kurumun yaptığı hayırsever bağışları veya geçmişten beri süregelen işçilere yönelik adil yönetim anlayışını anlatmak) hatırlatmak
Üstün bir amaca bağlama	Bir krizden kaynaklanan negatif algıları ve ortaya çıkan zararı arzu edilen daha önemli üstün bir amaç ile ilişkilendirme taktiği (örneğin hayat kurtaran ilaçlar geliştirmek için hayvan testleri yapılması)
Zarar görme stratejisi	Kurumun da krizden muzdarip olduğunu iddia etmek
Mağduriyet	Kamuoyunun sempatisini kazanmak için kurumun krizin kurbanı olarak tasvir etmek
Yüksek Düzeyde Sorumluluk Algısı	
Kabullenme stratejileri	Krizle ilgili olarak sorumluluğu veya suçluluğu kabul etmek
Özür	Kriz için özür dilenip suçun kabul edilmesi
İyileştirme	Krizden etkilenen mağdurlara bir tür tazminat verileceği veya yardım edileceğinin duyurulması (tazminat, mal, yardım vb.)
Pişmanlık	Kurumun kriz için özür dilemesi, paydaşlarından ve halktan yanlışlıklarını affetmelerini istemesi
Uyum stratejisi	Krizin tekrarlanmasını önlemek için söz verilmesi
Düzeltilme	Gelecekte krizin tekrarını önlemek için düzeltici eylemler yapılması ve bunların duyurulması

Kaynak: (Cornelissen, 2019)

Tablo 2.10’da kriz iletişim stratejilerinde yer alan başlıklar ve bunların uygulanma şekilleri ayrıntılı olarak belirtilmektedir.

Kriz iletişim stratejilerinde, yedi ana strateji ve bunlara ait alt stratejiler yer almaktadır. Kriz iletişim stratejileri sırasıyla “suçlayana saldırı” en savunmacı strateji ve “tam özür” en uyumlu strateji ile “savunma-uyumlu” sürekliliği ifade etmektedir. Savunmacı stratejiler, işletmeyi koruma amacı taşıırken; uzlaşmacı stratejiler mağdurlara yardımcı amaç edinmektedir. Suçlayana saldırma ve inkar, krizi tümüyle yok etmeye odaklıdır. Buradan hareketle, söz konusu iki stratejide de -yanlış algılama olduğunu- ortada kriz bulunmadığını savunmaktadır. Kriz yoksa işletmede problem de yoktur. Buna bağlı olarak, kimsenin mağdur olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Suçlayan kişiye saldırıda bulunmak da en savunmacıdır zira yalnızca krizi reddetmekle kalmayıp, bununla birlikte sözde kurbanlara da saldırmaktadır.

Diğer kriz iletişim stratejilerinin tümü krizin var olduğunu kabullenmektedir. Kriz varlığı kabullenildiği takdirde, temel mesajın meydana getirilmesi gerekmektedir. Söz konusu temel mesajda krize dair bilgi verilmeli, mağdurlara şefkat sağlanmalıdır. Kriz durumunun belirsizlik ortamı meydana getirmesi nedeniyle işletmenin paydaşları görülen bu belirsizliğin krize ilişkin bilgilerin paylaşılmasıyla çözümlenmesini beklemektedir. Bilgi gereksiniminin karşılanması gerekmektedir. Öncelikli olarak, krizin ne, neden, nerede, ne zaman, kim ve ne şekilde olduğuna dair temel bilgilerin aktarılması sağlanmalıdır. Daha sonra da, kurum paydaşlarına ortaya çıkan krizden ne şekilde etkileneceklerinin izahı yapılmalıdır. Son olarak, krizden korunmak amacıyla tedbir alacaklarsa işletmenin paydaşlarının uyarılması gerekmektedir. Pişmanlık kelimesi, işletmenin ortaya çıkan durumdan ötürü kendini kötü hissettiğini ve mağdurlar için kaygılandığını belirtmektedir. Fakat pişmanlık, kriz sorumluluğu almayı gerektirmez. Pişmanlık, krizin yol açtığı itibar zararını en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Coombs, 2000).

İşletmenin kriz karşısındaki sorumluluğunun fazlalaştığı algısıyla beraber, iletişim personeli kabul etme ve uyum stratejilerini yürütmeye geçmektedir. İşletmenin imaj hasarı oluşması durumunda kabul ve uyum stratejileri imaj hasarının onarımına vurgu yapmaktadır. İşletmelerin paydaşları tarafından krizin

sorumlusu şeklinde görüldüğünde, işletmenin inkar veya küçümseme politikalarını uygulamasının doğru olmayacağı savunulmaktadır. Tüm bu belirtilen durumlara rağmen doğru kriz politikası uygulansa dahi krizin çözüme kavuşamayabileceğinin de bilincinde olunması gerekmektedir. Kriz meydana geldiğinde türlü kişi ya da gruplar ortaya çıkarak tartışmaya dahil olabilmekte ve az veya çok seslerini bu dönemde duyurabilmektedir.

2.4. COVID-19 ve Sağlık Sektöründe Kriz Yönetimi

2.4.1. Sağlık Kavramı ve Sağlık Hizmetleri

Sağlık ve zindelik kavramının anlamı, zamanın özelliklerine bağlıdır. Sağlığı tanımlamaya yönelik ilk yaklaşıma göz atıldığında, Hygieia; sağlığı tanımlarken disiplinli ve sorumlu bir yaşam sürme olarak tanımlamış, Aesculap ise hastalıklarla baş etme yeteneği şeklinde ifade etmiştir. Bu dönemde tanım olarak sağlık, hastalık kavramıyla birlikte düşünülür ve hastalığın durumuna zıt olarak sunulur. Benzer şekilde, eski zamanlarda çoğu insan, Kötü ruhların hastalıklara sebep olduğunu düşünerek; hastalıklarından kurtulmak için çoğunlukla sihir/büyü yollarını kullanmışlardır. Bu inançlar, bilim geliştikçe zaman içinde değişmiştir. Tıp alanında yenilikler ve mikroorganizmaların keşfi, teknolojik gelişme temelinde geliştirilen terapiler gibi faktörlerin etkisiyle değişmiştir. Aggleton, sağlık tanımını resmi ve gayri resmi olarak ikiye ayırmıştır. Tıp profesyoneli tanımı resmi tanım olarak kabul edilirken, uzman olmayanların ifade ettiği tanım bireysel sağlık kavramlarından oluşmaktadır. Sağlığın iki resmi tanımı vardır. Olumsuz yönü "hastalık eksikliği" olarak tanımlanmaktadır. Ancak zamanla sağlığın olumsuz tanımlarının sağlık kavramının anlaşılmasını zorlaştırdığı ve hastalıkla ilgili tanımların uygun bir yaklaşım olmadığı görüşü giderek arttığından; genel görüş, hastalığın simetrik olarak kabul edilemeyeceği yönündedir (Tatar, 2012).

Hasta-İyi olma/olmama, yaşamını devam ettirme/devam ettirememe şeklindeki ifadelerin anlamları, bireyden bireye, içinde bulunulan zamana ve kültürden kültüre farklılık gösterir. Farklılıklar; sağlığı kaybetme sürecinin başında ifade edilen farklı anlamlar nedeniyledir. Trafik kazasında ağır

yaralanan kişiler tüm toplumlarda hasta kabul edilmektedir. Baş ağrısı olan bir kişinin hasta olarak kabul edilip edilmemesi, onun kendi algısına ve toplumun onu hasta olarak kabul edip etmemesine bağlıdır (Çirhinlioğlu, 2012). Her toplumun hastalık belirtilerine farklı tepki vermesinin nedeni toplumsallaşmadır. Anglo-Sakson kökenini Akdeniz kökenli olanlarla karşılaştıran çalışmalar, tıbbi hizmetlere olan talebin düşük olduğunu göstermektedir. Başka bir araştırmaya göre, Yerli Amerikalılar ağrılı hastalığa karşı nesnel bir tutum sergilerken, İrlandalılar neredeyse inkara başvurmakta, Yahudiler ve İtalyanlar abartmaktadırlar. Bu noktada; ebeveynlik ve eğitim ile ilişki kurularak, hastalığın semptomlarına aşırı tepki verildiği ifade edilmiştir (Akyaz, 2019).

Yüzyıllar boyunca sağlık, dar bir hastalanmama görüşüyle desteklenmiştir. Hastalıkta, hastalığın ne olduğunun bilinmesi önemlidir. İnsanların hasta olup olmadıklarına ilişkin algıları kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişir. Ağrı olmadığında kendinizi sağlıklı hissedersiniz, ancak bir tıbbi muayene veya test hasta olduğunuzu ortaya çıkarabilir. Tersisi de doğrudur. Hastalık ve sağlık arasında net bir çizgi çizememe ve bu tanımlara verilen anlamın farklı ölçütlere göre değişebilmesi, ilgili kurumları ve yasa koyucuları sağlığı tanımlamaya veya inşa etmeye zorlar. Sağlık hizmeti; toplumun sağlıklı ilgili düzeyini yükselten, insan sağlığına zararlı faktörleri ortadan kaldıran, bu faktörleri bir bütün olarak toplumdan uzaklaştıran, hastaları tedavi eden ve engellileri tamamen rehabilite eden, bütün olarak iyileşme sağlanamayan sınırlı fiziksel ve zihinsel yetenek ve becerilere sahip bireylerin bağımsız olarak yaşamaya devam edebilmesi için rehabilitasyonu amacıyla yürütülen çalışmaların tamamıdır (Dağlı, 2006).

Sağlıklı olmak II. Dünya Savaşı'nın sonunda, hastalık, sakatlık veya ölüme yol açan hastalık eksikliğine eşdeğerdir. DSÖ, 1948'de yayımlanan Anayasa kapsamında " hastalık ve sakatlıktan yoksun olma durumunun yanı sıra fiziksel, zihinsel ve sosyal yönlerden de tam bir iyilik hali" olarak tanımlamaktadır. Geniş bir şekilde ifade edilerek bireysel sağlık ve çevre değişkenleri arasındaki ilişkinin önemine dikkat çekilmiştir (https://www.who.int/about/whoweare/constitution#:~:text=Health%20is%20a%20state%20of,belief%2C%20economic%20or%20social%20condition, Erişim Tarihi:20.08.2020).

DSÖ tıbbi hizmetler kavramının, hastalıkları teşhis etme ve tedavi etme veya sağlığı geliştirme, koruma ve iyileştirme ile ilgili tüm çabaları kapsadığını belirtmiştir. Kişisel ve bireysel olmayan sağlık hizmetleri de bunun içerisinde (http: //www. who. int/topics/health_services/en/, ErişimTarihi:19.09.2019).

Sağlığın tanımındaki eksiksiz iyilik hali; bireyin refahını etkileyebilecek olay ve durumların sağlıklarıyla da yakından ilgili olabileceğini açıklar (Çelikay ve Gümüş, 2011). Bu yalnızca tıbbi bakımla ilişkili değildir. Sosyal, iktisadi ve kültürel çevrenin durumu, yaşamı ve dolayısıyla insan sağlığını etkiler. Sağlığın nesnel tanımı, tıbbi muayene ve testler ışığında hastalığın olmamasıdır. Sağlığın öznel tanımı ise, bir kişinin sağlığı hissettiği veya algıladığı daha kapsamlı bir durumu tanımlar. Bu durum bireye ve içinde yaşadığı topluma bağlıdır. Fiziksel, zihinsel ve ruhsal iyilik halini; çevre, beslenme, eğitim, gelenek vb. ana faktörler belirler. (Mutlu ve Işık, 2005). Eğitim, istihdam, gelir düzeyi, çalışma koşulları ve cinsiyet gibi faktörler de sağlığı belirlemektedir. İşsiz erkek ve kadınların çalışanlardan daha yüksek morbidite ve mortaliteye sahip olduğu bulunmuştur. Düşük sosyoekonomik statüye sahip kişilerin sigara içme ve daha az egzersiz yapma olasılığı daha fazladır. Erken çocukluk gelişimi, eğitim, çalışma ve hayat kriterleri erken ölüme ve yaşam boyu hastalığa yol açan faktörlerdir. Sigara, alkol ve obezite gibi hastalığa yol açan faktörleri engelleyerek ve tedavi sağlayarak bu eşitsizlikler, temel sağlık hizmetleri ile en aza indirgenir (Pala, 2015). Yukarıda bahsedilen sosyo-ekonomik nedenler dışında, sağlığa erişimdeki eşitsizlik, siyasi belirleyiciler ve yetersiz sağlık sistemlerinden kaynaklanmaktadır (Yenimahalleli Yaşar, 2018). Tıbbi sistem, farklı yönleri sahip kişi ve kurumların karmaşık bir ilişki içinde olduğu bir sistemdir. Bir sağlık sisteminin belirleyicileri, sistemi oluşturan alt sistemler, alt sistemler arasındaki etkileşimler, hizmeti sağlayan organizasyon yapısı ve hizmetin diğer tarafındaki insanlardır. Örneğin bir halk sağlığı sistemi, çevre ile iş sağlığı ve sağlık eğitimi gibi alt modellerden oluşur. Bireysel sağlık, genetik, demografik, davranışsal ve eğitimsel alt faktörlerden etkilenir (Tengilimoğlu vd., 2012). İyi bir sağlık sisteminin herkesin istediği yerde kaliteli hizmet sunabilmesi gerekir. Hizmetin yapısı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte her durumda güçlü bir finansman, iyi eğitilmiş ve iyi maaşlı çalışanlar, karar verme ve politikaya dayalı derin bilgi, yüksek kaliteli tıbbi bakım ve teknoloji sağlamak için iyi hazırlanmış tesisler ve bunları destekleyen lojistik ortak özelliklerdir.

Sağlık hizmetleri sadece tedavi amaçlı değildir. Halk sağlığını korumaya ve bu sağlık düzeyini iyileştirmeye yönelik tüm çabalardan oluşmalıdır. Nusret Fişek, sağlık hizmetini sağlığı koruma, geliştirme ve hastalıkları tedavi etme faaliyeti olarak tanımlamaktadır (Fişek, 1985). Sağlık hizmeti; hastalığı teşhis etmek, tedavi etmek ve rehabilite etmekten daha çok, hastalığın başlangıcından önce toplumsal sağlığın önlenmesini ve iyileştirilmesini de içermelidir (Ateş, 2011).

Sağlık hizmeti, sağlığın sürekli sağlanması, sağlıklı çevre koşullarının oluşturulması ve sosyal sağlığın iyileştirilmesi tüm devletlerin önceliklerinden biridir. "Sağlık hizmetleri" terimi, listelenen hizmetler de dahil olmak üzere toplumun tüm sağlık ihtiyaçlarını karşılamak için verilen hizmetlerdir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010). Daha geniş bir bakış açısıyla, sağlığa zararlı etkenleri ortadan kaldırmak, toplumu bu etkenlerin etkilerinden korumak, hastaları tedavi etmek, bedensel, zihinsel ve diğer yetilerini yitirmiş kişileri rehabilite etmek için bir çabadır.

İnsanların sağlıkla ilgili istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için yurt genelinde örgütlenen kurumlar tarafından verilen hizmetlerin toplamıdır (Öztek, 2005). Bu nedenle sağlık hizmetlerinin amacı şu şekilde özetlenebilir. Her şeyden önce asıl amaç insanların hastalanmasını önlemektir. Tüm çabalara rağmen hastalanırsa tedavi edilmelidir. Bu ikinci hedeftir. Tedaviden sonra sakat kalınması halinde herhangi bir yardım almadan yaşama devam edilebilmesi için rehabilitasyon hizmetine başlanmaktadır.

2.4.2. Salgın Hastalıklar ve Covid 19 Pandemisi

TDK'ya göre salgın, kısa sürede insan, hayvan ve bitkilerin çoğuna ulaşan ve etkileyen bir salgın hastalık olarak tanımlanmaktadır. Salgın, belirli bir zaman diliminde bir toplumda veya toplulukta olağandışı sayıda hastalığın ortaya çıkmasıdır. Pandemi ise salgınların birden fazla ülke veya kıtada yayılmasıdır (Pala, 2020). Covid-19 salgını, neredeyse tüm dünyada meydana gelmesi nedeniyle Covid-19 pandemisi olarak nitelendirilmektedir. Bu salgınlar sadece sağlığı değil, ekonomiyi, sosyal hayatı, eğitimi dolayısıyla tüm yaşamı etkiler.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), hastalığın salgın olup olmadığını belirler. Salgın adı verilen bir hastalık, insanlara bulaşabilen, sonuçları tehlikeli olan ve hastalığın kolay ve hızlı bir şekilde yayılması gereken benzeri görülmemiş bir salgın hastalığa neden olur (Aslan, 2020).

Geçmişten günümüze insanlık tarihine bakıldığında, insanlık birçok hastalıkla karşı karşıyadır ve mücadele halindedir. Tıp alanındaki önemli gelişmeler, ortaya çıktıklarında ölümcül olan bulaşıcı salgın birçok hastalığın normalleşmesine neden olmuştur. Aşağıda tarihten günümüze salgına genel bir bakış yer almaktadır.

Antoninus vebası; tarihteki ilk salgın olarak kabul edilir ve MS 161-180 yılları arasında Marcus Aurelius Antoninus döneminde Roma'da olmuştur. Roma İmparatorluğu'nun doğu kesimindeki operasyonlardan dönen askerler bu hastalığı Anadolu, Yunanistan ve Roma'ya yaymışlardır. Salgın, Roma İmparatorluğu'nda yaklaşık 5 milyon insanı öldürmüştür (BBC, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/4381924.stm>, Erişim Tarihi: 25.12.2021). Bunun sonucu olarak, Roma birliklerindeki önemli düşüş, barbar toplumlara olan bağımlılığı artırmıştır. Kölelerin ve mal üretenlerin ölümleri ülkenin üretimini kötü etkilemiş ve imparatorluk ekonomisi büyük bir krizle mücadele etmek zorunda kalmıştır (Karakuş, 2018).

Justinianus vebası; 6. yüzyılın en ölümcül vebalarından biri olarak kabul edilen Justinianus vebasının kökeni bilinmemekle birlikte, Akdeniz kıyısındaki liman kentlerinde etkili olarak, Bizans İmparatorluğu'nun başkenti Konstantinopolis'te yıkıma sebebiyet vermiştir. Kesin ölüm sayısını belirlemek mümkün olmamıştır. Çünkü bu dönemde hastalığın yanı sıra, kıtlık sebebiyle de birçok ölüm olmuştur. Hastalık Bizans nüfusunu önemli ölçüde azaltmış ve nüfustaki bu azalma vergi yükünün artmasına neden olmuştur. Üretim önemli ölçüde azalmış ve salgın nedeniyle arz sıkıntısı oluşmuştur. Birçok kaynak bu salgınları Roma İmparatorluğu'nun çöküş sebeplerinden biri olarak öne sürmüştür (Snell, 2001). Öte yandan, azalan üretim nüfusu nedeniyle ücretler artmış ve ölen kişinin malları yakınlarına emanet edilmiştir. Bu ücret bolluğu talep dengesinin değişmesini sağlamıştır.

Amvâs vebası; MS 639 yılında Kudüs yakınlarındaki Amvâs bölgesinde meydana gelmiş ve Urfa, Şam, Ürdün ve Filistin dahil olmak üzere geniş alanlara dağılmış ve yaklaşık 25 milyon kişinin ölümüne sebep olmuştur (Aslan, 2020).

Japon Çiçek Hastalığı salgını; Japonya'nın Tokyo şehrinde MS 735'te başlamış olup, yaklaşık 1 milyon insanın iki yıl içinde ölümüne sebep olmuştur. Asya ticaretinin büyük gelişiminin bu hastalığın hızla yayılmasına neden olduğuna inanılmaktadır. Tarım alanlarında yaşanan salgınlar üretimi olumsuz etkilemiş ve göçlere sebebiyet vermiştir. Bu durum da kıtlığa neden olmuştur. Özellikle pirinçte arz keskin bir şekilde düşmüştür (Türk vd., 2020).

Kara Veba; veba salgınları 14. yüzyılda Güney ve Güneydoğu Asya'da ortaya çıkmıştır. 1330'larda Çin'e ve 1334'te Kırım'a gelmiştir. Kırım'dan Kuzey Afrika'ya, ticaret gemileri aracılığıyla Güney ve Batı Avrupa'dan tüm Avrupa kıtasına bulaşmıştır. Veba, Osmanlı İmparatorluğu'nda 1840 yıllarına kadar aralıklı olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum edebiyat dünyamızda birçok romanın konusu haline gelmiştir (Pamuk, 2020).

Veba salgını önemli bir iş gücü kaybına, ücretlerin ve fiyatların yükselmesine neden olmuş ve ölen kişinin malları diğer akrabalarına bırakılmıştır. Öte yandan, yatırımların azalması nedeniyle faiz oranları düşmüştür. Bu bol ücretler, akrabalarından kalan mallar ve düşük faiz oranları insanların servetini artırarak talep dengesini değiştirmiştir. Talep pahalı ithalata dönmüştür. Justinianus vebasının da aynı ekonomik etkiye sahip olduğu söylenebilir (Pamuk, 2020).

Kolera; Kolera salgını 19. yüzyılda ortaya çıkan ve birçok ülkeyi etkisi altına alan ölümcül hastalıklardan biridir. Kolera salgınının farklı ülke ve toplumlarda farklı isimleri olması nedeniyle tarihçiler tam ve net bilgi elde edememiştir. Birçok kaynağa göre kolera Hindistan'da Ganj ve Brahmaputra nehirleri arasındaki bölgede meydana gelmiştir. Salgın, önce 1822'de, ardından 1831'de Osmanlı İmparatorluğu'nun başkenti İstanbul'da oluşmuştur. İstanbul'da bu hastalıktan yaklaşık 5.000 ila 6.000 kişinin öldüğü belirtilmektedir. Birçok insanı öldüren hastalık zaman zaman hafiflemiş ama tekrarlamıştır (Yılmaz, 2017).

Erzurum, Osmanlı İmparatorluğu'nda kolera salgınından en çok etkilenen şehirlerden birisi olmuştur. 15 Temmuz - 23 Kasım 1910 tarihleri arasında

Erzurum'da toplam 848 kişi hastalanmış ve bunlardan 581'i ölmüştür. Sıkı karantina uygulamaları, sınır kapılarının kapatılması ve ithalat yasakları gibi önlemler bölgede hem üretimi hem de ekonomiyi etkilemektedir. Mali imkansızlıklar, yetersiz tıbbi altyapı ve yetersiz ekipman, yetkilileri karantina önlemlerini hafifletmeye, hatta kaldırmaya zorlamıştır (Aktaş, 2015).

İspanyol gribi (H1N1); 1918-19 yıllarındaki İspanyol gribi, 20. yüzyılın ölümcül grip salgınlarından birisi olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü'ne göre, İspanyol gribi dünya nüfusunun yaklaşık dörtte birine bulaşmış ve 40 milyondan fazla insanı öldürmüştür. Gribin daha önce yaşlıları öldürdüğü belirtilirken İspanyol gribi 20-40 yaş arası gençleri de etkileyerek çok hızlı yayılmıştır (Karaoğlu, 2020).

Asya gribi (H2N2); 1957 yılında Çin'de yaban ördeklerinde insan gribinin mutasyona uğramasıyla başlamıştır. Gripe H2N2 virüsü neden olmuştur. Yaklaşık 1 ila 2 milyon insanı öldürmüştür (Dündar, 2020).

Hong Kong Gribi (H3N3); 1968'de Hong Kong'u vurmuş ve hızla bulaşıcı ve ölümcül bir grip salgını olarak isim yapmıştır. Salgın yaz aylarında yayılmış ve dünya çapında yaklaşık bir milyon insanı öldürmüştür (Dündar, 2020).

Kuş gribi (H5N1); İlk olarak Çin'de görülen H1N1 virüsü ile oluşan kuş gribi, 2003-2004 yılları arasında tekrarlamış ve birçok ülkede kanatlı kümes hayvanları etkilenmiştir. Salgın, birçok kümes hayvanının yok edilmesinden sonra durmuştur (Dündar, 2020). Hastalığın hayvanlardan insanlara bulaştığı bulunmamıştır, ancak hayvan gübresi ve döküntülerinin yoğun olarak bulunduğu bir ortamla temas eden insanlar da hastalığa yakalanmıştır. Hastalığın insanlara bulaşabileceği, mutasyona uğrayabileceği ve insanlar arasında yayılabileceği endişeleri nedeniyle kümes ve kanatlı yaban hayvanları imha edilmiştir. Türkiye'de 2005 yılında Balıkesir'de kuş gribi vakası belirlemiştir (https://www.mfa.gov.tr/avian-influenza-_kus-gribi_-hastaliginin-turk-ekonomisi-uzerindeki-etkileri-.tr.mfa, Erişim Tarihi: 04.04.2022).

Tavukçuluk sektörü kuş gribi vakalarından etkilendiğinden tavuk fiyatları ve satışları azalmıştır. Bunun nedeni tüketicilerin daha az tavuk tüketmesidir. Ancak düşük gelirli tüketicilerin de düşen tavuk fiyatlarından dolayı tavuk tüketimini artırmak için yararlandıkları görülmüştür (Sayılı, 2006).

Domuz gribi (H1N1); H1N1 virüsü ile oluşan domuz, kuş ve insan influenza virüslerinin bir kombinasyonu olarak ortaya çıkan yeni bir grip çeşitidir. 2009 yılında Meksika'daki ilk grip salgını tüm dünyaya hızla ulaşmıştır. İlk olarak Güney Yarım Küre'de ortaya çıkan hastalık, kışın başlamasıyla birlikte Kuzey Yarım Küre'ye de sıçramıştır. DSÖ, domuz gribinin Amerika Birleşik Devletleri dışında ikinci bir bölgeye bulaşmasından sonra 2009 yılında bir pandemi uyarısı yayınlamıştır.

HIV/AIDS; insanların bağışıklık sistemini etkileyen, kan veya korunmasız cinsel temas yoluyla bulaşan, vücudu virüse karşı savunmasız bırakan bir hastalık çeşitidir. Virüs 1981'den önce bilinmemekle birlikte, 20 yıldan kısa bir süre içinde 46 milyon insan enfekte olarak, 30,6 milyonu ölmüştür. Sağlık Bakanlığı kayıtlarına göre Türkiye'de ilk vaka 1985 yılında olmuştur. HIV hastalığının en büyük makroekonomik yükü, hastalığı henüz tedavi edemeyen tedavilere büyük yatırımlar için kaynak ayırmaktır.

Coronavirus pandemisi (COVID-19); Aralık 2019'da Çin'de ortaya çıkan salgın hemen hemen bütün dünyaya yayılarak, Mart 2020'de Türkiye'ye sıçramıştır. Salgını durdurmak için birçok ülkede karantina önlemleri alınmış ve bu önlemlerin ticaret, ulaşım ve turizm gibi hizmet sektörleri üzerinde önemli etkileri olmuştur. Hatta dünya genelinde bu sektör tamamen devre dışı kalmıştır (Tunalı vd. 2020; Demirbaş vd., 2020).

Covid-19, 13 Ocak 2020'de Çin'in Vuhan kentinde Aralık ayı sonlarında solunum yolu semptomları (nefes darlığı, ateş, öksürük) geliştiren bir grup hasta üzerinde yapılan bir araştırma sonrasında ortaya çıkan ilk virüs olmuştur. Salgın ilk olarak insanlar tarafından hayvan pazarında tespit edilmiş ve Çin'in Vuhan kentinden dünya çapında insandan insana yayılmıştır.

Covid-19'un ekonomik ve sosyal etkilerine karşı alınan finansal önlemlerin küçük kapsamlı olduğu, alınan önlemlerin öncelikle kısa vadeli sorunlara çözüm bulmaya yönelik olduğu görülmüştür (Eroğlu, 2020). Tarihten günümüze pek çok salgın meydana gelmiş olmakla birlikte, dünyanın küreselleşmesi nedeniyle Covid-19 salgını daha geniş bir alanda ve daha kısa sürede bulaşma sebep olmuştur. Bu salgının ne kadar süreceğine ilişkin bir bilgiye erişilemediğinden, ekonomik etkilerinin neler olacağı sorusunu gündemde yer edinmektedir

Türkiye’de salgın hastalık verileri incelendiğinde 30 Ekim 2022 itibari ile toplam vaka sayısı 16.976.729, toplam vefat sayısı 101.327 kişi olarak görülmektedir (T.C. Sağlık Bakanlığı, <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html>, Erişim Tarihi: 07.11.2022).

2.4.3. Sağlık Çalışanlarının Covid-19 Sürecinde Kriz Yönetimi ve Performans İlişkisi

Sağlıklı bir yaşam, tüm insanların beden ve ruh sağlığını korumaları için en temel ihtiyaç olup, insanların sağlıklı yaşamaları açısından en önemli misyon tıp kuruluşlarıdır (Seçim, 1991). Tüm toplumlarda tıp kuruluşlarının faaliyetlerinin temeli, kutsal insan hayatı ve sağlığıdır (Koç, 2012). Sağlık kurumları, insanların sağlık ihtiyaçlarını karşılamak ve tıbbi hizmet sağlamak için kurulmuş kuruluşlardır (Işık, 2012). Tıbbi hizmetler, halk sağlığını korumak ve geliştirilmek, hastalıkları tedavi etmek ve iyileştirmek için sağlık kurumları ve sağlık çalışanları tarafından verilen hizmetlerdir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010).

Tıp kurumları kompleks yapılara sahip kuruluşlardır (Tengelimoğlu vd., 2012). Bir sağlık kuruluşuna gelen her hastanın farklı hastalık ve ihtiyaçlarının yanı sıra, aciliyeti ve yadsınamaz doğası, ekipman ve personel bakımından her zaman hazırlıklı olmalıdır (Tengelimoğlu vd., 2012). Sağlık hizmetlerinin bir diğer özelliği de hatalara veya belirsizliklere tahammül etmemeleridir, çünkü hatalar doğrudan hayatlara mal olabilir (Tengelinoğlu vd., 2012). Bu nedenle tıbbi hizmetlerin yönetiminde kriz yönetimi çok önemlidir. Kriz yönetimi sürecinde bir sağlık kuruluşunda acil bir durumun oluşturabileceği risk ve tehlikelerin belirlenmesi, azaltılması ve ortadan kaldırılması büyük önem taşır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010).

Kesintisiz sağlık hizmeti sunumu ile sağlık tesisleri, iç ve dış çevresel faktörlerin etkisiyle tesisin günlük işleyişini değiştirebilecek çeşitli kriz durumları ile karşı karşıya kalabilmektedir (Tengelimoğlu vd., 2009). Bunlara deprem, sel, büyük çaplı yangınlar, bulaşıcı hastalıklar, ceza davaları, büyük ölçekli kayıplar ve patlamalar gibi doğal afetler dahildir. Bu nedenle sağlık tesislerinin olası kriz durumlarına karşı hazırlıklı olması gerekmektedir.

Sağlık çalışanları, sağlık kuruluşlarının işgücünün önemli bir parçasıdır (Seçim, 1991). Sağlık çalışanları; kişisel bakım hizmetlerini planlamak ve uygulamak, eğitsel ve pratik becerileri, karar verme becerileri ile başarılı ekip çalışması yapmaktan sorumludur (Koç, 2012). Sağlık çalışanı yükümlülükleri; tedavi edici tıbbi hizmetler, acil sağlık hizmetleri, birinci basamak sağlık hizmetleri, eğitim, yönetim, rehabilitasyon ile araştırma geliştirme hizmetlerinden oluşur (Kahraman, 2009).

Sağlık çalışanları, iş yerinde çeşitli sorunlar nedeniyle stres altındadır. Düzensiz çalışma saatleri, işyerinde ayrımcılık, aşırı iş yükü, ölüm ve doğumla baş etme, hasta yakınları ile çatışma, sağlık çalışanları için stres kaynaklarıdır (Koç, 2012). Sağlık çalışanları, doktorlar tarafından uzman olarak kabul edilmez ve bu nedenle hasta ve yakınları tarafından yardımcı ve uygulayıcı olarak kabul edilir (Koç, 2012). Ancak sağlık, bir ekip işidir.

Sağlık kurumlarının diğer tesislere göre işyerinde daha stresli hissetmesinin nedeni yoğun stres yaşayan kişilere verilen hizmetler ve çalışan personelin stresli durumlarla çok sık karşı karşıya kalmasıdır, her ikisinden de kaynaklanabilir (Koç, 2012). Bireylerin sağlığını tehdit eden, belirsizlik ve belirsizlik nedeniyle yoğun stres yaratan bu durumlar hem sağlık çalışanlarını hem de hastaları etkilemektedir (Tel vd., 2003). Sağlık çalışanlarının genellikle kadın olması nedeniyle stresin boyutu artmakta, kadın ve anne rollerinden kaynaklanan sorumluluklar ve toplumsal baskılar iş hayatından kaynaklanan zorluğu artırmaktadır (Koç, 2012).

Bir sağlık kuruluşunda yaşanan stres, çalışma ortamından çalışma ortamına değişiklik göstermektedir. Örneğin acil servis ve yoğun bakım ünitesindeki görevliler ölüm durumuyla, servislerdeki görevliler yara ve hasta bakımıyla, doğumhanedeki görevliler tehlikeli hamilelik süreci, ölü doğum ve doğumsal anomaliler yüzünden stres altındadırlar (Altıntoprak vd., 2008). Sağlık çalışanları maruz kaldıkları kronik stresi yeni savunma mekanizmaları geliştirerek yönetmeye çalıştıklarında patolojik boyutlara ulaşarak tükenmişliğin gelişmesine neden olabilirler (Koç, 2012).

Çalışma ortamında karşılaşılan çeşitli sorunların yanı sıra sağlık çalışanları, kendi içlerinde ortaya çıkan diğer krizlerle de uğraşmak zorunda kalabilirler. Sağlık hizmetlerinin yönetimi, bunun üstesinden gelinmesinde

önemli bir rol oynamaktadır (Koç, 2012). Bu kapsamda sağlık kuruluşunda acil durum planı oluşturulmalı ve çalışanların sorumluluk ve yetkinlikleri yazılı hale getirilmeli ve herkesçe görünür olmalıdır. Acil durumlar için alternatif lokasyonlar oluşturulmalı, personel eğitimi tamamlanmalı, yapılan tatbikatlar ve önleyici çalışmalar ile planlar en az yılda bir kez kontrol edilmelidir (Amato, 1995'dan akt. Işık, 2012).

Sağlık ekibine dahil olanların, kamu veya özel sağlık kurumlarında sunmuş oldukları hizmetler “sağlık hizmetleri” şeklinde ifade edilmektedir. Sağlık ekibinin bir parçası olarak hemşireler, doktorlar, ebeler, laboratuvar teknisyenleri, beslenme uzmanları, anestezi uzmanları ve diğer sağlık çalışanları gibi birçok sağlık profesyonelleri yer almaktadır (Dinç ve Aşkın, 2018). Sağlık personeli; hastalara ya da doku parçalarına, enfekte tıbbi malzemelere temasta bulunma hali çok olan, sağlık kurumlarında görevli olanlardır. (<http://www.hhs.gov/ash/initiatives/hai/hcpflu.html>, Erişim tarihi: 09.05.2020). Sağlık personelinin amacı, görevli olduğu topluma kaliteli sağlık hizmetinde bulunmaktır. Ancak sunulan söz konusu hizmetin niteliği nedeniyle türlü mesleki riskler ve iş kazaları meydana gelebilmektedir (Meydanlıoğlu, 2013). Koruyucu, iyileştirici ve rehabilite hizmetlerini kapsamına alan sağlık hizmetleri, çok geniş bir çalışma alanı gerektirir. Bu sahalarda bulunan hastane hizmetleri de İş Sağlığı ve Güvenliği'ne İlişkin İşyeri Tehlike Sınıfları Tebliği'ne göre “çok tehlikeli ve tehlikeli işler” şeklinde ifade edilmektedir (İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkında Kanun. T.C. Resmi Gazete, 30 Haziran 2012, sayı: 28339). Buna bağlı olarak, sağlık personeline uygun ve yeterli ölçüde bir iş ortamı, çalışma koşulları, iş güvenliği tedbirleri sağlandığı takdirde güvenli, kaliteli, etkin ve verimli bir sağlık hizmetinden söz edilebilecektir.

Sağlık personeli, görevlerini gerçekleştirdikleri ortamlar nedeniyle kimyasal, biyolojik, ergonomik, fiziksel, psikososyal risklerle karşılaşabilmektedirler. Bahsi geçen riskler neticesinde tüberküloz, Hepatit B, Hepatit C, Acquired Immune Deficiency Syndrome/Edinsel Bağışıklık Eksikliği Sendromu (AIDS) benzeri enfeksiyon hastalıkları ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra, radyasyon, batıcı delici yaralanmalar, kanserojen ajanlar ve anestezi gazlarından kaynaklı önemli sağlık problemlerine maruz kalabilmektedirler. Karşılaşmaları muhtemel ergonomik riskler neticesinde kas iskelet sistemi hastalıkları, mesleki ağrı şikayetleri ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte

sağlık çalışanları yoğun iş temposu, nöbet sistemiyle çalışma, şiddete maruz kalma gibi durumlar karşısında psikososyal problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler (Saygun, 2017; Caruso, 2014; Wilburn ve Eijkemans, 2004).

Hem ruhsal hem fiziksel hem de sosyal manada tam bir iyilik hali olarak ifade edilen sağlık olgusunu tehdit eden pek çok sorun bulunmaktadır (http://www.who.int/publications/almaata_declaration_en.pdf, Erişim Tarihi:09.05.2020). Bilhassa salgın hastalık dönemlerinde çok sayıda insan kısa bir zaman içerisinde sağlığını ve yaşamını kaybedebilmektedir. Zaman geçtikçe salgın hastalıklar kontrol altına alınabilmekte ancak bu salgın hastalıkların yerini yeni başka salgınlar alabilmektedir.

Günümüzde ise Covid-19 pandemisinden dolayı olağanüstü günler yaşanmaktadır. Pandemiden dolayı çok sayıda insan yaşamını kaybetmekte veya hastanelerde zorlu bir tedavi sürecinden geçmektedir. Bununla birlikte hastalara en iyi sağlık hizmeti sunma çabasında bulunan sağlık çalışanları da sağlıklarını ve yaşamlarını kaybedebilmektedirler.

Pandemi veya pandemik hastalık, dünya genelinde birçok ülkede ya da birden fazla kıtada oldukça geniş bir alanda yayılarak etkisini gösteren salgın hastalıkların genel adıdır (Türkiye Bilimler Akademisi Covid-19 Pandemi Değerlendirme Raporu, 2020).

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), bir pandeminin başlamış sayılması için aşağıda belirtilen üç koşulu da sağlaması gerektiğini ifade etmektedir (World Health Organization, 2005):

- Nüfusun öncesinde maruz kalmadığı bir hastalığın ortaya çıkışı,
- Hastalığa yol açan faktörün insanlara bulaş yoluyla ulaşması ve oldukça tehlikeli bir hastalığa neden olması,
- Hastalık unsurunun insanların arasında sürekli ve kolay biçimde yayılması.

Yapılan tanımlamalarda görüldüğü üzere, bir hastalık ya da tıbbi bir durum yalnızca yaygın olması ve birçok insanın yaşamını kaybetmesine neden olmasından dolayı pandemi olarak ifade edilmemekte bununla birlikte bu durumun bulaşıcı olması gerekmektedir.

DSÖ Çin Ülke Ofisi, 31 Aralık 2019 tarihinde, Çin'in Hubei eyaletinin Vuhan kentinde kaynağı belirsiz pnömoni vakaları ilan etmiştir. 7 Ocak 2020 tarihinde daha öncesinde insanlar üzerinde saptanmamış olan etken, yeni bir Coronavirus (2019-nCoV) şeklinde açıklanmıştır. Daha sonra, 2019-nCoV hastalığının adı Covid-19 biçiminde duyurulmuş ve virüs SARS CoV'e benzer olduğundan SARS-CoV-2 adını almıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi Bilim Kurulu Çalışması, 2020).

Covid-19 pandemisinin kökeni hala belirsiz olmakla beraber edinilen bilgiler, yasadışı olarak Huanan Deniz Ürünleri Toptan Satış Pazarı'nda satışı yapılan vahşi hayvanları göstermektedir. İnkübasyon süresi ortalama olarak 4-6 gündür. Hastalığın ilk belirtilerinin; ateş, yorgunluk, kuru öksürük, miyalji ve dispne olup daha az yaygın belirtilerinin de burun tıkanıklığı, burun akıntısı, baş ağrısı, boğaz ağrısı, ishal ve kusma olduğu ilan edilmiştir. Ağır seyreden vakalarda genel olarak belirtilerin başlamasından bir hafta sonra dispne ve/veya hipoksemi daha sonrasında septik şok, hemen akabinde Akut Solunum Sıkıntısı Sendromu (ARDS) belirmektedir (Çöl ve Güneş, 2020).

Elde edilen kanıtlar doğrultusunda, insanlar arasında yakın temas ve damlacık yoluyla bulaşmaktadır. Hastayla temasta bulunanlar ya da hasta bakımını yapanlar bulaşma riski en yüksek olan gruptur. Buradan hareketle, bu hastaların bakımını üstlenen sağlık personeli, bu enfeksiyon bakımından yüksek riskli grup kabul edilerek sağlık çalışanları korunması en önemli önceliklerden biridir. Covid-19 hastasıyla temasta bulunan sağlık personeli, temas esnasında bazı işlemler gerçekleştirmeli ve gerekli tedbirleri almalıdır. Tablo 2.11'de sağlık personelinin Covid-19 hastasıyla temas durumu değerlendirilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi Bilim Kurulu Çalışması, 2020).

Tablo 2. 11. Sağlık Çalışanının COVID-19 Hastası ile Temas Durumunun Değerlendirmesi

	Sağlık çalışanının kişisel koruyucu ekipman (KKE) kullanım durumu	Temas riski
Tıbbi (cerrahi) maske takılmış COVID-19 hastasıyla yoğun temas	Tıbbi maske veya N95 kullanmamış veya N95 endikasyonu olan durumda tıbbi maske kullanmış	Orta
	Göz koruyucu kullanmamış	Düşük
	Eldiven ve önlük kullanmamış	Düşük
	Tüm KKE'yi uygun şekilde kullanmış	Riskli değerlendirilmez
Tıbbi maske takılmamış COVID-19 hastasıyla yoğun temas	Tıbbi maske veya N95 kullanmamış	Yüksek
	N95 endikasyonu olan durumda tıbbi maske kullanımı	Orta
	Göz koruyucu kullanmamış	Orta
	Eldiven ve önlük kullanmamış	Düşük
	Tüm KKE'yi uygun şekilde kullanmış	Riskli değerlendirilmez

Tablo 2.11.'de belirtildiği üzere, hasta ile yakın temasta bulunan ve yüksek riskli grup olarak nitelendirilen sağlık personelinin izlemesi gereken tedbirler; tıbbi maske ve/veya N95 maske kullanımı, göz koruyucu, eldiven, önlük gibi

kişisel koruyucu ekipman kullanmaktır. Kişisel koruyucu ekipman kullanım durumu ile Covid-19 hasta teması durumuna göre sağlık personelinin taşımış olduğu risk orta, düşük ve yüksek şeklinde tabloda gösterilmiştir.



3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tüm dünyayı etkisi altına alan ve halen devam eden Covid-19 pandemisi sırasında, sağlık çalışanları, özel yaşamlarını yok sayıp, sağlıklarının bozulma riskini göze alarak, görev yaptıkları kurumun çıkarları doğrultusunda, krizi en doğru şekilde yöneterek toplum sağlığını korumak için çalışmışlardır.

Bu çalışma, duygusal zeka ile iş performansı arasındaki bağdaşım düzeyini kriz yönetiminde sağlık çalışanları açısından saptamayı öngörmektedir. Yüksek duygusal zeka seviyesine sahip sağlık çalışanlarının, duygusal zeka seviyesi düşük olanlara göre daha üstün performansa sahip olup olmadıkları incelenecektir.

3.2. Araştırmanın Deseni

Deneyisel olmayan nicel araştırma tasarımında gerçekleştirilen bu anket çalışmasında veriler “survey modeli (saha taraması)” ile toplanmıştır. Saha taramasında katılımcıların görüşleri anket yöntemi ile yazılı olarak alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul Avrupa yakasında bulunan 115 özel hastanede görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2019’a göre, İstanbul’daki kamu ve özel hastanelerde çalışan sağlık personel sayısı toplam 119.772 kişidir. Verilerin yüz yüze elde edilmesi planlanmış ancak pandemi nedeniyle anketler büyük oranda online olarak, kısıtlı sayıda da yüz yüze görüşme yöntemiyle gönüllülük esaslı ile elde edilmiştir. Araştırmada tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Belirli anakütleden çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tabloda 0.05 örnekleme hatası için $p=0.50$ ve $q=0.50$ için 384 kişi olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.3-1: Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Anakütle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004)

Belirlenen evrenden örneklem hacmini belirlemek için kullanılan formül aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{N * t^2 * p * q}{d^2 (N-1) + t^2 * p * q}$$

n= Örneklem büyüklüğü

N= Anakütle (evren) (119.772 kişi)

p=Olayın gerçekleşme olasılığı (0,5)

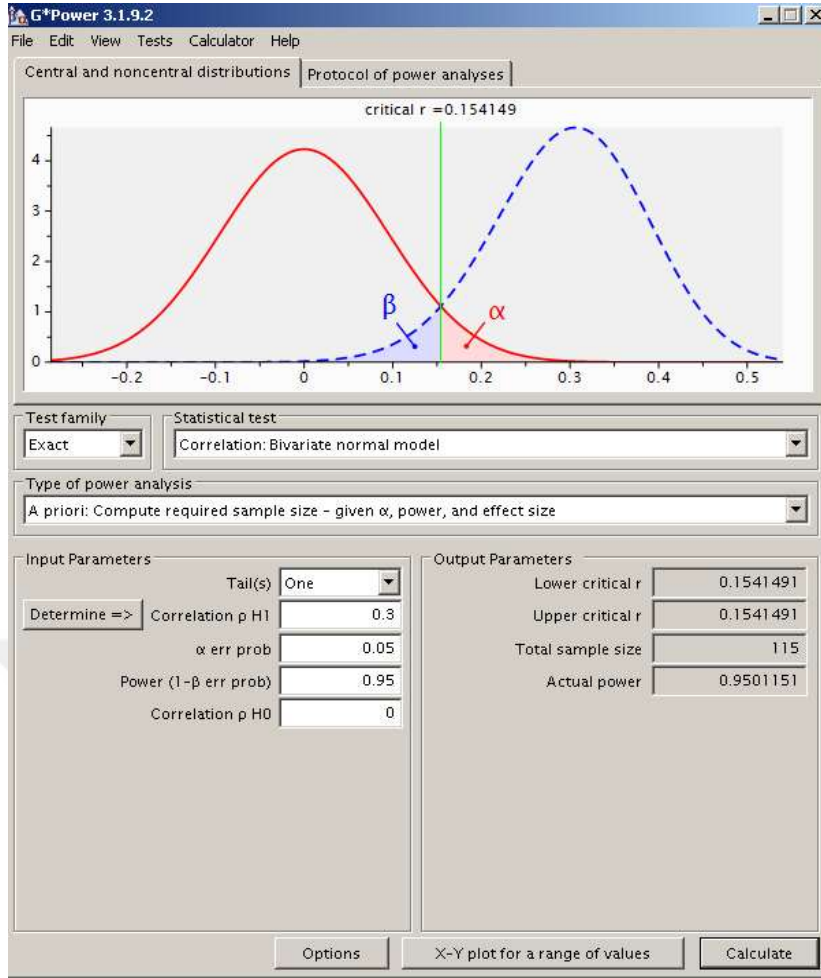
q= Olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5)

t= t test düzeyi (1,96)

d=Hata payı (%5)

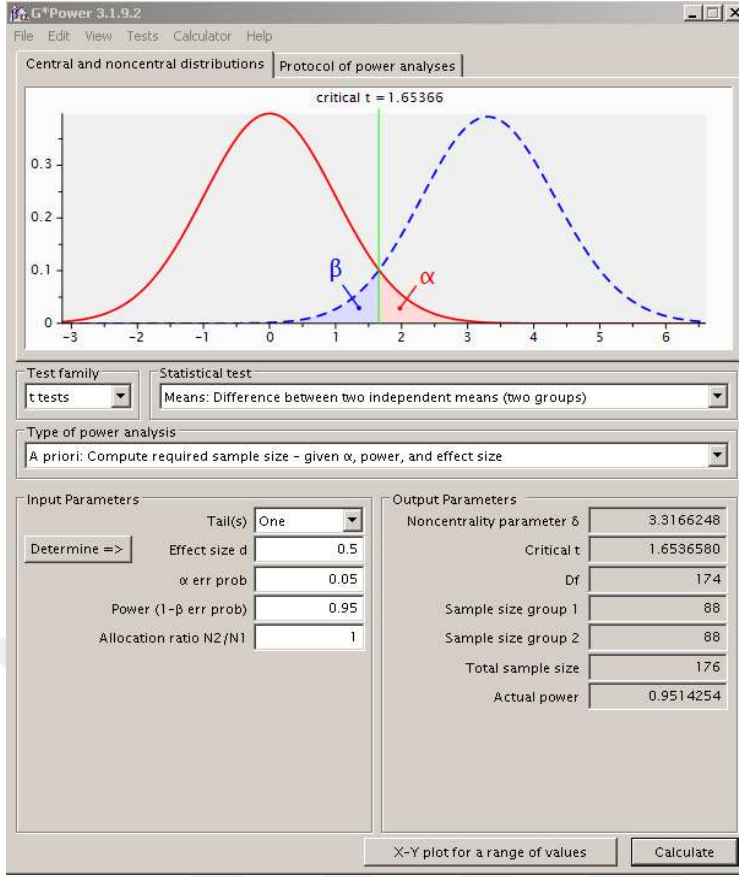
%5 hata payı ile anakütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün minimum 384 çalışan olması gerektiği hesaplanmıştır.

Çalışmada ilişki ve grup farklılıkları analizi yapılacağı için bu iki yönetime yönelik Power Analiz (güç analizi) sonuçları verilerek, en az kaç örneklem gerekeceği belirlenmiştir. Power analiz G*POWER 3.1 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda, istatistiksel gücün $1-\beta=0.95$ olmasının yeterli olduğunu Cohen (1988) ve Parajapati et al., (2010) çalışmalarında belirtmiş, korelasyonlar ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık $\alpha=0.05$ alınmıştır.



Şekil 3.1: İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda en az 115 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir.



Şekil 3.2: Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir.

Araştırmaya Dahil Olma Ölçütleri: İstanbul Avrupa yakasındaki özel hastanelerde sağlık çalışanı olmak ve araştırmaya gönüllü katılmak.

Araştırmadan Dışlama Ölçütleri: Son bir yıldır psikolojik rahatsızlık yaşayan ve ilaç kullanan sağlık çalışanları.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği, Performans Ölçüm Anketi ve Kriz Yönetimi Ölçeği ile toplanacaktır.

Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği: Pekaar ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilen Ölçeğin Türk kültürüne uyarlaması, Abdurrahman Tanrıöğen ve Yusuf Türker tarafından 2019 yılında yapılmıştır. Dört faktörlü yapıda olan ölçek 28 maddeden oluşmaktadır. Türk kültürüne uyarlama sırasında yapılan açımlayıcı

faktör analizi sonucunda da özgün ölçekte olduğu gibi dört boyutlu olup, varyansın %68'ini açıklayan bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı kendi duygularını değerlendirme boyutunda .91, başkalarının duygularını değerlendirme boyutunda .91, kendi duygularını kontrol boyutunda .89, başkalarının duygularını kontrol boyutunda .93 ölçeğin genelinde ise .94'dür.

İşgören Performansı Ölçeği: Ölçek ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş, daha sonra dört maddelik formunun geçerlik ve güvenirliği Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılmıştır. İPÖ; Tek faktör yapısına sahiptir. “Hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında değer alan 5 dereceli Likert formdadır. Cronbach alfa değeri .70 olarak rapor edilmiştir (Sigler ve Pearson, 2000). İPÖ'nün Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun Cronbach alfa değeri .83 olarak bildirilmiştir.

Kriz Yönetimi Ölçeği: Abdullah Çalışkan (2020) tarafından geliştirilen ölçek, üç alt boyut (Kriz öncesi-9 madde, kriz esnası-10 madde ve kriz sonrası-4 madde) ve 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçek için veriler; eğitim, sağlık ile sanayi sektörü olmak üzere üç farklı örneklem grubundan elde edilmiştir. Ölçeğin Cronbach α değeri, sağlık grubu için toplamda .89 olup, alt boyutlar .86 ile .91 arasındadır.

Anketler ekte yer almaktadır. Ayrıca, ankete katılanların demografik bilgilerine göre inceleme yapabilmek için 9 sorudan oluşan tanıtıcı bilgiler formunun doldurulması istenmiştir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmaya katılan bireylerin ölçekte bulunan sorulara cevap verirken gerçek duygularını ve düşüncelerini ifade ettikleri kabul edilmiştir.

Katılımcıların ankete isteyerek yanıt verdikleri, anketi doğru ve eksiksiz bir şekilde yanıtladıkları kabul edilmiştir.

Katılımcıların, sorulara yanıt verirken kelimeleri gerçek manası ile anladıkları kabul edilmiş, meydana gelebilecek kavramsal yanılgılar göz ardı edilmiştir.

Ankete katılanların bir kısmı farklı nedenlerden dolayı katılma konusunda isteksiz davranmıştır. Ankete katılma olumlu bakmamaları önemli bir kısıt olarak söylenebilir. Ayrıca, belirlenen tarihlerde anketten haberdar olmayan, mailine bakmayan çalışanlar örneklem dışında kalmıştır.

Çalışma İstanbul ili Avrupa yakası özel hastaneleri ile sınırlandırılmıştır.

3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın ana hipotezi kriz yönetiminin performansa etkisinde duygusal zekanın aracı rolü olduğu biçimindedir. Diğer yandan geliştirilen alt hipotez ise, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, gelir vb. genel bilgiler açısından kriz yönetimi, duygusal zeka, performans ve alt boyutlarının anlamlı farklılık gösterdiği biçimindedir.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

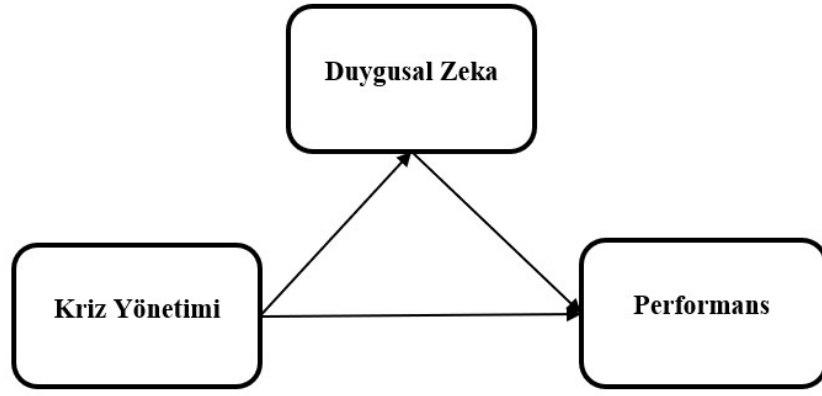
H1: Kriz yönetimi ile performans arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

H2: Duygusal zeka ile performans arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

H3: Kriz yönetimi ile duygusal zeka arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

H4: Kriz yönetiminin performansa etkisinde duygusal zekanın aracı rolü vardır.

H5: Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, gelir algısı, meslek süresi, kurumdaki süre açısından kriz yönetimi, duygusal zeka, performans ve alt boyutları için anlamlı farklılık vardır.



Araştırmanın Modeli

3.7. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 27.0 ve AMOS 24.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada, anketin ilk bölümünü oluşturan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları ile ölçeklere yönelik cevapların yüzde ve sıklık dağılımları ve ortalama cevap ile standart sapma değerleri sunulmuştur. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizine (AFA) ilişkin bulgular ve ölçeğin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin bulgular verilmiştir. Analizlerde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi dağılımın normal olup olmamasına göre değiştiğinden, ölçek boyutlarına Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılım göstermediği için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını tespit edebilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uygunluk sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınamasında Kendall's tau_b korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Son aşamada, ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, ankete yönelik cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı ve ilişki analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

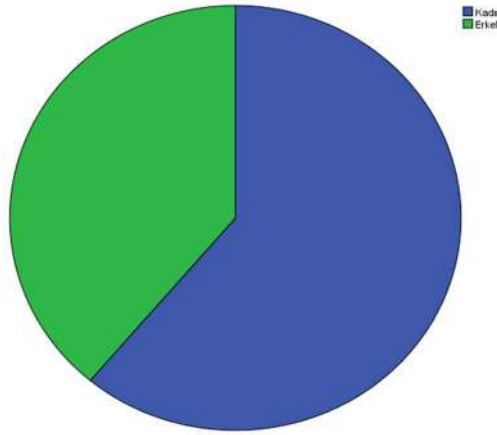
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların genel özellikleri ve demografik bilgileri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. 1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyetiniz	<i>f</i>	%
Kadın	423	61,1
Erkek	269	38,9
Toplam	692	100,0

Katılımcıların %61,1'i kadın, %38,9'u ise erkektir.

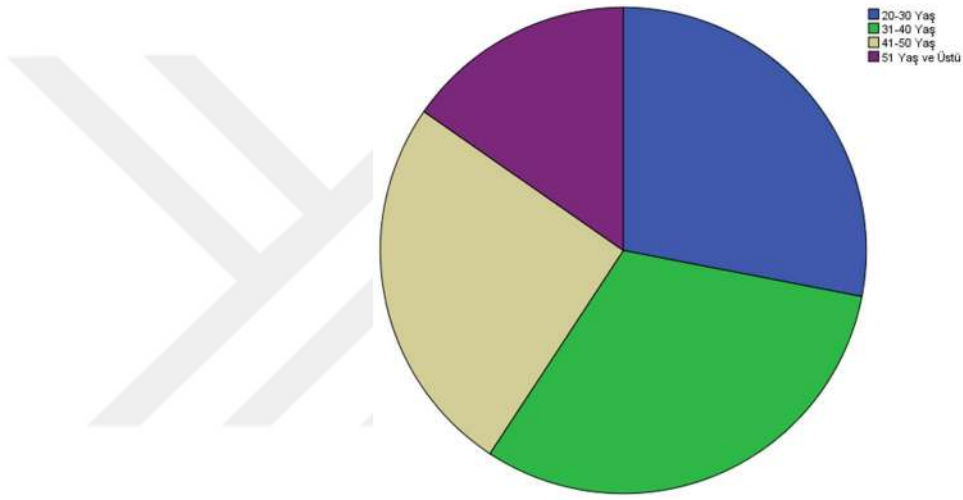


Şekil 4.1: Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4. 2. Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	<i>f</i>	%
20-30 yaş arası	194	28,0
31-40 yaş arası	216	31,2
41-50 yaş arası	176	25,4
51 yaş ve üstü	106	15,3
Toplam	692	100,0

Katılımcıların %28,0'ı 20-30 yaş arasında,%31,2'si 31-40 yaş arasında, %25,4'ü 41-50 yaş arasında, %15,3'ü ise 51 ve üstü yaştadır.

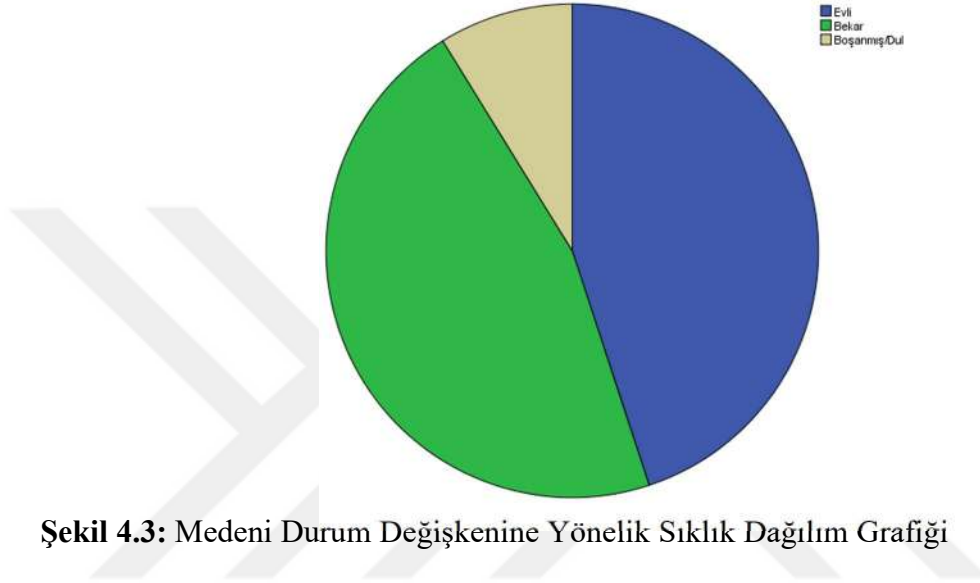


Şekil 4.2: Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4. 3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Evli	311	44,9
Bekar	320	46,2
Boşanmış/Dul	61	8,8
Toplam	692	100,0

Katılımcıların %44,9'u evli, %46,2'si bekar, %8,8'i boşanmış/duldur.

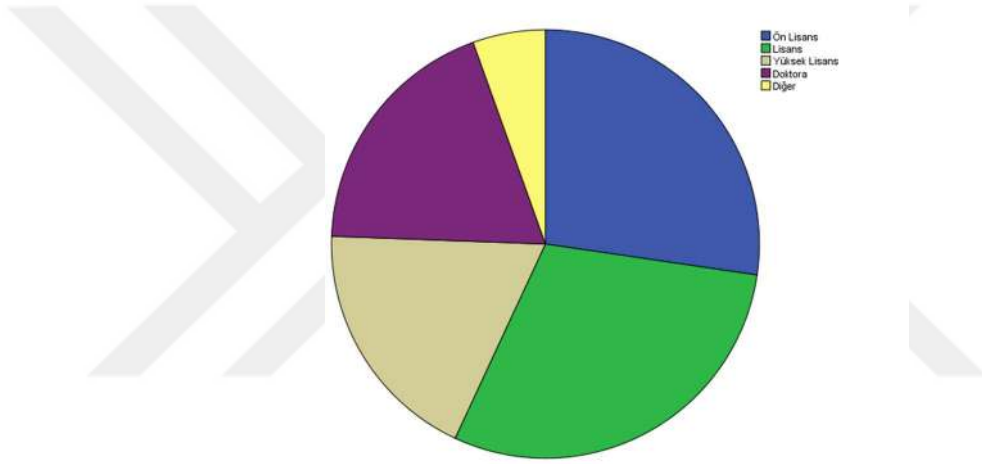


Şekil 4.3: Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4. 4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
Ön Lisans	189	27,3
Lisans	205	29,6
Yüksek Lisans	129	18,6
Doktora	131	18,9
Diğer	38	5,5
Toplam	692	100,0

Katılımcıların %27,3'ü ön lisans, %29,6'sı lisans, %18,6'sı yüksek lisans, %18,9'u doktora, %%5,5'i ise diğer eğitim durumuna sahiptir.

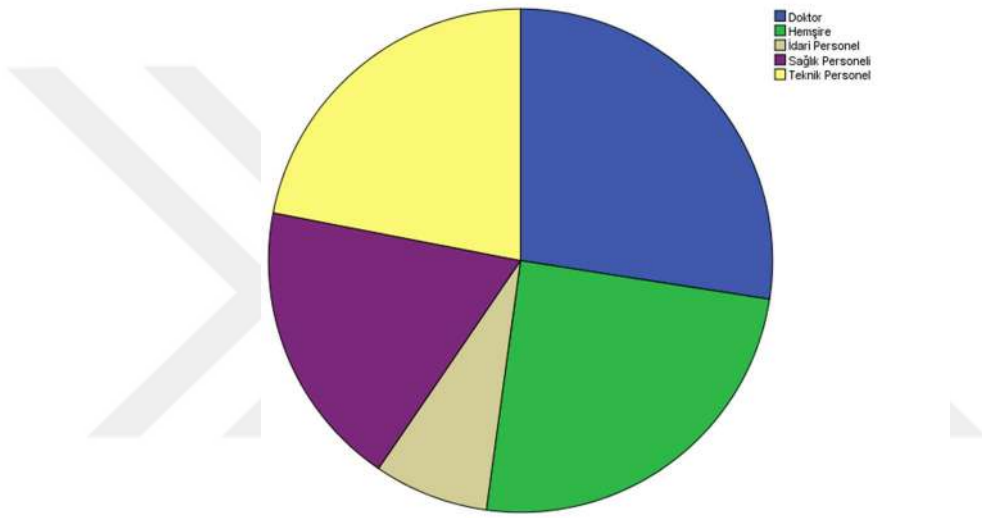


Şekil 4.4: Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4. 5. Kurumdaki Görev Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurumdaki Görev	<i>f</i>	%
Doktor	190	27,5
Hemşire	171	24,7
İdari Personel	51	7,4
Sağlık Personeli	128	18,5
Teknik Personel	152	22,0
Toplam	692	100,0

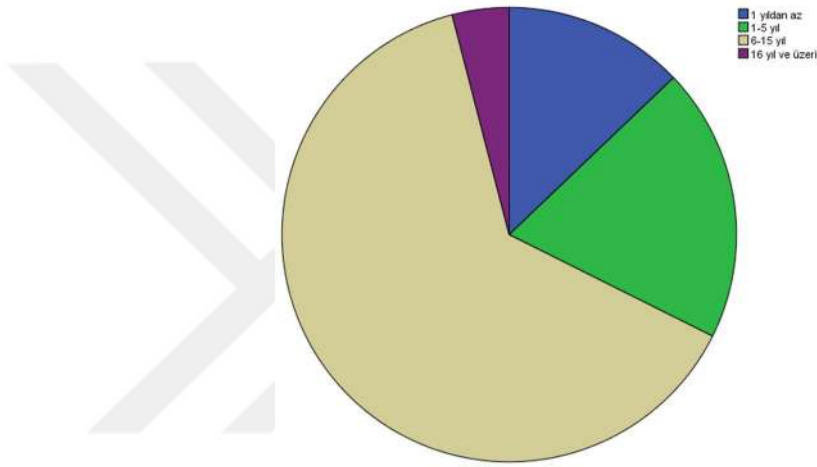
Katılımcıların %27,5'i doktor, %24,7'si hemşire, %7,4'ü idari personel, %18,5'i sağlık personeli, %22,0'ı ise teknik personeldir.

**Şekil 4.5: Kurumdaki Görev Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği**

Tablo 4. 6. Kurumdaki Yıl Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurumdaki Yıl	<i>f</i>	%
1 yıldan az	89	12,9
1-5 yıl	135	19,5
6-15 yıl	440	63,6
16 yıl ve üzeri	28	4,0
Toplam	692	100,0

Katılımcıların %12,9'u 1 yıldan az süredir, %19,5'i 1-5 yıl, %63,6'sı 6-15 yıl, %4,0'ı 16 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışmaktadır.

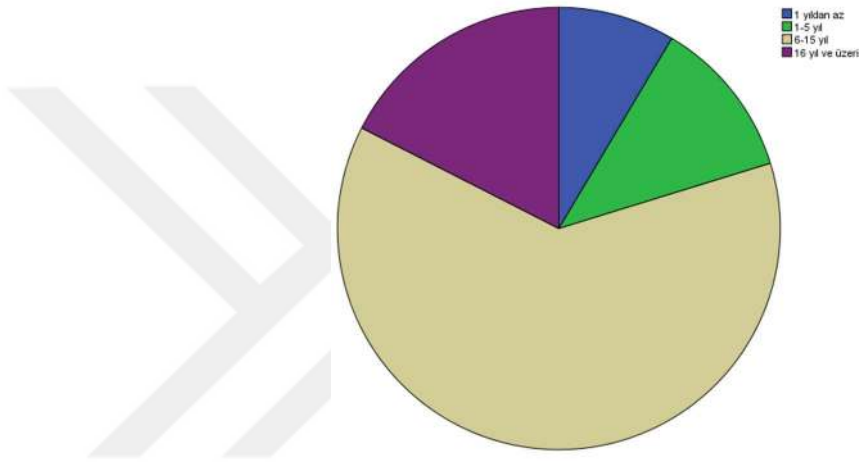


Şekil 4.6: Kurumdaki Yıl Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4. 7. Meslekteki Tecrübe Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Meslekteki Tecrübe	<i>f</i>	%
1 yıldan az	59	8,5
1-5 yıl	81	11,7
6-15 yıl	431	62,3
16 yıl ve üzeri	121	17,5
Toplam	692	100,0

Katılımcıların %8,5'i 1 yıldan az, %11,7'si 1-5 yıl, %62,3'sü 6-15 yıl, %17,5'i 16 yıl ve üzeri süre meslek tecrübesine sahiptir.

**Şekil 4.7: Meslekteki Tecrübe Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği**

4.2. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Bu aşamada kullanılmış olan ölçeklere ilişkin cevap yüzdeleri ile ortalama cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 4. 8. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

	Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. $\pm$ Ss.
	Kendi Duygularımı Değerlendirme Alt Boyutu						
1	Her zaman ne hissettiğimin bilincindeyim.	12,3	13,7	15,0	29,5	29,5	$\pm$ 3,50 1,36
2	Kendi duygularımı çok iyi ayırt edebilirim.	12,1	18,4	14,3	31,9	23,3	$\pm$ 3,36 1,34
3	Kendi duygularımın farkındayım.	13,3	18,4	14,2	29,2	25,0	$\pm$ 3,34 1,38
4	Neden öyle hissettiğimi anlarım.	12,9	18,2	13,7	29,5	25,7	$\pm$ 3,37 1,37
5	Hangi duyguları yaşadığımı bilirim.	12,3	18,1	16,2	31,8	21,7	$\pm$ 3,33 1,32
6	Çoğunlukla, nasıl hissettiğimi tam olarak açıklayabilirim.	14,3	17,2	13,6	32,9	22,0	$\pm$ 3,31 1,36
7	Beni duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.	13,9	17,2	14,7	30,9	23,3	$\pm$ 3,33 1,37
	Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu						
8	Çevremdeki insanların duygularının farkındayım.	16,2	17,1	11,1	27,5	28,2	$\pm$ 3,34 1,45
9	Başkalarının hangi duygular içerisinde olduğunu bilirim.	13,2	16,9	16,8	22,3	30,9	$\pm$ 3,41 1,41
10	Diğer insanlara baktığımda onların neler hissettiklerini anlayabilirim.	13,2	16,5	16,8	26,3	27,3	$\pm$ 3,38 1,38
11	Çevremdeki insanlarla empati kurabilirim.	12,3	19,8	13,9	25,1	28,9	$\pm$ 3,39 1,40
12	Diğer insanların neden öyle hissettiklerini anlarım.	13,9	16,6	13,4	27,9	28,2	$\pm$ 3,40 1,40
13	Diğer insanların duygularını çok iyi ayırt edebilirim.	15,2	14,9	16,0	24,1	29,8	$\pm$ 3,38 1,43
14	Başkalarını duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.	13,0	18,1	13,7	27,6	27,6	$\pm$ 3,39 1,39
	Kendi Duygularımı Kontrol Alt Boyutu						
15	Kendi duygularımı kontrol edebilirim.	16,9	15,3	14,0	29,3	24,4	$\pm$ 3,29 1,42
16	Duygularımı kolayca bastırabilirim.	15,2	15,9	21,8	26,7	20,4	$\pm$ 3,21 1,34
17	Duygularımın beni kontrol etmesine izin vermem.	16,3	17,5	20,1	27,2	18,9	$\pm$ 3,15 1,36
18	Duygularımı sadece durum uygun olduğunda dışa vururum.	14,6	17,9	19,2	26,4	21,8	$\pm$ 3,23 1,36

Tablo 4. 8. (devamı) Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

19	Öfkeli olsam bile, sakın kalabilirim.	14,6	17,9	21,8	25,4	20,2	3,19	±	1,34
20	Eğer istersem, duygularımı kimseye belli etmem.	14,7	20,4	19,5	26,9	18,5	3,14	±	1,34
21	Gerekli olduğunda duygularımı içinde bulunduğum koşullara uygun hale getirebilirim.	13,2	20,4	20,5	26,3	19,7	3,19	±	1,32
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu									
22	Başka birinin farklı hissetmesini sağlayabilirim.	16,0	18,2	13,7	25,7	26,3	3,28	±	1,43
23	Başka bir insanın ruh halini değiştirebilirim.	16,8	15,8	16,9	18,4	32,2	3,34	±	1,48
24	Başkalarının duygularını coşturabilir veya yatıştırabilirim.	16,9	17,9	14,3	17,6	33,2	3,32	±	1,50
25	Başkalarının hisleri üzerindeki etkim büyüktür.	16,8	17,9	13,4	17,3	34,5	3,35	±	1,51
26	İnsanların duygusal durumlarını iyileştirmek için ne yapılması gerektiğini biliyorum.	16,5	16,2	16,8	18,9	31,6	3,33	±	1,47
27	İnsanları nasıl etkileyeceğimi biliyorum.	17,6	16,0	14,5	17,8	34,1	3,35	±	1,51
28	Başkalarını sakinleştirebilirim.	17,2	15,6	15,9	17,5	33,8	3,35	±	1,50
Duygusal Zeka Boyutu Genel Ortalama		3,32							

Önerme 1: “Her zaman ne hissettiğimin bilincindeyim.” Önermesine katılımcıların %12,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %13,7’si “Katılmıyorum”, %15,0’ı “Kararsızım”, %29,5’i “Katılıyorum”, %29,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,50 ve standart sapma değeri ise 1,36 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Kendi duygularımı çok iyi ayırt edebilirim.” Önermesine katılımcıların %12,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %18,4’ü “Katılmıyorum”, %14,3’ü “Kararsızım”, %31,9’u “Katılıyorum”, %23,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,36 ve standart sapma değeri ise 1,34 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Kendi duygularımın farkındayım.” Önermesine katılımcıların %13,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %18,4’ü “Katılmıyorum”, %14,2’si “Kararsızım”, %29,2’si “Katılıyorum”, %25,0’ı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,34 ve standart sapma değeri ise 1,38 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Neden öyle hissettiğimi anlarım.” Önermesine katılımcıların %12,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %18,2’si “Katılmıyorum”, %13,7’si “Kararsızım”,

%29,5'i "Katılıyorum", %25,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,37 ve standart sapma değeri ise 1,37 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: "Hangi duyguları yaşadığımı bilirim." Önermesine katılımcıların %12,3'ü "Hiç Katılmıyorum", %18,1'i "Katılmıyorum", %16,2'si "Kararsızım", %31,8'i "Katılıyorum", %21,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,33 ve standart sapma değeri ise 1,32 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: "Çoğunlukla, nasıl hissettiğimi tam olarak açıklayabilirim." Önermesine katılımcıların %14,3'ü "Hiç Katılmıyorum", %17,2'si "Katılmıyorum", %13,6'sı "Kararsızım", %32,9'u "Katılıyorum", %22,0'ı "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,31 ve standart sapma değeri ise 1,36 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: "Beni duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim." Önermesine katılımcıların %13,9'u "Hiç Katılmıyorum", %17,2'si "Katılmıyorum", %14,7'si "Kararsızım", %30,9'u "Katılıyorum", %23,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,33 ve standart sapma değeri ise 1,37 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: "Çevremdeki insanların duygularının farkındayım." Önermesine katılımcıların %16,2'si "Hiç Katılmıyorum", %17,1'i "Katılmıyorum", %11,1'i "Kararsızım", %27,5'i "Katılıyorum", %28,2'si "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,34 ve standart sapma değeri ise 1,45 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: "Başkalarının hangi duygular içerisinde olduğunu bilirim." Önermesine katılımcıların %13,2'si "Hiç Katılmıyorum", %16,9'u "Katılmıyorum", %16,8'i "Kararsızım", %22,3'ü "Katılıyorum", %30,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,41 ve standart sapma değeri ise 1,41 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: "Diğer insanlara baktığımda onların neler hissettiklerini anlayabilirim." Önermesine katılımcıların %13,2'si "Hiç Katılmıyorum", %16,5'i "Katılmıyorum", %16,8'i "Kararsızım", %26,3'ü "Katılıyorum", %27,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,38 ve standart sapma değeri ise 1,38 olarak bulunmuştur.

Önerme 11:“Çevremdeki insanlarla empati kurabilirim.” Önermesine katılımcıların %12,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %19,8’i “Katılmıyorum”, %13,9’u “Kararsızım”, %25,1’i “Katılıyorum”, %28,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,39 ve standart sapma değeri ise 1,40 olarak bulunmuştur.

Önerme 12:“Diğer insanların neden öyle hissettiklerini anlarım.” Önermesine katılımcıların %13,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %16,6’sı “Katılmıyorum”, %13,4’ü “Kararsızım”, %27,9’u “Katılıyorum”, %28,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,40 ve standart sapma değeri ise 1,40 olarak bulunmuştur.

Önerme 13:“Diğer insanların duygularını çok iyi ayırt edebilirim.” Önermesine katılımcıların %15,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %14,9’u “Katılmıyorum”, %16,0’ı “Kararsızım”, %24,1’i “Katılıyorum”, %29,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,38 ve standart sapma değeri ise 1,43 olarak bulunmuştur.

Önerme 14:“Başkalarını duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.” Önermesine katılımcıların %13,0’ı “Hiç Katılmıyorum”, %18,1’i “Katılmıyorum”, %13,7’si “Kararsızım”, %27,6’sı “Katılıyorum”, %27,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,39 ve standart sapma değeri ise 1,39 olarak bulunmuştur.

Önerme 15:“Kendi duygularımı kontrol edebilirim.” Önermesine katılımcıların %16,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %15,3’ü “Katılmıyorum”, %14,0’ı “Kararsızım”, %29,3’ü “Katılıyorum”, %24,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,29 ve standart sapma değeri ise 1,42 olarak bulunmuştur.

Önerme 16:“Duygularımı kolayca bastırabilirim.” Önermesine katılımcıların %15,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %15,9’u “Katılmıyorum”, %21,8’i “Kararsızım”, %26,7’si “Katılıyorum”, %20,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,21 ve standart sapma değeri ise 1,34 olarak bulunmuştur.

Önerme 17:“Duygularımın beni kontrol etmesine izin vermem.” Önermesine katılımcıların %16,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %17,5’i

“Katılmıyorum”, %20,1’i “Kararsızım”, %27,2’si “Katılıyorum”, %18,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,15 ve standart sapma değeri ise 1,36 olarak bulunmuştur.

Önerme 18:“Duygularımı sadece durum uygun olduğunda dışa vururum.” Önermesine katılımcıların %14,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %17,9’u “Katılmıyorum”, %19,2’si “Kararsızım”, %26,4’ü “Katılıyorum”, %21,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,23 ve standart sapma değeri ise 1,36 olarak bulunmuştur.

Önerme 19:“Öfkeli olsam bile, sakın kalabilirim.” Önermesine katılımcıların %14,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %17,9’u “Katılmıyorum”, %21,8’i “Kararsızım”, %25,4’ü “Katılıyorum”, %20,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,19 ve standart sapma değeri ise 1,34 olarak bulunmuştur.

Önerme 20:“Eğer istersem, duygularımı kimseye belli etmem.” Önermesine katılımcıların %14,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %20,4’ü “Katılmıyorum”, %19,5’i “Kararsızım”, %26,9’u “Katılıyorum”, %18,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,14 ve standart sapma değeri ise 1,34 olarak bulunmuştur.

Önerme 21:“Gerekli olduğunda duygularımı içinde bulunduğum koşullara uygun hale getirebilirim.” Önermesine katılımcıların %13,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %20,4’ü “Katılmıyorum”, %20,5’i “Kararsızım”, %26,3’ü “Katılıyorum”, %19,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,19 ve standart sapma değeri ise 1,32 olarak bulunmuştur.

Önerme 22:“Başka birinin farklı hissetmesini sağlayabilirim.” Önermesine katılımcıların %16,0’ı “Hiç Katılmıyorum”, %18,2’si “Katılmıyorum”, %13,7’si “Kararsızım”, %25,7’si “Katılıyorum”, %26,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,28 ve standart sapma değeri ise 1,43 olarak bulunmuştur.

Önerme 23:“Başka bir insanın ruh halini değiştirebilirim.” Önermesine katılımcıların %16,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %15,8’i “Katılmıyorum”, %16,9’u “Kararsızım”, %18,4’ü “Katılıyorum”, %32,2’si “Kesinlikle Katılıyorum”

yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,34 ve standart sapma değeri ise 1,48 olarak bulunmuştur.

Önerme 24:“ Başkalarının duygularını coşturabilir veya yatıştırabilirim.” Önermesine katılımcıların %16,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %17,9’u “Katılmıyorum”, %14,3’ü “Kararsızım”, %17,6’sı “Katılıyorum”, %33,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,32 ve standart sapma değeri ise 1,50 olarak bulunmuştur.

Önerme 25:“Bşkalarının hisleri üzerindeki etkim büyüktür.” Önermesine katılımcıların %16,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %17,9’u “Katılmıyorum”, %13,4’ü “Kararsızım”, %17,3’ü “Katılıyorum”, %34,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,35 ve standart sapma değeri ise 1,51 olarak bulunmuştur.

Önerme 26:“İnsanların duygusal durumlarını iyileştirmek için ne yapılması gerektiğini biliyorum.” Önermesine katılımcıların %16,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %16,2’si “Katılmıyorum”, %16,8’i “Kararsızım”, %18,9’u “Katılıyorum”, %31,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,33 ve standart sapma değeri ise 1,47 olarak bulunmuştur.

Önerme 27:“İnsanları nasıl etkileyeceğimi biliyorum.” Önermesine katılımcıların %17,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %16,0’ı “Katılmıyorum”, %14,5’i “Kararsızım”, %17,8’i “Katılıyorum”, %34,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,35 ve standart sapma değeri ise 1,51 olarak bulunmuştur.

Önerme 28:“ Başkalarını sakinleştirebilirim.” Önermesine katılımcıların %17,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %15,6’sı “Katılmıyorum”, %15,9’u “Kararsızım”, %17,5’i “Katılıyorum”, %33,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,35 ve standart sapma değeri ise 1,50 olarak bulunmuştur.

Tablo 4. 9. Performans Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

	Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. $\pm$ Ss.
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	13,2	17,1	22,1	24,3	23,4	3,28 $\pm$ 1,34
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	14,9	22,5	15,0	28,8	18,8	3,14 $\pm$ 1,36
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	15,6	20,4	16,8	27,6	19,7	3,15 $\pm$ 1,37
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	13,7	23,3	14,5	26,2	22,4	3,20 $\pm$ 1,38
	Performans Boyutu Genel Ortalama	3,19					

Önerme 1:“Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” Önermesine katılımcıların %13,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %17,1’i “Katılmıyorum”, %22,1’i “Kararsızım”, %24,3’ü “Katılıyorum”, %23,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,28 ve standart sapma değeri ise 1,34 olarak bulunmuştur.

Önerme 2:“İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.” Önermesine katılımcıların %14,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %22,5’i “Katılmıyorum”, %15,0’ı “Kararsızım”, %28,8’i “Katılıyorum”, %18,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,14 ve standart sapma değeri ise 1,36 olarak bulunmuştur.

Önerme 3:“Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.” Önermesine katılımcıların %15,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %20,4’ü “Katılmıyorum”, %16,8’i “Kararsızım”, %27,6’sı “Katılıyorum”, %19,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,15 ve standart sapma değeri ise 1,37 olarak bulunmuştur.

Önerme 4:“Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.” Önermesine katılımcıların %13,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %23,3’ü “Katılmıyorum”, %14,5’i “Kararsızım”, %26,2’si “Katılıyorum”, %22,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,20 ve standart sapma değeri ise 1,38 olarak bulunmuştur.

Tablo 4. 10. Kriz Yönetimi Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

	Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum	Ort. ± Ss.
	Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu						
1	Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	11,0	14,5	16,5	32,5	25,6	3,47 ± 1,31
2	Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.	13,6	16,3	16,8	35,3	18,1	3,28 ± 1,31
3	Kurumumuzda krizi başarı ile yönetebilecek tecrübeli personel mevcuttur.	11,8	15,9	18,4	34,0	19,9	3,34 ± 1,29
4	Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.	12,6	15,6	16,3	37,9	17,6	3,32 ± 1,28
5	Kriz yönetimini kolaylaştırabilmek için, kriz senaryolarımız mevcuttur.	13,2	14,2	17,3	36,3	19,1	3,34 ± 1,30
6	Kriz senaryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.	11,4	16,6	18,4	33,4	20,2	3,34 ± 1,28
7	Kriz öncesinde olası senaryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.	13,2	14,7	17,9	35,1	19,1	3,32 ± 1,30
8	Kriz plânı, hangi krize karşı ne tür tedbir almamız gerektiğini ortaya koyar.	11,4	18,9	13,9	34,8	21,0	3,35 ± 1,31
9	Kriz plânımızın olması, kriz ânında yaşanacak belirsizliği azaltmaktadır.	21,7	19,1	16,5	22,5	20,2	3,01 ± 1,45
	Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu						
10	Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/şikayetleri dikkate alınır.	22,3	20,5	10,4	23,8	23,0	3,05 ± 1,50
11	Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır.	22,0	21,5	16,2	24,3	16,0	2,91 ± 1,40
12	Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.	22,7	20,2	14,7	22,7	19,7	2,96 ± 1,46
13	Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.	22,5	20,1	16,6	22,8	17,9	2,93 ± 1,43
14	Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.	22,8	20,1	15,2	23,6	18,4	2,95 ± 1,44
15	Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	23,6	20,7	15,6	23,4	16,8	2,89 ± 1,43
16	Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.	20,2	22,7	16,0	22,7	18,4	2,96 ± 1,41
17	Kriz esnasında, işin yapılması için her türlü donanım/teçhizat temin edilmektedir.	22,1	20,8	15,5	25,6	16,0	2,93 ± 1,41
18	Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.	21,0	21,7	17,3	24,0	16,0	2,92 ± 1,39

Tablo 4. 10. (devamı) Kriz Yönetimi Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

19	Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.	22,0	20,5	17,8	23,7	16,0	2,91	± 1,40
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu								
20	Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılır.	22,0	21,2	16,9	22,0	17,9	2,93	± 1,42
21	Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.	21,2	24,3	12,4	28,2	13,9	2,89	± 1,39
22	Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.	22,1	22,8	13,7	26,2	15,2	2,89	± 1,40
23	Kriz sonrası kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilir.	20,7	23,7	13,9	27,3	14,5	2,91	± 1,38
Kriz Yönetimi Boyutu Genel Ortalama		3,08						

Önerme 1: “Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.” Önermesine katılımcıların %11,0’ı “Hiç Katılmıyorum”, %14,5’i “Katılmıyorum”, %16,5’i “Kararsızım”, %32,5’i “Katılıyorum”, %25,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,47 ve standart sapma değeri ise 1,31 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.” Önermesine katılımcıların %13,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %16,3’ü “Katılmıyorum”, %16,8’i “Kararsızım”, %35,3’ü “Katılıyorum”, %18,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,28 ve standart sapma değeri ise 1,31 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Kurumumuzda krizi başarı ile yönetebilecek tecrübeli personel mevcuttur.” Önermesine katılımcıların %11,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %15,9’u “Katılmıyorum”, %18,4’ü “Kararsızım”, %34,0’ı “Katılıyorum”, %19,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,34 ve standart sapma değeri ise 1,29 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.” Önermesine katılımcıların %12,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %15,6’sı “Katılmıyorum”, %16,3’ü “Kararsızım”, %37,9’u “Katılıyorum”, %17,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,32 ve standart sapma değeri ise 1,28 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Kriz yönetimini kolaylaştırabilmek için, kriz senaryolarımız mevcuttur.” Önermesine katılımcıların %13,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %14,2’si “Katılmıyorum”, % 17,3’ü “Kararsızım”, %36,3’ü “Katılıyorum”, %19,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,34 ve standart sapma değeri ise 1,30 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Kriz senaryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.” Önermesine katılımcıların %11,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %16,6’sı “Katılmıyorum”, %18,4’ü “Kararsızım”, %33,4’ü “Katılıyorum”, %20,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,34 ve standart sapma değeri ise 1,28 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “Kriz öncesinde olası senaryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.” Önermesine katılımcıların %13,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %14,7’si “Katılmıyorum”, %17,9’u “Kararsızım”, %35,1’i “Katılıyorum”, %19,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,32 ve standart sapma değeri ise 1,30 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Kriz plânı, hangi krize karşı ne tür tedbir almamız gerektiğini ortaya koyar.” Önermesine katılımcıların %11,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %18,9’u “Katılmıyorum”, %13,9’u “Kararsızım”, %34,8’i “Katılıyorum”, %21,0’ı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,35 ve standart sapma değeri ise 1,31 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “Kriz plânımızın olması, kriz ânında yaşanacak belirsizliği azaltmaktadır.” Önermesine katılımcıların %21,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %19,1’i “Katılmıyorum”, %16,5’i “Kararsızım”, %22,5’i “Katılıyorum”, %20,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,01 ve standart sapma değeri ise 1,45 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/şikayetleri dikkate alınır.” Önermesine katılımcıların %22,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %20,5’i “Katılmıyorum”, %10,4’ü “Kararsızım”, %23,8’i “Katılıyorum”, %23,0’ı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,05 ve standart sapma değeri ise 1,50 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır.” Önermesine katılımcıların %22,0’ı “Hiç

Katılmıyorum”, %21,5’i “Katılmıyorum”, %16,2’si “Kararsızım”, %24,3’ü “Katılıyorum”, %16,0’ı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,91 ve standart sapma değeri ise 1,40 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.” Önermesine katılımcıların %22,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %20,2’si “Katılmıyorum”, %14,7’si “Kararsızım”, %22,7’si “Katılıyorum”, %19,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,96 ve standart sapma değeri ise 1,46 olarak bulunmuştur.

Önerme 13: “Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.” Önermesine katılımcıların %22,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %20,1’i “Katılmıyorum”, %16,6’sı “Kararsızım”, %22,8’i “Katılıyorum”, %17,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,93 ve standart sapma değeri ise 1,43 olarak bulunmuştur.

Önerme 14: “Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.” Önermesine katılımcıların %22,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %20,1’i “Katılmıyorum”, %15,2’si “Kararsızım”, %23,6’sı “Katılıyorum”, %18,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,95 ve standart sapma değeri ise 1,44 olarak bulunmuştur.

Önerme 15: “Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.” Önermesine katılımcıların %23,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %20,7’si “Katılmıyorum”, %15,6’sı “Kararsızım”, %23,4’ü “Katılıyorum”, %16,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,89 ve standart sapma değeri ise 1,43 olarak bulunmuştur.

Önerme 16: “Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.” Önermesine katılımcıların %20,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %22,7’si “Katılmıyorum”, %16,0’ı “Kararsızım”, %22,7’si “Katılıyorum”, %18,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,96 ve standart sapma değeri ise 1,41 olarak bulunmuştur.

Önerme 17: “Kriz esnasında, işin yapılması için her türlü donanım/teçhizat temin edilmektedir.” Önermesine katılımcıların %22,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %20,8’i “Katılmıyorum”, %15,5’i “Kararsızım”, %25,6’sı

“Katılıyorum”, %16,0’ı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,93 ve standart sapma değeri ise 1,41 olarak bulunmuştur.

Önerme 18: “Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.” Önermesine katılımcıların %21,0’ı “Hiç Katılmıyorum”, %21,7’si “Katılmıyorum”, %17,3’ü “Kararsızım”, %24,0’ı “Katılıyorum”, %16,0’ı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,92 ve standart sapma değeri ise 1,39 olarak bulunmuştur.

Önerme 19: “Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.” Önermesine katılımcıların %22,0’ı “Hiç Katılmıyorum”, %20,5’i “Katılmıyorum”, %17,8’i “Kararsızım”, %23,7’si “Katılıyorum”, %16,0’ı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,91 ve standart sapma değeri ise 1,40 olarak bulunmuştur.

Önerme 20: “Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılır.” Önermesine katılımcıların %22,0’ı “Hiç Katılmıyorum”, %21,2’si “Katılmıyorum”, %16,9’u “Kararsızım”, %22,0’ı “Katılıyorum”, %17,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,93 ve standart sapma değeri ise 1,42 olarak bulunmuştur.

Önerme 21: “Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.” Önermesine katılımcıların %21,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %24,3’ü “Katılmıyorum”, %12,4’ü “Kararsızım”, %28,2’si “Katılıyorum”, %13,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,89 ve standart sapma değeri ise 1,39 olarak bulunmuştur.

Önerme 22: “Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.” Önermesine katılımcıların %22,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %22,8’i “Katılmıyorum”, %13,7’si “Kararsızım”, %26,2’si “Katılıyorum”, %15,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,89 ve standart sapma değeri ise 1,40 olarak bulunmuştur.

Önerme 23: “Kriz sonrası kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilir.” Önermesine katılımcıların %20,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %23,7’si “Katılmıyorum”, %13,9’u “Kararsızım”, %27,3’ü “Katılıyorum”, %14,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,91 ve standart sapma değeri ise 1,38 olarak bulunmuştur.

4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi uygulanmıştır.

Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0,20’nin altında kalan sorular Costello ve Osborne’un (2005) çalışmasında belirtildiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada elde edilen faktörlerde 0,20 değerinin altında bir soru olmadığı için çıkarma yapılmamıştır. Anti-imağ matris diyagonal değerleri her üç ölçek için 0.50 değerinin üzerinde çıkmıştır. Böylece soru çıkarılmamış, ölçekler orijinal haliyle kullanılmıştır.

Tablo 4. 9. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Duygusal Zeka Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Kendi Duygularını Değerlendirme	%28.92	0.922	3,362
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	%22.44	0.916	3,384
Kendi Duygularını Kontrol	%18.68	0.913	3,200
Başkalarının Duygularını Kontrol	%14.06	0.911	3,331
KMO= 0.924; Bartlett $\chi^2=7924.55$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %84.10			
Kriz Yönetimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Kriz Öncesi Faaliyetler	%30.72	0.920	3,309
Kriz Esnası Faaliyetleri	%26.34	0.918	2,942
Kriz Sonrası Faaliyetler	%20.09	0.916	2,906
KMO= 0.919; Bartlett $\chi^2=8306.75$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %77.15			
Performans Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Performans	%69.11	0.919	3,193
KMO= 0.915; Bartlett $\chi^2=8472.18$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %68.14			

Faktör yapısında, duygusal zeka için 4 faktör, kriz yönetimi ölçeği için 3 faktör ve performans ölçeği için 1 faktör, özdeğerleri 1’den yüksek olarak elde

edilmiştir. Duygusal zeka ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.924, kriz yönetimi ölçeği 0.919 ve performans ölçeği için 0.915 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu duygusal zeka ölçeği için istatistik anlamlı ($\chi^2 = 7924.55$ ve $p = 0.000$), kriz yönetimi ölçeği için ($\chi^2 = 8306.75$ ve $p = 0.001$) ve performans ölçeği için ($\chi^2 = 8472.18$ ve $p = 0.001$) olarak elde edilmiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde elde edilmiştir. Diğer yandan her üç ölçek için extraction (çıkartım) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir. Faktör ağırlıkları duygusal zeka ölçeği için (0.63-0.79) arasında, kriz yönetimi ölçeği için (0.65-0.82) arasında ve performans için (0.59-0.80) arasında elde edilmiştir.

4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Long, 1989). DFA, verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken; DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır. DFA'nın öncelikli amacının, önceden tanımlanan bir faktör modelinin gözlenen veri seti ile uyuma yeteneğini saptamak olduğu göz önüne alınarak, dört ana amaç için kullanıldığı belirtilmektedir. Bunlar, test araçlarının psikometrik değerlendirmesi, yapı geçerliliği, metot etkileri ve ölçüm değişmezliği hesaplamalarıdır.

Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Thompson, 2004).

DFA'da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenmektedir. Model araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceği gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir model de olabilir. Her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile ilişkisi modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenlerle ilişkisinin "0" olduğu şeklinde teorik varsayımla model oluşturulmuştur. DFA modeli, AFA ile benzer olmakla birlikte aşağıdaki lineer denklemi sağlayan $p \times 1$ boyutlu bir x vektörü ile tanımlanır (Kaplan, 2000):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

Burada Δ faktör yüklerinin (sorulara uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör ağırlıkları) $p \times q$ boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin (anketin ana faktörleri olan personel güçlendirme ve altı alt boyutu, örgüte bağlılık ve 3 alt boyutu, iş tatmini ve iki alt boyutu, yöneticiye güven ve 2 alt boyutu) $q \times 1$ boyutlu vektörü ve ε $p \times 1$ boyutlu hata (modelin hata payı) vektörüdür. X 'sin kovaryans matrisi (ilişki katsayıları) eşitlik (2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\Delta^T + \phi_\varepsilon \quad (2)$$

Eşitlik (2)'de Σ gösterimi, p gözlenen değişkenin (anketteki soruların tümü) $p \times p$ boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (faktörler arası ilişki katsayıları) (1×1) $(m \times m)$ boyutlu simetrik matrisi ve ϕ gösterimi ε

varyanslarının (modelin hata payının varyans değerleri) $p \times p$ boyutlu köşegen matrisidir. Modelin aşamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

Modelin belirlenmesi: DFA’da ilk aşama, modelin belirlenmesidir. Doğrulamalı faktör modelinde ortak faktörlerin ve gözlenen değişkenlerin sayıları, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki ilişki, ortak faktörler arasındaki ilişki, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Bu aşamada araştırmacılar teorik bir temele dayanan modeli oluşturmaktadırlar.

Modelin tanımlanması: DFA’da model tanımlanırken modeldeki faktörler gözlenemez ve içsel ölçeklere sahip olmadıkları için her bir modele ait tek bir çözüm bulunmaktadır. Bu nedenle faktörler kendilerine has ölçeklerle ölçülmektedir. Model tanımlanması oluşturulduktan sonra; faktör yükleri, faktör korelasyonu ve ölçüm hata varyansı tahmin edilecektir. Ana kütle parametreleri tahmin aşamasında örnek veriler kullanılarak tahmin edilmektedir. Modeli tanımlarken tek tek bütün parametrelerin tanımlanması gerekmektedir.

Modelin tahmin edilmesi: Doğrulamalı faktör modelinde; ölçüm modelinde tahmin edilen her bir parametrenin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanmaktadır. Doğrulamalı faktör modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Büyük örneklemelerde, bu üç tahmin yöntemlerindeki tahmincilerin; yansız, tutarlı, etkin, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi istenmektedir.

Modelin değerlendirilmesi: Önerilen veya varsayılan modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri elde edilmektedir. Stevens (2002) çalışmasında belirttiği üzere, değerlendirilen modelleri uygun modelin ölçülmesi ve tek model parametresi içermesi olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygun modellerdeki veriler kabul edilebilir, ancak modeldeki ilişkiler verileri tam olarak destekleyemeyebilir.

Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi: Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-Kare İstatistiği (χ^2), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual,

Ortalama Hata Karekök), NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi), CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiği İndeksi), IFI (Boolean's Incremental Fit Index, Boolean'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) gibi ölçülerdir. (χ^2)/sd değerinin 3'den küçük olması uyumun kabul edilebilir olduğunu gösterir. Uyumun kabul edilebilir olduğunu gösteren değer RMSEA için 0,05-0,1 arasındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 arasında bir değer beklenir. Bu değer bire ne kadar yaklaşırsa, modelim uyumu o kadar fazla olacaktır (Kelloway, 1998).

Modelin modifikasyonu: Model tahmini sonucunda uyum indeksleri kötü sonuç verdiyse, teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile, modelin uyumunu geliştirmek için değişikliğe ihtiyaç duyabilir, böylece değişkenler arasındaki ilişki daha iyi tahmin edilebilir. Modifikasyon indekslerinde, kısıtlanmış parametreler tahmin edildiğinde χ^2 istatistiğinin ne kadar azalacağını tahmin etmektedir. İki modelden birinde kısıtlanan parametrenin, diğer modelde serbest bırakılması sonucunda oluşan χ^2 istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci düzey oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.

Tablo 4. 10. DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.35	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.930	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.988	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.967	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.960	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.017	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.922	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.941	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.023	İyi uyum

Tablo 4.12.'de $X^2 /sd = 2.35$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.930 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.988 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.967 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.960 ile ≥ 0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.017 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.922 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.941 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.023 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

4.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonuyla, Eşitlik (3)'te verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (3)$$

YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Dışsal gizil değişkenler gizil yapıda bağımsız değişken durumundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda bağımlı değişken olarak tanımlanırlar. Model analizinde bazı faktörler bağımlı ve bazı faktörler bağımsız değişken rolünde olur. Bunu belirleyen araştırmacının kurduğu model ve yol analizidir. Bu çalışmada ele alınan faktörler hem içsel gizil hem de dışsal gizil konumunda farklı ilişki yönlerinde analiz edilmiştir.

Eşitlik (3)'te; m: içsel gizil değişken (bağımlı değişken durumundaki faktörler) sayısı, n: dışsal gizil değişken (bağımsız değişken durumundaki faktörler) sayısı olmak üzere, η : mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: mxm boyutlu ana diyagonalı sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ : mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ : nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω : mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ (1-B) tekil olmayan matris λ ve ω ilişkisiz, $\text{var}(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır.

Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_i = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

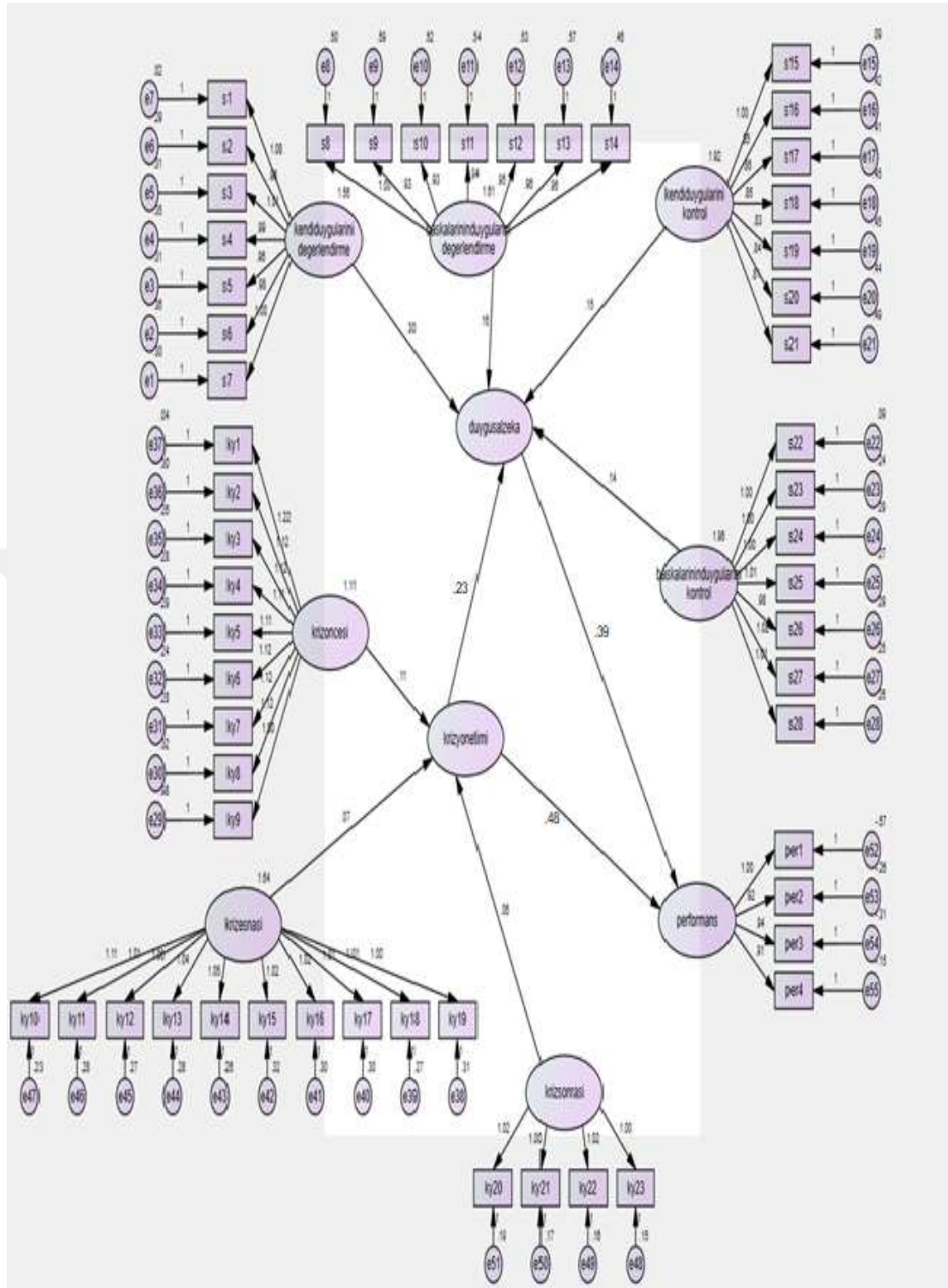
$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{22} \lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

Ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler (anket soruları) ile bağlı oldukları gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir. Ölçüm modeli matris notasyonu ile (6) ve (7)'de verilmiştir.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y: px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : pxm boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X: qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü, Δ_x : qxn boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), τ : qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü göstermektedir (Kline, 2005).



Şekil 4.9: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Tablo 4. 11. YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.11	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.984	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.942	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.977	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.989	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.027	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.959	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.933	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.031	İyi uyum

Tablo 4.13'te $X^2 /sd = 2.11$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.984 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.942 ile 0.94-0.90 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, IFI =0.977 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.989 ile ≥ 0.97 sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.027 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.959 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.933 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.031 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 14. YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
KY→PER	+	0.482	0,067	7.194	0,000*	Anlamlı ilişki
KY→DZ	+	0.231	0.042	5.501	0,000*	Anlamlı ilişki
DZ→PER	+	0.394	0.058	6.793	0,000*	Anlamlı ilişki

*0.05 için anlamlı ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; kriz yönetimi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.482$, $p < 0.01$). Kriz yönetimi boyutu duygusal zeka üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.231$, $p < 0.01$). Duygusal zeka boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.394$, $p < 0.01$).

Duygusal zekanın aracı değişken olabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. İlk olarak duygusal zeka boyutu olmadan, sadece kriz yönetimi ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir. Eğer bu sağlanmaz ise, aracı etkinin tanımlanmasının anlamı yoktur. Bu nedenle ilk aşamada, kriz yönetimi ve performans için YEM uygulanmıştır. Kriz yönetiminin performans üzerinde 0.482 br. artırıcı olduğu ve bu sonucun istatistik anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, aracılık etkisinin ele alınması için ilk aşamanın sağlanması anlamına gelmektedir.

İkinci aşamada, Şekil 4.9’da tanımlanan ve aracılık etkisini de kapsayan YEM’in analizi gerçekleştirilmiştir. Eğer duygusal zekanın aracı rolü varsa, kriz yönetimi katsayısının bu modelde düşmesi ama anlamlı olması beklenmektedir. Tablo 4.14’te görüldüğü üzere, kriz yönetimi performansı 0.482 br. artırıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Katsayı değeri düşmüştür.

Diğer yandan, bir aracılık etkisinden söz etmek için, aynı zamanda duygusal zekanın performans üzerinde anlamlı etkili olması gerekmektedir. Tablo 4.14’te görüldüğü üzere, duygusal zeka boyutu performans boyutunu 0.394 br. artırıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Tüm bu aşamalar, duygusal zekanın aracı değişken olması konusunda olumlu bir durumu belirtmektedir. AMOS programında dolaylı (indirect) etkiler bootstrap metodolojisi ile otomatik verilmektedir. Standardize edilmiş dolaylı etki seçilir ve etki katsayılarının

anlamlılığına bakılır. Eğer, p değeri 0.05’den küçük ise duygusal zekanın kriz yönetiminin performansa etkisinde aracılık ettiği sonucuna ulaşılabacaktır.

Duygusal zeka kriz yönetiminin performansa etkisinde aracılık rolünün anlamlılığını test etmek için bootstrap analizi yapılmıştır. Analize ilişkin doğrudan ve dolaylı yollara ilişkin katsayılar ve güven aralıkları Tablo 4.15’te sunulmuştur

Tablo 4. 12. Modele Yönelik Standardize Bootstrap Analizi

Model Yolu	Katsayı	%95 Güven Aralığı Alt-Üst
Doğrudan etki		
KY→PER	0.482	0.435-0.498
KY→DZ	0.231	0.221-0.265
DZ→PER	0.394	0.387-0.401
Dolaylı etki		
KY→DZ→PER	0.094	0.088-0.101

Sonuçlar incelendiğinde, bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarının sıfır içermediği ve anlamlı olduğu görülmektedir (bootstrap katsayısı=0.094, GA%95 =0.088-0.101). Bu durum duygusal zekanın kriz yönetiminin performansa etkisinde aracılık ettiğini göstermiştir.

4.6. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4. 13. Kriz Yönetimi ile Performans İlişki Analizi

		Performans Ölçeği Genel Boyutu
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	r	0,381**
	p	0,000
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	r	0,308**
	p	0,000
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	r	0,299**
	p	0,000
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	r	0,372**
	p	0,000

*0,05 için anlamlı ilişki

Performans ölçeği genel boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %38,1 ($r=0,381$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %30,8 ($r=0,308$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutunu %29,9 ($r=0,299$, $p=0,000$), kriz yönetimi genel boyutunu ise %37,2 ($r=0,372$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Tablo 4. 14. Kriz Yönetimi ile Duygusal Zeka İlişki Analizi

		Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Kriz Yönetimi Genel Boyutu
Kendi Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	r	0,502**	0,378**	0,366**	0,461**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	r	0,193**	0,136**	0,125**	0,165**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Kendi Duygularını Kontrol Alt Boyutu	r	0,272**	0,191**	0,178**	0,229**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu	r	0,228**	0,174**	0,171**	0,196**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Duygusal Zeka Ölçeği Genel Boyutu	r	0,381**	0,280**	0,268**	0,336**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

*0,05 için anlamlı ilişki

Kendi duygularını değerlendirme alt boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %50,2 ($r=0,502$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %37,8 ($r=0,378$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutunu %36,6 ($r=0,366$, $p=0,000$), kriz yönetimi genel boyutunu ise %46,1 ($r=0,461$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %19,3 ($r=0,193$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %13,6 ($r=0,136$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutunu %12,5 ($r=0,125$, $p=0,000$), kriz yönetimi genel boyutunu ise %16,5 ($r=0,165$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Kendi duygularını kontrol alt boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %27,2 ($r=0,272$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %19,1 ($r=0,191$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutunu %17,8 ($r=0,178$, $p=0,000$), kriz yönetimi genel boyutunu ise %22,9 ($r=0,229$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Başkalarının duygularını kontrol alt boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %22,8 ($r=0,228$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %17,4 ($r=0,174$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutunu %17,1 ($r=0,171$, $p=0,000$), kriz yönetimi genel boyutunu ise %19,6 ($r=0,196$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Duygusal zeka ölçeği genel boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %38,1 ($r=0,381$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %28 ($r=0,280$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutunu %26,8 ($r=0,268$, $p=0,000$), kriz yönetimi genel boyutunu ise %33,6 ($r=0,336$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Tablo 4. 18. Duygusal Zeka ile Performans İlişki Analizi

		Performans Ölçeği Genel Boyutu
Kendi Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	r	0,483**
	p	0,000
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	r	0,239*
	p	0,000
Kendi Duygularını Kontrol Alt Boyutu	r	0,272**
	p	0,000
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu	r	0,260**
	p	0,000
Duygusal Zeka Ölçeği Genel Boyutu	r	0,398**
	p	0,000

*0,05 için anlamlı ilişki

Performans ölçeği genel boyutu; kendi duygularını değerlendirme alt boyutunu %48,3 ($r=0,483$, $p=0,000$), başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutunu %23,9 ($r=0,239$, $p=0,000$), kendi duygularını kontrol alt boyutunu %27,2 ($r=0,272$, $p=0,000$), başkalarının duygularını kontrol alt boyutunu %26 ($r=0,260$, $p=0,000$), duygusal zeka ölçeği genel boyutunu ise %39,8 ($r=0,398$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

4.7. Boyutlara Yönelik Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler

Yapılacak analizlerin belirlemesinde normallik testi sonuçlarına göre karar verileceği için Tablo 4.19’da her bir boyut için tanımsal bilgilerin yanına normallik test sonuçları da verilmiştir.

Tablo 4. 19. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	St.Sapma	Asimetri	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
					ist	p	ist	p
Kendi Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	3,362	1,236	-0,573	-1,207	0,173	0,000	0,861	0,000
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	3,384	1,228	-0,435	-1,242	0,139	0,000	0,896	0,000
Kendi Duygularını Kontrol Alt Boyutu	3,200	1,210	-0,431	-1,297	0,168	0,000	0,892	0,000
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu	3,331	1,411	-0,315	-1,445	0,169	0,000	0,878	0,000
Duygusal Zeka Ölçeği Genel Boyutu	3,319	1,020	-0,433	-0,875	0,105	0,000	0,935	0,000
Performans Ölçeği Genel Boyutu	3,193	1,260	-0,268	-1,372	0,154	0,000	0,903	0,000
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	3,309	1,181	-0,546	-1,135	0,162	0,000	0,880	0,000
Kriz Esnası Faaliyetleri Alt Boyutu	2,942	1,331	-0,053	-1,651	0,163	0,000	0,869	0,000
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	2,906	1,332	0,017	-1,594	0,179	0,000	0,884	0,000
Kriz Yönetimi Ölçeği Genel Boyutu	3,079	1,192	-0,119	-1,492	0,132	0,000	0,894	0,000

Görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

4.8. Grup Farklılığı Analizleri

Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakılmıştır.

Tablo 4. 15. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Kendi Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	Kadın	423	353,69	3,3959	53854,0	0,235
	Erkek	269	335,20	3,3080		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	Kadın	423	347,41	3,3892	56509,0	0,881
	Erkek	269	345,07	3,3763		
Kendi Duygularını Kontrol Alt Boyutu	Kadın	423	354,61	3,2491	53462,5	0,180
	Erkek	269	333,75	3,1230		
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu	Kadın	423	347,83	3,3381	56330,0	0,825
	Erkek	269	344,41	3,3201		
Duygusal Zeka Ölçeği Genel Boyutu	Kadın	423	353,43	3,3431	53962,0	0,253
	Erkek	269	335,60	3,2819		
Performans Ölçeği Genel Boyutu	Kadın	423	348,62	3,2092	55995,0	0,725
	Erkek	269	343,16	3,1682		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Kadın	423	352,32	3,3381	54431,5	0,336
	Erkek	269	337,35	3,2637		
Kriz Esnası Faaliyetleri Alt Boyutu	Kadın	423	353,20	2,9780	54509,5	0,268
	Erkek	269	335,96	2,8851		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Kadın	423	349,64	2,9279	55567,0	0,603
	Erkek	269	341,57	2,8717		
Kriz Yönetimi Ölçeği Genel Boyutu	Kadın	423	352,67	3,1099	54282,0	0,308
	Erkek	269	336,79	3,0305		

*0,05 için anlamlı farklılık

Boyutların hiçbir cinsiyet grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Cinsiyet açısından ele alınan kavramlar farklı bir görüşe neden olmamaktadır.

Tablo 4. 16. Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Kendi Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	20-30 Yaş	194	296,74	3,0557	80,926	0,000*
	31-40 Yaş	216	303,30	3,0743		
	41-50 Yaş	176	366,22	3,4905		
	51 Yaş ve Üstü	106	492,86	4,2936		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	20-30 Yaş	194	328,50	3,2515	19,108	0,000*
	31-40 Yaş	216	311,47	3,1777		
	41-50 Yaş	176	386,14	3,6111		
	51 Yaş ve Üstü	106	385,01	3,6709		
Kendi Duygularını Kontrol Alt Boyutu	20-30 Yaş	194	327,48	3,0896	23,736	0,000*
	31-40 Yaş	216	312,98	2,9969		
	41-50 Yaş	176	364,10	3,3102		
	51 Yaş ve Üstü	106	420,39	3,6335		
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu	20-30 Yaş	194	340,90	3,3168	25,774	0,000*
	31-40 Yaş	216	309,20	3,072		
	41-50 Yaş	176	349,03	3,3473		
	51 Yaş ve Üstü	106	428,55	3,8587		
Duygusal Zeka Ölçeği Genel Boyutu	20-30 Yaş	194	318,44	3,1786	46,135	0,000*
	31-40 Yaş	216	302,00	3,0804		
	41-50 Yaş	176	368,57	3,4394		
	51 Yaş ve Üstü	106	451,88	3,8641		
Performans Ölçeği Genel Boyutu	20-30 Yaş	194	311,24	2,9626	35,773	0,000*
	31-40 Yaş	216	323,33	3,0197		
	41-50 Yaş	176	353,75	3,2457		
	51 Yaş ve Üstü	106	446,23	3,8821		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	20-30 Yaş	194	313,77	3,0902	37,645	0,000*
	31-40 Yaş	216	322,37	3,1501		
	41-50 Yaş	176	349,02	3,332		
	51 Yaş ve Üstü	106	451,38	3,9962		
Kriz Esnası Faaliyetleri Alt Boyutu	20-30 Yaş	194	325,46	2,8113	25,583	0,000*
	31-40 Yaş	216	334,39	2,8199		
	41-50 Yaş	176	330,40	2,8301		
	51 Yaş ve Üstü	106	436,43	3,6151		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	20-30 Yaş	194	324,63	2,7758	29,615	0,000*
	31-40 Yaş	216	334,94	2,8032		
	41-50 Yaş	176	326,76	2,7656		
	51 Yaş ve Üstü	106	442,86	3,5873		
Kriz Yönetimi Ölçeği Genel Boyutu	20-30 Yaş	194	318,55	2,9138	37,947	0,000*
	31-40 Yaş	216	326,38	2,9461		
	41-50 Yaş	176	336,38	3,0148		
	51 Yaş ve Üstü	106	455,45	3,7589		

*0,05 için anlamlı farklılık

Tüm alt boyutlar ve genel boyutlar yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında tüm boyutlardaki farkın, ortalama sıra değeri en yüksek olan “51 yaş ve üstü” katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu yaş grubu tüm kavramlara diğer yaş gruplarına göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4. 17. Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Kendi Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	Evli	311	336,08	3,2790	6,801	0,033*
	Bekar	320	365,25	3,4923		
	Boşanmış/Dul	61	301,31	3,0984		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	Evli	311	344,85	3,3571	3,013	0,222
	Bekar	320	355,55	3,4663		
	Boşanmış/Dul	61	307,44	3,0915		
Kendi Duygularını Kontrol Alt Boyutu	Evli	311	331,98	3,1213	3,710	0,156
	Bekar	320	362,15	3,2954		
	Boşanmış/Dul	61	338,43	3,1018		
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu	Evli	311	335,85	3,2443	4,003	0,135
	Bekar	320	362,07	3,4451		
	Boşanmış/Dul	61	319,11	3,1759		
Duygusal Zeka Ölçeği Genel Boyutu	Evli	311	334,77	3,2503	7,095	0,029*
	Bekar	320	366,22	3,4250		
	Boşanmış/Dul	61	302,85	3,1167		
Performans Ölçeği Genel Boyutu	Evli	311	334,82	3,1158	11,370	0,003*
	Bekar	320	369,72	3,3406		
	Boşanmış/Dul	61	284,23	2,8156		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Evli	311	333,46	3,2237	4,880	0,087
	Bekar	320	364,16	3,4323		
	Boşanmış/Dul	61	320,3	3,0987		
Kriz Esnası Faaliyetleri Alt Boyutu	Evli	311	337,62	2,8749	2,767	0,251
	Bekar	320	359,49	3,0441		
	Boşanmış/Dul	61	323,63	2,7475		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Evli	311	337,4	2,8392	2,664	0,264
	Bekar	320	359,36	3,0008		
	Boşanmış/Dul	61	325,48	2,7500		
Kriz Yönetimi Ölçeği Genel Boyutu	Evli	311	334,97	3,0049	5,028	0,081
	Bekar	320	363,84	3,1880		
	Boşanmış/Dul	61	314,31	2,8851		

*0,05 için anlamlı farklılık

Kendi duygularını değerlendirme alt boyutu ve duygusal zeka genel boyut ile performans genel boyutları medeni durum grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında tüm bu boyutlarda farkın, ortalama sıra değeri en yüksek olan “bekar” katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Bekar katılımcılar kendi duygularını değerlendirme alt boyutu, duygusal zeka genel boyut ve performans genel boyuta diğer gruplara göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4. 18. Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Kendi Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	Ön Lisans	189	351,64	3,392	6,906	0,141
	Lisans	205	318,14	3,192		
	Yüksek Lisans	129	352,60	3,394		
	Doktora	131	368,26	3,5129		
	Diğer	38	378,22	3,4958		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	Ön Lisans	189	340,74	3,3475	3,205	0,524
	Lisans	205	330,94	3,2793		
	Yüksek Lisans	129	358,04	3,4559		
	Doktora	131	366,85	3,5354		
	Diğer	38	349,76	3,3676		
Kendi Duygularını Kontrol Alt Boyutu	Ön Lisans	189	340,62	3,1688	6,698	0,153
	Lisans	205	324,66	3,0645		
	Yüksek Lisans	129	349,30	3,2416		
	Doktora	131	377,05	3,3808		
	Diğer	38	378,71	3,3232		
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu	Ön Lisans	189	344,35	3,3287	3,584	0,465
	Lisans	205	334,80	3,2378		
	Yüksek Lisans	129	338,80	3,2715		
	Doktora	131	374,85	3,5366		
	Diğer	38	348,67	3,3413		
Duygusal Zeka Ölçeği Genel Boyutu	Ön Lisans	189	345,01	3,3094	6,286	0,179
	Lisans	205	322,70	3,1932		
	Yüksek Lisans	129	350,67	3,341		
	Doktora	131	377,06	3,4911		
	Diğer	38	362,80	3,3826		
Performans Ölçeği Genel Boyutu	Ön Lisans	189	352,12	3,2183	3,078	0,545
	Lisans	205	327,53	3,0732		
	Yüksek Lisans	129	348,81	3,2151		
	Doktora	131	358,86	3,2824		
	Diğer	38	370,45	3,3355		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Ön Lisans	189	356,17	3,383	3,790	0,435
	Lisans	205	329,38	3,1824		
	Yüksek Lisans	129	348,98	3,3097		
	Doktora	131	344,28	3,3339		
	Diğer	38	390,00	3,5387		
Kriz Esnası Faaliyetleri Alt Boyutu	Ön Lisans	189	344,00	2,9545	7,892	0,096
	Lisans	205	340,36	2,8888		
	Yüksek Lisans	129	354,85	2,9961		
	Doktora	131	327,89	2,813		
	Diğer	38	427,86	3,4263		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Ön Lisans	189	344,39	2,9153	7,345	0,119
	Lisans	205	339,73	2,8537		
	Yüksek Lisans	129	353,98	2,9709		
	Doktora	131	329,84	2,7595		
	Diğer	38	425,55	3,4276		
Kriz Yönetimi Ölçeği Genel Boyutu	Ön Lisans	189	349,70	3,1145	6,072	0,194
	Lisans	205	334,31	2,9974		
	Yüksek Lisans	129	352,08	3,1142		
	Doktora	131	335,02	3,0072		
	Diğer	38	416,99	3,4711		

*0,05 için anlamlı farklılık

Boyutların hiçbirisi eğitim durumu grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Eğitim grupları boyutlara önem açısından aynı görüşe sahiptir, farklı düşünce yoktur.

Tablo 4. 24. Kurumdaki Görev Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Kendi Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	Doktor	190	367,12	3,5039	6,150	0,188
	Hemşire	171	347,14	3,4014		
	İdari Personel	51	318,93	3,1092		
	Sağlık Personeli	128	316,47	3,1552		
	Teknik Personel	152	354,54	3,3978		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	Doktor	190	369,83	3,5359	3,607	0,462
	Hemşire	171	338,42	3,339		
	İdari Personel	51	336,16	3,291		
	Sağlık Personeli	128	335,39	3,3157		
	Teknik Personel	152	339,26	3,3343		
Kendi Duygularını Kontrol Alt Boyutu	Doktor	190	374,07	3,3651	6,450	0,168
	Hemşire	171	335,63	3,1396		
	İdari Personel	51	342,22	3,1653		
	Sağlık Personeli	128	319,83	3,0393		
	Teknik Personel	152	348,17	3,2089		
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu	Doktor	190	364,13	3,4324	3,045	0,550
	Hemşire	171	337,41	3,3026		
	İdari Personel	51	337,41	3,2937		
	Sağlık Personeli	128	329,23	3,1909		
	Teknik Personel	152	352,29	3,3674		
Duygusal Zeka Ölçeği Genel Boyutu	Doktor	190	372,26	3,459	5,497	0,240
	Hemşire	171	339,75	3,2959		
	İdari Personel	51	333,18	3,2149		
	Sağlık Personeli	128	322,02	3,1753		
	Teknik Personel	152	346,98	3,3272		
Performans Ölçeği Genel Boyutu	Doktor	190	356,27	3,2684	10,819	0,029*
	Hemşire	171	361,15	3,2836		
	İdari Personel	51	288,56	2,8382		
	Sağlık Personeli	128	312,61	2,9766		
	Teknik Personel	152	365,79	3,2993		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Doktor	190	348,22	3,3445	2,262	0,688
	Hemşire	171	356,55	3,3633		
	İdari Personel	51	332,98	3,1859		
	Sağlık Personeli	128	326,18	3,1534		
	Teknik Personel	152	354,68	3,3766		

Tablo 4.24. (devamı) Kurumdaki Görev Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Kriz Esnası Faaliyetleri Alt Boyutu	Doktor	190	329,87	2,84	6,434	0,169
	Hemşire	171	374,46	3,1357		
	İdari Personel	51	372,79	3,0549		
	Sağlık Personeli	128	331,91	2,8266		
	Teknik Personel	152	339,3	2,9105		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Doktor	190	326,08	2,7684	6,042	0,196
	Hemşire	171	374,28	3,098		
	İdari Personel	51	362,48	3,0147		
	Sağlık Personeli	128	335,8	2,8184		
	Teknik Personel	152	344,42	2,8997		
Kriz Yönetimi Ölçeği Genel Boyutu	Doktor	190	337,73	3,0246	4,039	0,401
	Hemşire	171	370,08	3,2181		
	İdari Personel	51	349,93	3,0982		
	Sağlık Personeli	128	326,55	2,9528		
	Teknik Personel	152	346,59	3,0903		

*0,05 için anlamlı farklılık

Performans genel boyutu kurumdaki görev grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer boyutlar için görev açısından anlamlı farklılık elde edilmemiştir. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında performans genel boyutu için farkın, ortalama sıra değeri en yüksek olan “teknik personel” görevinde çalışan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Teknik personel için performans daha önem taşıyan bir kavramdır.

Tablo 4. 19. Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Kendi Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	1 yıldan az	89	316,94	3,1461	23,515	0,000*
	1-5 yıl	135	314,08	3,1614		
	6-15 yıl	440	352,35	3,4051		
	16 yıl ve üzeri	28	504,8	4,3307		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	1 yıldan az	89	352,51	3,4251	6,486	0,090
	1-5 yıl	135	316,05	3,1796		
	6-15 yıl	440	350,4	3,4061		
	16 yıl ve üzeri	28	412,89	3,8971		
Kendi Duygularını Kontrol Alt Boyutu	1 yıldan az	89	329,38	3,0919	4,979	0,173
	1-5 yıl	135	343,16	3,1876		
	6-15 yıl	440	346,02	3,1918		
	16 yıl ve üzeri	28	424,59	3,7346		
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu	1 yıldan az	89	325,16	3,1929	8,492	0,037*
	1-5 yıl	135	353,51	3,4118		
	6-15 yıl	440	342,28	3,2918		
	16 yıl ve üzeri	28	446,77	3,9996		
Duygusal Zeka Ölçeği Genel Boyutu	1 yıldan az	89	327,01	3,2138	13,762	0,003*
	1-5 yıl	135	330,29	3,2353		
	6-15 yıl	440	347,08	3,3237		
	16 yıl ve üzeri	28	477,48	3,9907		
Performans Ölçeği Genel Boyutu	1 yıldan az	89	300,73	2,9073	25,090	0,000*
	1-5 yıl	135	336,99	3,1167		
	6-15 yıl	440	347,94	3,208		
	16 yıl ve üzeri	28	515,2	4,2411		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	1 yıldan az	89	332,81	3,2102	11,568	0,009*
	1-5 yıl	135	321,48	3,1311		
	6-15 yıl	440	349,78	3,3378		
	16 yıl ve üzeri	28	459,14	4,0321		
Kriz Esnası Faaliyetleri Alt Boyutu	1 yıldan az	89	328,94	2,882	12,405	0,006*
	1-5 yıl	135	337,18	2,8422		
	6-15 yıl	440	344,8	2,9227		
	16 yıl ve üzeri	28	473,89	3,9143		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	1 yıldan az	89	336,58	2,8848	14,784	0,002*
	1-5 yıl	135	325,85	2,7611		
	6-15 yıl	440	346,17	2,8920		
	16 yıl ve üzeri	28	482,77	3,8929		
Kriz Yönetimi Ölçeği Genel Boyutu	1 yıldan az	89	334,67	3,0102	15,411	0,001*
	1-5 yıl	135	324,96	2,9407		
	6-15 yıl	440	346,66	3,0795		
	16 yıl ve üzeri	28	485,41	3,9564		

*0,05 için anlamlı farklılık

Kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını kontrol, kriz öncesi faaliyetler, kriz esnası faaliyetleri ve kriz sonrası faaliyetleri alt boyutları ile duygusal zeka ölçeği, performans ölçeği ve kriz yönetimi ölçeği genel boyutları kurumdaki yıl grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında, tüm bu boyutlar için farkın, ortalama sıra değeri en yüksek olan “16 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışan” katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu grup sözkonusu boyutlara diğer gruplara göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4. 20. Meslekteki Tecrübe Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Kendi Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	1 yıldan az	59	311,16	3,0922	77,375	0,000*
	1-5 yıl	81	290,20	3,0331		
	6-15 yıl	431	321,68	3,2009		
	16 yıl ve üzeri	121	489,81	4,2859		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutu	1 yıldan az	59	349,94	3,4037	11,199	0,011*
	1-5 yıl	81	339,46	3,3084		
	6-15 yıl	431	332,18	3,2773		
	16 yıl ve üzeri	121	400,53	3,8061		
Kendi Duygularını Kontrol Alt Boyutu	1 yıldan az	59	326,98	3,0681	23,588	0,000*
	1-5 yıl	81	334,90	3,1240		
	6-15 yıl	431	328,91	3,0947		
	16 yıl ve üzeri	121	426,45	3,6907		
Başkalarının Duygularını Kontrol Alt Boyutu	1 yıldan az	59	317,52	3,1527	34,851	0,000*
	1-5 yıl	81	360,27	3,4286		
	6-15 yıl	431	321,71	3,1578		
	16 yıl ve üzeri	121	439,71	3,9702		
Duygusal Zeka Ölçeği Genel Boyutu	1 yıldan az	59	321,41	3,1792	52,991	0,000*
	1-5 yıl	81	329,93	3,2236		
	6-15 yıl	431	319,38	3,1828		
	16 yıl ve üzeri	121	466,44	3,9379		

Tablo 4. 21. (devamı) Meslekteki Tecrübe Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Performans Ölçeği Genel Boyutu	1 yıldan az	59	274,14	2,7458	48,917	0,000*
	1-5 yıl	81	333,96	3,0833		
	6-15 yıl	431	327,81	3,0661		
	16 yıl ve üzeri	121	456,74	3,9380		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	1 yıldan az	59	327,98	3,2000	51,246	0,000*
	1-5 yıl	81	307,87	3,0140		
	6-15 yıl	431	323,31	3,1704		
	16 yıl ve üzeri	121	463,98	4,0544		
Kriz Esnası Faaliyetleri Alt Boyutu	1 yıldan az	59	317,05	2,7983	29,216	0,000*
	1-5 yıl	81	330,96	2,8358		
	6-15 yıl	431	328,51	2,7977		
	16 yıl ve üzeri	121	435,35	3,5967		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	1 yıldan az	59	320,95	2,7797	30,584	0,000*
	1-5 yıl	81	331,50	2,8210		
	6-15 yıl	431	327,32	2,7604		
	16 yıl ve üzeri	121	437,30	3,5434		
Kriz Yönetimi Ölçeği Genel Boyutu	1 yıldan az	59	324,89	2,9510	46,558	0,000*
	1-5 yıl	81	312,96	2,9027		
	6-15 yıl	431	324,23	2,9368		
	16 yıl ve üzeri	121	458,83	3,7660		

*0,05 için anlamlı farklılık

Tüm alt boyutlar ve genel boyutlar yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında tüm boyutlar için farkın, ortalama sıra değeri en yüksek olan “16 yıl ve üzeri sürede mesleki tecrübeye” sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu grup tüm boyutlara diğer gruplara göre daha fazla önem vermektedir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu çalışmada, İstanbul Avrupa yakasında hizmet veren özel hastanelerdeki sağlık personeline yönelik olarak, Covid-19 dönemi kriz yönetiminin performansa etkisinde duygusal zekanın aracı rolünü yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemektir. Çalışmanın örneklemi farklı görevlerdeki 692 sağlık personelinden oluşturmaktadır.

Katılımcıların %61,1'i kadın, %38,9'u ise erkektir. Katılımcıların %28,0'ı 20-30 yaş arasında, %31,2'si 31-40 yaş arasında, %25,4'ü 41-50 yaş arasında, %15,3'ü ise 51 ve üstü yaştadır. Katılımcıların %44,9'u evli, %46,2'si bekar, %8,8'i boşanmış/dul olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %27,3'ü ön lisans, %29,6'sı lisans, %18,6'sı yüksek lisans, %18,9'u doktora, %5,5'i ise diğer eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların %27,5'i doktor, %24,7'si hemşire, %7,4'ü idari personel, %18,5'i sağlık personeli, %22,0'ı ise teknik personeldir. Katılımcıların %12,9'u 1 yıldan az süredir, %19,5'i 1-5 yıl, %63,6'sı 6-15 yıl, %4,0'ı 16 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %8,5'i 1 yıldan az, %11,7'si 1-5 yıl, %62,3'sü 6-15 yıl, %17,5'i 16 yıl ve üzeri süre meslek tecrübesine sahiptir.

Duygusal zeka ölçeğine verilen cevap ortalaması 3.32 ile “kararsızım” yönüyle olmuştur. Performans ölçeğine 3.19 genel cevap ortalaması ile “kararsızım” yönünde cevap verilmiştir. Kriz yönetimi ölçeği 3.08 cevap ortalaması ile “kararsızım” yönündedir.

Uygulanan AFA sonucunda, duygusal zeka ölçeği için faktör yapısında, toplam varyansın %84.10'unu açıklayan 4 faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri (0.63-0.79) değer aralığında elde edilmiştir. Kriz yönetimi ölçeği için, toplam varyansın %77.15'ini açıklayan 3 faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri (0.65-0.82) değer aralığında elde edilmiştir. Performans ölçeği için, toplam varyansın %68.14'ünü açıklayan 1 faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri (0.59-0.80) değer aralığında elde edilmiştir.

AFA yardımıyla sağlanan faktörler normal dağılımı gerçekleştiremediğinden grup farklılığı analizlerinde parametrik olmayan yöntemlerden yararlanılmıştır. Uygulanan DFA sonucunda kullanılan 3 ölçek için yapı geçerliliği doğrulanmış ve uyum iyilikleri “iyi uyum” sonucu ağırlıklı çıkmıştır.

Hipotezlerin doğrulanması amaçlı YEM modeli sonucunda, değişkenler arasında anlamlı pozitif ilişkiler elde edilmiştir. YEM tahmin sonuçlarına göre; kriz yönetimi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.482$, $p < 0.01$). Kriz yönetimi boyutu duygusal zeka üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.231$, $p < 0.01$). Duygusal zeka boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.394$, $p < 0.01$). Böylece çalışmada, H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri doğrulanmıştır. Duygusal zeka değişkeni kriz yönetimi ve performans ilişkisinde aracı etki özellikleri taşıyan bir değişkendir.

Korelasyon analizi sonucu göre, performans ölçeği genel boyutu, kriz yönetimi genel boyutu ile %37,2 ($r=0,372$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ilişkili ve duygusal zeka ölçeği genel boyutu ile %39,8 ($r=0,398$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ilişkilidir. Duygusal zeka ölçeği genel boyutu, kriz yönetimi genel boyutu ile %33,6 ($r=0,336$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ilişkilidir.

Çalışmada demografik ve genel bilgilere yönelik grup farklılığı analizlerine yer verilmiştir. Bu analizlerde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek, kurumdaki iş süresi ve mesleki tecrübesi açısından duygusal zeka, kriz yönetimi, performans ve alt boyutlarının bazıları için anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu nedenle, H_5 hipotezi kısmen sağlanmıştır.

Literatür incelendiğinde, ele alınan değişkenleri kapsayan çalışmaların sayısının az olduğu görülmüştür. Kriz yönetimi, performans ve duygusal zeka farklı değişkenler bileşimi ile çalışılmıştır.

Literatürde, Panos, Dafni ve Kostas Zacharoula (2009), yöneticilerin kriz yönetiminde esnek olmaları, koşullara uyum sağlamaları ve hızlı karar vermeleri gerektiğini belirtmektedir. Chughtai (2014) ise, yöneticilerin kendinden emin, kararlı, sakin, olumlu ve deneyimli olması gerektiğini belirtmektedir. Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020), pandeminin kriz döneminde evde artan iş yükünün, uzaktan çalışma ortamlarının işe uygun olmamasının, işyerinde gelecekle ilgili korku ve belirsizliğin ve düzenin bozulmasının eşlik ettiğini bulmuşlardır. İlhan

(2020), hizmet sektörünün doğası gereği uzaktan çalışmaya uygun olmasına rağmen, sanayi işçileri için durumun aynı olmadığını belirtmiştir.

Zojceska (2020) tarafından yapılan bir araştırma, pandeminin bazı sektörlerde işgücü ihtiyacını artırırken, bazı sektörlerde işçilerin işten çıkarılmasına ve talep edilen becerilerin farklılaşmasına neden olduğunu ortaya koymuştur. Bulguların, bu değerlendirmeye kısmen örtüştüğü görülmüştür. Bulgulara göre pandemi, bazı sektörlerde artan üretim nedeniyle yeni personel ihtiyacına ve Covid-19'a yakalanan çalışan sıkıntısı nedeniyle yedek personel ihtiyacına neden olmuştur.

Bulgular, performans yönetiminin pandemiden ciddi şekilde etkilenmeyen uygulamalardan olduğunu ifade etmektedir. Bunun nedeni, kimi şirketlerin performans sistemlerini çevrimiçi ortamda sürdürürken, diğerlerinin etkin bir şekilde yönetilmemesidir. Bazı şirketlerde de ertelemeler görülmüştür. Performans değerlendirme sürecinde herhangi bir değişiklik olmamasına rağmen, çalışanların süreçte kötü performans gösterdiği kaydedilmiştir. Bu bulguların aksine, Aarhus Üniversitesi tarafından hazırlanan bir rapora (2020) göre, Covid-19 sürecinde performans değerlendirmesi, performansı izlemekten ziyade eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemeye doğru şekil değiştirmiştir.

Ulrich (2020), Ronez (2014) ve Athamneh (2018) çalışmalarında belirtildiği üzere, kriz kaynaklı stresi yönetmek ve güven aşılama, personelin kaygılarını yönetmek ile motivasyonlarını sağlamak, kriz yönetimine katkıda bulunmak da bu sorumlulukların bir kısmını oluşturmaktadır.

Araştırma konusu ile ilgili literatür araştırması, duygusal zeka ve performans arasındaki ilişkiye yönelik araştırmaları içermektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalardan Uslu (2019), Karakoçan (2018), Ulutürk (2021), Onay (2011), Wong & Law (2002) gibi araştırmacılar da iş performansı ve duygusal zeka arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle çalışmamız ile yapılan çalışmaların sonuçları benzerlik göstermektedir.

Literatürde duygusal zeka ile iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara bakıldığında bazı araştırmalar başka bulgulara işaret etmektedir. Gürbüz ve Yüksel (2008), çeşitli endüstrilerdeki çalışanları incelemiş ve duygusal zeka ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bu çalışmada duygusal zeka ile performans arasında anlamlı ilişki görülmemesi; performansı

değerlendiren performans değerlendiricilerinin (yöneticilerin), performans değerlendirmede, esnek değerlendirme etkisi ile yanlış değerlendirmeler yapmalarının bir sonucu olarak duygusal zeka ile performans arasında istatistiki anlamda olumlu ilişki çıkmamasına neden olduğu belirtilebilir. Alghamdi (2014), duygusal zeka ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamayan benzer bir sonuca varmıştır.

Akbolat ve Işık (2012) duygusal zeka ile sağlık çalışanlarının motivasyonu arasında pozitif bir ilişki bulmuş, duygusal zekanın çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Turhan ve Çetinsöz (2019) tarafından yapılan bir araştırma, turizm programlarında okuyan ve turizm sektöründe çalışan kişilerin duygusal zekaları ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Uslu, Kartal ve Durukan (2018) tarafından yapılan bir araştırma, duygusal zeka ile çağrı merkezi çalışan motivasyonu arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Tulunay (2014) tarafından yapılan bir araştırma, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerde duygusal zeka ve motivasyon arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulmuştur. Bayram (2019) tarafından turist rehberleri üzerine yapılan bir araştırma da benzer sonuçlar göstermiştir.

Çalışanların öncesinde krize karşı hazırlıklı olma çabalarının yöneticide oluşturduğu güven duygusunun gerekse de kriz sonrası yeniden yapılanma döneminde çalışanların bu döneme katkıda bulunmasına izin verilmesi, düşüncelerine önem verilmesi, performanslarının müspet yönde etkilenmesini sağlayabilir. Kriz dönemleri ile çalışan performansı arasında ise anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bu durum krizin, çalışanlar üzerinde oluşturduğu belirsizlik korkusundan kaynaklanabilir. Tekin (2019) paternalist liderlik tarzının çalışanların iş tatmini ve performansı üstündeki etkilerini incelemiş olduğu çalışmanın sonucuna göre, paternalist liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ve performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Hatipoğlu, Akduman ve Demir (2019) paternalist liderlik tarzının çalışanın görev performansı ile duygusal bağlılıkları üstündeki etkilerini inceledikleri çalışmalarının sonucunda, babacan liderlik algılarının artması hususunun çalışanın görev performansını yükselttiği ve duygusal bağlılıkları güçlendirdiği sonucu görülmüştür.

5.2. Sonuç

Krizler, aniden küçük semptomlarla ortaya çıkan, çok yüksek düzeyde belirsizlik içermesi nedeniyle hızla bir şekilde ele alınması gereken, insanların üstünde baskı oluşturarak duygusal tepkilere (panik, korku, stres vb.) sebep olan, baskı altında önemli kararlar almayı gerektiren, bireyler ile örgütler tarafından yönetilmesi gereken yeni gündemler oluşturan, etkin yönetilmemesi halinde negatif sonuçlara ve suçlamalara neden olma riskine sahip, şirketler ile bireyler için çok kıymetli dersler ve çıkarımlar sağlayan hallerdir.

Kriz esnasında, öncesinde ve sonrasında kurumları bu zor süreçten başarı ile çıkarabilmeleri adına yöneticilerin sergileyecekleri stratejik liderliğin önemi büyüktür. Bu süreçte; ortak bir vizyon oluşturabilen, geleceği öngörebilen, değişen koşullara esnek yanıt verebilen, stratejik düşünebilen, organizasyon kültürü oluşturabilen ve kriz zamanlarında insan sermayesini etkin bir şekilde yönetebilen stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırma, özel hastanelerin rekabet unsurlarına daha fazla yer vermesi ve rekabet avantajını elde etme düşünceleri, ayrıca kamu kurumlarına göre değişen çevresel koşulları daha çok dikkate alarak bu yönde hareket etmeleri ve daha objektif ve istenilen sonuçlara daha kolay ulaşılabilineceği düşüncesiyle özellikle özel hastanelerde yapılmıştır.

Yaşanan Covid-19 krizinin diğer krizlerden farklı bir boyutu olduğu ortaya konmuştur. Bu süreç, hem hukuk hem de şirketler tarafından kurulan bir dizi zorunlu değişiklikle sonuçlanmıştır. Bu durum şirketlerin krizleri değerlendirme biçimlerini, krizlerle başa çıkma stratejilerini ve departmanların sorumluluklarını etkilemiştir. Covid-19 pandemisinin ortaya çıkmasıyla birlikte şirketler, krizin yarattığı zorlukları çeşitli yollarla aşmaya çalışmışlardır. Gündeme alınan uygulama ve stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yönetimi de dahil olmak üzere sürecin her aşaması, krizi yönetenlere yeni sorumluluklar eklemiştir. Bu açıdan bakıldığında, Covid-19 pandemisi sırasında yaşanan bu deneyimler, gelecekteki diğer krizler için yol gösterici deneyimler olarak görülebilir. Pandemi süreci, Türk şirketlerinin salgının yol açtığı krize ne kadar hazır olduğunu göstermiştir. Kriz yönetim sürecinin önemi, kriz anında stratejilerin nasıl oluşturulacağı gibi konular şirketler tarafından deneyimlenmiştir. Covid-19 salgını ile iş ve sosyal hayat kısıtlanmış olup, bunun ekonomiye olumsuz etkisi görülmüştür. İşletmeler hazırlıksız olarak salgın hastalıktan kaynaklanan bu krizle karşı karşıya

kalmış ve ekonomik olarak etkilenmişlerdir. Bazı şirketlerde ise kriz fırsata çevrilmiştir.

Çalışanların ve şirketlerin bu süreci iyi yönetebilmeleri adına kendi önlemlerini almaları gerektiği, kurum içi eğitimler ile söz konusu eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması, şirketlerin her türlü kriz için plan ve rehber düzenlemesi, personelin farklı departmanlarda hizmet vermelerine ihtiyaç duyulduğundan daha öncesinde uygulamalı eğitimlerin verilmesi ile görev yapan sağlık çalışanları sayısının artırılması gerektiği yaşanan krizde çarpıcı biçimde anlaşılmıştır. Diğer yandan, yöneticiler ve kriz ile mücadelede diğer paydaşlar olan çalışanlar için duygusal zekanın yüksek oluşu acil eylem planlarının hayata geçirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Duygusal zekası yüksek insanlar duygularını kontrol edebilir, işte daha iyi performans gösterebilir ve olumlu düşünceleri kişisel başarılarla dönüştürebilir. Wong ve Law'a (2002) göre de olumsuz düşünce ve duyguların olumsuz etkilerini ortadan kaldırarak performansı iyileştirmesi beklenmektedir. Duygusal zekası yüksek insanlar hissettikleri ile düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri arasındaki bağlantıları olduğunu bilirler. Güçlü ve zayıf yönleri bilerek bu durumu kontrol edebilmek, algılanan iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu kişilerin dürüst ve etik bir tutum sergilemeleri, örgütün diğer üyeleri ile etkileşimlerini olumlu kılmaktadır. Weisenier (1998), duygusal zeka ile iş başarısı arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Duygusal zeka tek başarı faktörü değildir, ancak en büyük faktörlerden biridir. Duygusal zeka, insanların kişisel ve çalışma ortamları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Duygusal zeka, farklı şekillerde karşılaştığımız sorunlara çözümler üretmemize ve alternatifler geliştirmemize olanak sağlayacak şekilde ilgilenir. Duygusal zeka, insanların her aşamada müdahale etmelerine ve sorunlar ortaya çıktığında doğru kararlar vermelerine fayda sağlar. Bu bakımdan bireylerin duygusal zeka geliştirmeleri oldukça önemlidir. Duygusal zeka her yaşta öğrenilebilen ve geliştirilebilen, doğuştan olmayan ve günümüzde bireyler için oldukça değerli bir kazanım olarak görülen önemli bir kavramdır. Duygusal zeka hakkında yapılan çalışmaların odak noktasında duyguların kişilerin hareketlerinde (eylemde bulunma, sosyal ilişkiler, iletişim kurma vb.) önemli bir niteliğe sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Bu nedenle duyguların istenildiği biçimde idare edilebilmesi halinde bireyin yaşamına pek çok pozitif destek sağlayacaktır.

Doğru iletişim tarzı, karar verme ve içinde bulunduğunuz durumu analiz etme yeteneği, bir kişinin hayatını olumlu yönde etkileyebilir. Tüm bu kavramları kapsayan duygusal zeka, dolayısıyla sosyal bir beceridir. Bu yetenek, işçilerin iş verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir.

Bu çalışmada, görüşülen sağlık çalışanlarının kriz yönetiminin başlangıç-kriz anı-kriz sonrası olan üç aşamasında da iş performansları üzerinde etkili olduğu ve duygusal zekalarının bu mücadelede aracı etki oluşturarak performansı artırıcı rol üstlendiği belirlenmiştir.

5.3. Öneriler

İşletmelerde ortaya çıkması muhtemel olan kriz dönemlerindeki kriz yönetimi sürecinde, yalnızca kağıt üzerinde planlama yapmak yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte işletmelerin türlü simülasyonlar, kriz senaryosu planlama oturumları, kriz önleyici eylem planlama oturumları ve krize müdahale eğitimleri gibi çalışmalarla krize hazırlık düzeylerini yükseltmeleri gerekmektedir.

Bunun yanında, bazı zaman dilimlerinde kriz tatbikatlarının düzenlenmesi, planlamanın hazırlık seviyesinde ne kadarının uygulanabildiği ve hazırlık aşamalarında hangi yanların eksik olduğunu farkedebilmek bakımından oldukça önemlidir.

Krize hazırlık aşamasının önem arz eden bileşenlerinden biri de iletişim konusundaki hazırlıklardır. Bu noktada tespit edilen en olası kriz çeşitlerine yönelik temel mesaj çerçevelerinin önceden tanımlanması krizin ortaya çıktığı anda durumun oluşturduğu baskıdan kaynaklanan hataların önüne geçilmesi ve bir yol gösterici niteliği taşıması bakımından büyük önem arz etmektedir.

Örgüt bünyesinde çalışmakta olan personelin tümüne, daha önemlisi lider ve yönetici pozisyonunda bulunan personele, hizmet içi kurslar sunularak duygusal zeka seviyeleri yükseltilebilmektedir. Duygusal zeka becerisi bulunan çalışanların, örgütler açısından en önemli rekabet avantajı olduğu kabul edildiğinde, çalışanların duygusal zeka düzeylerini arttırmak, örgütler için önemli bir hedef olarak görülmektedir.

Örgütlerde performans değerlendirme sisteminden sorumlu olan yöneticilere şirket tarafından hizmet içi kurslar sağlanarak performans

değerlemenin önemi, amacı ve performans değerlendirme esnasında yapılan yaygın hataların önüne geçme metotları ayrıntılı biçimde anlatılmalı ve gerçekleştirilen performans değerlendirme uygulamasında adil ve gerçekçi olmaları sağlanmalıdır.

İşletmelerdeki yöneticiler, işletmelerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması ve işletmede hizmetlerin daha kaliteli olarak sunulmasından sorumludur. Bu nedenle işgörenlerin başarılarının ölçülmesi, var olan eksikliklerinin giderilmesi, üretkenliğe teşvik edilmeleri gerekmektedir. Performans yönetim sistemi, işletmelerde etkinlik ve verimlilik ortaya çıkarılması noktasında büyük bir öneme sahiptir. Performans yönetimi ile performans yükseltici bir planın oluşturulması, işgörenlerin performansları takip edilerek ölçülmesi ve elde edilen neticelerin analizinin yapılması ile yönetime dair kararlar alınmasına destek olacak bilgilerin sağlanması amaçlanmaktadır. Sözü edilen süreç içerisinde işgörenlerin gelişimlerine ilişkin eğitim gereksinimleri tespit edilir, motivasyonları sağlanır, terfi yükselme gibi kararlar alınır.

Ortaya çıkan krizlerin her birinin beraberinde önemli dersler ve öğrenme fırsatları getirdiği kabul edilirse, kriz sonrası döneme dair belgelerin tümünün saklanması işletmenin ileriki zamanlarda başvuracağı bir bilgi havuzu oluşturması anlamı taşımaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma sonucunda, sağlık sektöründe Covid-19 pandemisi gibi ortaya çıkması muhtemel durumlara yönelik sunulan tavsiyeler şu şekildedir:

- Rekabetin yoğun olduğu özel hastanelerde yöneticiler, stratejik düşünme ile krizleri yönetme yeteneklerini geliştirmek için çevrede meydana gelen gelişmeleri ve değişiklikleri sıkı bir şekilde izlemeli ve analizini yapmalıdır.
- Krize hazırlık döneminde ve kriz döneminde yöneticilerin alt ve orta kademe ile iletişimlerini arttırmalarına ihtiyaç bulunmaktadır.
- Her türlü krize müdahalede bulunabilmek için hastane afet planı bulundurulması, afet planlarının birim bazlı olmasına dikkat edilmesi, personele benimsetilmesi, bu hususta düzenli eğitimlerin planlanması gereklidir.

- Pandemi konusunda kapsamlı eğitimler yapılmalı ve bu eğitimlere tam katılım sağlanmalıdır. Personel eğitmenlerle iletişim kurabilmeli ve sorularına cevap alabilmelidir.
- Sağlık çalışanlarından hizmet grubu ve ekip üyeleri ile etkin bir şekilde iletişim kurmak ve talimatları zamanında uygulamak için eğitim düzenlenmelidir.
- Yöneticilerin, hastane afet planına göre personelin krizi ve krizin oluşturacağı sonuçları anlaması açısından görev paylaşımlarını açıkça belirlemesi önerilmektedir.
- Bu minvalde kriz yönetim ekibinde bulunan personele görev tanımı nedeniyle oluşan sorumluluklarının benimsetilmesi, karar alma süreçlerine dahil olmalarına imkan verilmesi önemlidir.
- Sağlık hizmeti vermek üzere göreve yeni başlayan personelin öncelikle kriz sürecine ilişkin davranışlarının geliştirilmesine ihtiyaç vardır.
- Görev performansını geliştirmek isteyen yöneticiler, iş tatmini ve performansının yanı sıra sosyal beceriler, empati ve öz motivasyon ile ilgili duygusal zeka yönlerinin de iyileştirilmesine odaklanmalıdırlar.
- Duygusal zekanın, rasyonel zeka gibi genetik özelliklere sahip olmadığı, sonradan öğrenilebilen, geliştirilebilen bir zeka olduğu kabul edilmektedir (Cooper, 1994; Deutschendorf, 2009). Bu doğrultuda personelin duygusal zekalarının geliştirilmesine imkan sağlayan eğitim programları ile güçlendirilmesi, çeşitli seminerler aracılığıyla kişilerarası iletişim ve sosyal beceriler kazandırılmaları, motivasyonu yükseltecek ve verimliliği artıracaktır.
- Çalışan duygusal zeka düzeylerinin motivasyon ve performans üzerindeki olumlu etkisini göz önünde bulundurmak, işe alımlarda duygusal yetkinlikleri değerlendirmeye ilişkin görüşme tekniklerinin kullanılması, eğitimler düzenlenmesi, personelin performans değerlendirilmeleri, duygusal yetkinlikler baz alarak yapılandırılması, şirketler genelinde dikkat edilmesi gereken hususlar olmalıdır.
- Hem yöneticiler hem de sağlık çalışanları, her türlü salgın durum için gerekli planları yapmalı ve eksiklikleri gidermek için malzeme envanterini sık sık kontrol etmelidir.
- Pandemi gibi olağandışı hallerde kendi iş ortamı dışında çalışması gerekebilecek personel için hizmet verebilecekleri hastane bölümlerinde iş rotasyonu uygulanmalıdır. Böylece, işleyişi ve tedavi protokollerini

benimsemeleri ve değişik departmanlarda çalışmanın neden olabileceği stres ve kaygının önüne geçilmiş olur.

- Meydana gelebilecek olağandışı durumlar için şirketler tarafından senaryolar oluşturulmalı, rehber düzenlenmeli ve tatbikatlar yapılmalıdır.

Bu çalışmanın kısıtı, İstanbul Avrupa yakası özel hastanelerine yönelik olmasıdır. Diğer bir kısıt ise, pandemi döneminde anketler yapıldığından, söz konusu dönemde yoğun çalışma koşulları içinde kalan sağlık personeli kriz yönetimi açısından hazırlıksız yakalandığı ve tükenmişlik durumu olduğu için görüşmelerde isteksiz davranmış, örneklem çok geniş tutulamamıştır.

Daha sonra yapılacak çalışmalarda, kamu ve özel hastanelerin karşılaştırmalarının yapılması, alt ve orta kademedeki çalışanların üst kademedeki çalışanlar ile ilgili stratejik liderlik davranışları ve krizi yönetme yeteneklerine ilişkin algılarına yönelik araştırmaların yapılması önerilmektedir. Farklı ölçekler kullanarak, konu genişletilebilir ve farklı ilişki modelleri üzerinde yapısal eşitlik modellemesi çalışılabilir. Çalışma Türkiye'nin farklı illeri için genişletilebilir.

6. KAYNAKÇA

- Acar, F.T. (2001), Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akal, Z. (2000), İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, 4.Basım, Ankara: Mert Matbaası.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1994), İşletme Yönetimi, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012), Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi, Dpujss 32(1), 110-124.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012), The Effect of Health Sector Workers' Emotional Intelligence Levels on Their Motivation. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32, 109-124.
- Akçit, V., (2011), Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansı Üzerine Etkisi, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 90.
- Akdemir, A. (2004), İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Çanakkale: Biga İİBF Yayınları.
- Akgemci, T. (2008), Stratejik Yönetim, 2.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akın, G. (2014), İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otel Personelinin Kurumsallaşma Algısının Öznel İyi Oluş ve Öz Uyum Düzeylerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Akıncı, B. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Aksu, M. (2008), Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları: Kriz Yönetimi, İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Aktan C.C. ve Şen, H. (2001, Kasım-Aralık), Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri, Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, 42(II).

- Aktan, C.C., <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/nedenleri.htm>, (Erişim Tarihi:19.11.2017).
- Aktaş, E. (2015), Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research, 8(39).
- Akyaz, F. ř. (2019). Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Aldemir, C., Alpay, A. Ve Gönül, B., 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayıncılık, İzmir
- Alschuler, C.F. and Alschuler, A.S. (1984), Developing Healthy Responses to Anger: The Counselor's Role, Journal of Counseling and Development, 63, 26-29.
- Altıntoprak, E.A.; Karabilgin, S.; etin, .; Kitapçioğlu, G. ve elikkol, A. (2008), Hemşirelerin İş Ortamlarındaki Stres Kaynakları; Depresyon, Anksiyete ve Yaşam Kalitesi Düzeyleri: Yoğun Bakım ve Yataklı Birimlerde Hizmet Veren Hemşireler Arasında Yapılan Bir Karşılaştırma alışması, Türkiye'de Psikiyatri, 10(1), 9-17.
- Altunkaya, D. (2008), Ortaöğretimde oklu Zekâ Kuramı Destekli İngilizce ğretim Yöntemiyle Okuma Becerisinin Geliştirmesine İlişkin Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Anderson, N.; neş, D.S.; Sinangil, K. ve Viswesvaran, H.C. (2009), Endüstri, İş ve rgt Psikolojisi El Kitabı, 2.Cilt, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Arslan, R.; Mazan, İ. ve Aydın, E. (2013), Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15). 99-116.
- Aslan, R. (2020), Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Covid-19, Ayrıntı Dergisi, 8(85), 35-41.
- Aslan, ř. (2013), Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, Eğitim Yayınevi.

- Asunakutlu, T.; Safran, B. ve Tosun, E. (1997), Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Dynamics*, 26(2), 52.
- Ateş, M. (2011), Sağlık Sistemleri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Atkinson, R.; Atkinson, R.C. and Hilgard, E.R. (1995), Psikolojiye Giriş II, İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Augustine, N.R. (2000), Kriz Yönetimi, S.Atay (çev.), İstanbul: Mess Yayın, (orjinal basım tarihi 2000).
- Aydemir, M. ve Demirci, M.K. (2005, Mayıs), Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1).
- Aykaç, B. (2001), Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi, *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 125-126.
- Aysel, L. (2006), Liderlik ve Duygusal Zekâ, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ.Ç. (2011), Yönetim Yaklaşımları İlkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar, 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2009), Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay, Yayımlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 39.
- Baltaş, Z. (2002), Krizde Fırsatları Görmek- Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2006), İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık, *Duygusal Zekâ*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2015), Üstlerin Sahip Olduğu Duygusal Zekâ Yetilerinin, Astlar Tarafından Algılanması ve Astların Motivasyonları Üzerinde Etkisi: ÇOMÜ Öğretim Elemanları ve Öğrencileri Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 605-642.
- Baran, S. (2009) Introduction to Mass Communication Media Literacy and Culture. Houston, TX: Mayfield Publishing Company.

- Bar-On, R. (1997), The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Emotional Intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-ON, R. (2005), The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence, In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence, Psicothema, 17, (www.eiconsortium.org erişim tarihi: 19.05.2005).
- Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (2004), Handbook of Emotional Intelligence: The Theory and Practice of Development, Evaluation, Education, and Implementation- At Home, School and in the Workplace, Jossey-Bass.
- Bartın Orman Fakültesi Dergisi, (Erişim Tarihi: 02.02.2016), [http:// www.bof.bartın.edu.tr/journal/kongre/cilt1_02.pdf](http://www.bof.bartın.edu.tr/journal/kongre/cilt1_02.pdf)
- Barutçugil, İ. (2002), Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2015), Yöneticinin Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, G. (2010), İngilizce Dersinde Çoklu Zekâ Yaklaşımının Öğrencilerin Akademik Başarılarına ve Derse Yönelik Tutum Düzeylerine Katkıları, E-Journal of New World Sciences Academy: Education Sciences, 5(2), 411-430.
- Başaran, B. ve Aydemir, M.. (2004), Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 93-113.
- Bateman, T.S. and Organ, D.W. (1983), Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”, Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.
- Bayram, L. (2006), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, 62, 47-65.
- BBC, Avrupa'yı Kasıp Kavuran Geçmiş Salgınlar. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/4381924.stm>, Erişim Tarihi: 25.12.2021.

- Berkant, H.G. ve Ekici, G. (2007), Sınıf Öğretmeni Adaylarının Fen Öğretiminde Öğretmen Özyeterlik İnanç Düzeyleri ile Zeka Türleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 113-132.
- Berkowitz, 1972 - Aronfkeeu, J. Conduct and Conscience, New York: Academic Press, 1968, Bekkowitz, L. The Contagion of Violence: An S-R Mediatonal Analysis of Some Effects of Observed Aggression, In M. Page (Ed.), Nebraska Symposium on Motivatron, 1970. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press, 1971.
- Bernstein, J. (2006), Making a Crisis Worse: The Eleven Biggest Mistake in Crisis Communications, Journal of Promotion Management. 12 (3/4), 40-43.
- Bhaskar, P. (2015), Emotional Intelligence and Job Performance in Service Industry, International Journal of Research in Computer Application and Management, 5(2), 8-15.
- Bhattacharyya, D.K. (2011), Performance Management Systems and Strategies, Pearson, Delhi.
- Bilgin, K.U. (2004), Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bilgin, L. (2008), Halkla İlişkiler, 1.Baskı. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, D. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bolak Boratav, H.; Sunar, D.; Ataca, B. (2011), Duyguları Sergileme Kuralları ve Bağlamsal Belirleyicileri: Türkiye’de Üniversite Öğrencileri ile Yapılan Bir Araştırma, Türk Psikoloji Dergisi, 26(68), 90-101.
- Bonanno, G.A.; Goorin, L.; Coifman, K.G. (2008), Sadness and Grief, ed. M. Lewis, J. Haviland-Jones and L. Feldman Barrett, The Handbook of Emotion (3rd Edition), New York: Guilford.

- Borman, W.C. and Motowidlo, S.M. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, Chapter in N. Schmitt and W.C. Borman (ed.), *Personnel Selection in Organizations* (71-98), San Francisco: Jossey-Bass
- Bowman, J.S. (1999), Performance Appraisal: Verisimillitude Trumps Veracit, *Public Personnel Management, International Personnel Management Association*, 557-576.
- Bozionelos, N.; Singh Kumar, S. (2017), The Relationship of Emotional Intelligence with Task and Contextual Performance: More Than it Meets the Linear Eye, *Personality and Individual Differences*, 116, 206–211.
- Bozoğlan, B. (2004), An Application of Writing in ELT Depending on Multiple Intelligences Theory, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Braham, B.J. (1998), *Stres Yönetimi*, çev. Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Brief, A.P. and Motowidlo, S.J. (1986), Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. doi:10.5465/amr.1986.4283909
- Brodbeck, F.C. (1996), Criteria for the Study of Work Group Functioning. (Ed. M.A. West), *Handbook of Work Group Psychology* Chichester, UK: Wiley, 285-315.
- Brockert, S. & Braun, G. (2000). *Duygusal Zekanızı Değerlendirin. Çeviren: Nurettin Süleymangil* İstanbul: MNS Yayıncılık, 7-33
- Brujin, H. (2002), Performance Measurement in The Public Sector: Strategies to Cope with The Risk of Performance Measurement, 578.
- Bulut, F. (2003), Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 48, Erzurum.
- Bulut, İ. (2003), Çocuklara Yabancı Dil Olarak İngilizce Öğretimi ve Çoklu Zekâ Teorisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bümen, N. (2005), Okulda Çoklu Zekâ Kuramı, 3.Baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyükdüvenci, S. (1993). Aristoteles'te mutluluk kavramı. Felsefe Dünyası, 9, 41-45.
- Büyüközer, G. (2008), The Relationship Between Emotional Intelligence And Personality Factors, Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (2005), Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. ve Ş. Kavuncubaşı (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H.; Kavuncubaşı, Ş. and Yıldırım, S. (2005b), Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Can, H.; Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2005a), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H.; Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 7.Baskı, Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım.
- Can, S. (2002), "Aggression Questionnaire" Adlı Ölçeğin Türk Popülasyonunda Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, (Tıpta uzmanlık), GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Psikiyatri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Can, S. ve Can, Ş. (2011), Kamu Personeli Seçme Sınavı Öncesinde Öğretmen Adaylarının Stres Düzeyleri, Kastamonu Eğitim Dergisi, 19(3), 765-778.
- Canman, A.D. (1993), Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara, 231.
- Canman, D. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Caruso C C. (2014), Negative Impacts of Shiftwork and Long Work Hours, Rehabil Nurs, 39(1), 16-25.
- Caruso, D.R. and Salovey, P. (2004), The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership, John Wiley & Sons.
- Center, A.H. and Walsh, F.E. (1985), Public Relations Practices, New Jersey: Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.

- Cho, S.; Woods, R.H.; Jang, S.S. and Erdem, M. (2006), Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances, *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262–277.
- Cirhinlioğlu, F.G. ve Güvenç, G. (2011), Utanç Eğilimi, Suçluluk Eğilimi ve Psikopatoloji, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 248-267.
- Coombs, W.T. (2000), Designing Post-Crisis Messages: Lessons for Crisis Response Strategies, *Review of Business*, 21(3), 37.
- Coombs, W.T. (2007), Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Cooper, C.L. (1994), *The Costs of Healthy Work Organizations*, John Wiley & Sons.
- Cooper, R. and Sawaf, A. (2000), *Liderlikte Duygusal Zekâ*, (çev. Banu Sancar), 2.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1997), *Liderlikte Duygusal Zekâ*, (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), 3.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Eylül 2003.
- Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1999), çev: Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar, *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zekâ*.
- Cordero, A. (1989), *Ciclomorfosis y Fenologia en Ischnura Graellsii Rambur*, 1842 (Odonata, Coenagrionidae), *Adas 3 Congr. ibér. Em.* — [In press].
- Cornelissen, J. (2019), *Kurumsal İletişim. Ç.S. Bir, İ. Suher (Çev.)*, İstanbul: The Kitap Yayınları (orjinal basım tarihi 2017).
- Cottingham, J. (1993), *A Descartes Dictionary*, Oxford, UK.
- Çakar, U. ve Arbak Y. (2004), Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, *D.E.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çakır, İ. (2003), *Designing Supplementary Activities for the Sixth Grade English Course Through the Multiple Intelligences Theory*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çelikay, F. ve Gümüş, E. (2011), Sağlıkta Dönüşümün Ampirik Analizi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 66(03), 55–92.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A.M. (2011), Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 363-377.
- Çevik, H.H. (2008), Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Seçkin.
- Çirhinlioğlu, Z. (2012), Sağlık Sosyolojisi, Ankara: Nobel Yayınları.
- Çolakoğlu, Ü. (2005), (ed. Demir, C.) Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çolakoğlu, Ü. ve Keskinçiliç, U. (2005, Mayıs), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeler ve Uygulamalar, İzmir, Nobel Yayınevi.
- Çöl, M. ve Güneş, G. (2020), COVID-19 Salgınına Genel Bir Bakış, ed. Osman Memikoğlu, Volkan Genç, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 7-14.
- Dağlı, G.H. (2006), Türkiye’de Sağlık Sektörünün Yapısı, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Bölümü ABD, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 12.
- Damasio, A.R. (2006), Descartes’in Yanılgısı: Duygu, Akıl ve İnsan Beyni (çev. B. Atlamaz), 3.Basım, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Daştan, Z. (2013), Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Etiğine Bakış Açıları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Davis, M. (2004), Duygusal Zekânızı Ölçün, çev. Solina Silahlı, 1.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Decenzo, D. and Robbins, A. (1998), Personnel Human Resource Management, USA, 80.
- Demirbaş, D.; Bozkurt, V. ve Yorğun, S. (2020), Covid-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal Ve Siyasal Etkileri, İstanbul Üniversitesi Yayınları.

- Demirtaş, Ö. (2007), Performans Değerlendirme 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulanması, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Deutschendorf, H. (2009). The Other Kind of Smart: Simple Ways to Boost Your Emotional Intelligence for Greater Personal Effectiveness and Success. American Management Association.
- Diamond, J.J.; Becker, J.A., Arenson; C.A.; Chambers, C.V. and Rosenthal, M.P. (2007), Development of a Scale to Measure Adults' Perceptions of Health: Preliminary Findings. Journal of Community Psychology, 35(5), 557-61.
- Dicle, Ü. (1982), Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi - Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, 43, Ankara, 126.
- Dilsiz, F.Y. (2006), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi SBE İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Programı, Master Tezi, Ankara.
- Dinç, A. ve Aşkın, A. (2018), Sağlık Çalışanlarının İş Sağlığı Önlemlerine Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi; Çanakkale'de Bir Kamu Hastanesi Örneği, Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi, 6, 422-432.
- Dinçer, F.Ç. (1995), Anaokuluna Devam Eden 5 Yaş Grubu Çocuklarına Kişiler Arası Problem Çözme Becerilerinin Kazandırılmasında Eğitimin Etkisinin İncelenmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Dinçer, Ö. (1991), Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 1.Baskı, İstanbul, Timaş Yayınları, 273.
- Dinçer, Ö. (1992), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dinçer, Ö. (2003), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım.

- Dinçer, Ö. (2013), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9.Baskı, İstanbul: Alfa Yayın.
- Dinçer. S. (2006), Bilgisayar Destekli Eğitim ve Uzaktan Eğitime Genel Bir Bakış, Akademik Bilişim 2006 Bildiri Kitapçığı (65-76). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Doruk E. ve Öngören, H. (2003), İnsan İlişkilerinde ve İş Yaşamında Duygusal Zeka, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 157-163.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013), Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), 233-251.
- Dündar, F.M. (2013), 360° Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, Bahçeşehir Üniversitesi, SBE, YYLT.
- Dündar, N. (2020), Küresel Salgınların Makroekonomik Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi, 7(52), 837-852.
- Ekman, P. (1992), An Argument for Basic Emotions, Cognition and Emotion, 6, s. 169-200.
- Ekman, P. (2004), Feelings in Everyday Life: The Universality of Emotion. (Ed. D. Goleman), Destructive Emotions and How We Can Overcome Them, (2. Edition), Bloomsbury Publishing: London, s. 135-136.
- Emmerling, R.J. and Goleman, D. (2003), Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings. Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence, 1(1), 1–32.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005), İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20(1), 95-106.
- Erdemir, S. ve Murat, M. (2013), İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Yaşadıkları Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(25), 323–340.

- Eren, E. (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş., 11.Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2008), Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar), 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2013, Nisan), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9.Baskı, İstanbul: Basım Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş., 338.
- Ergin, D.Y. ve Özgürol, M.B. (2011), Bilimsel Tutum ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki, International Conference on New Trends in Education and Their Implications, 1766-1773.
- Ergin, E. (2000), Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zeka Düzeyi ile 16PF Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, E. (2020). “Covid-19’un Ekonomik Etkilerinin ve Pandemiyle Mücadele Sürecinde Alınan Ekonomik Tedbirlerin Değerlendirilmesi”, International Journal of Public Finance, 5(2), 211-236.
- Erramel, M. and Bourn, M. (1990), Experiencing Financial Crisis, Accounting Organization And Society.
- Fearn-Banks, K. (2016), Crisis Communications: A Casebook Approach, Routledge.
- Filiz, E. (2007), Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, İstanbul: Alfa.
- Fink, S. (2013), Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message, US: McGraw Hill.
- Fişek, N. (1985). Halk Sağlığına Giriş, Ankara: H.Ü. Dünya Sağlık Örgütü Hizmet Araştırma ve Araştırmacı Yetiştirme Merkezi Yayını No. 2, Çağ Matbaası, Ankara.
- Gardner, H. (1993), Multiple Intelligences: The Theory in Practice, Basic Books, New York.
- Gardner, H. (1999), Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century, NY: Basic Books, New York.

- Gavcar, E.; Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006), Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları, İstanbul, 31-32.
- Genç-Fuhrman, H., Tjell, J. C., & McConchie, D. (2004). Adsorption of arsenic from water using activated neutralized red mud. *Environmental science & technology*, 38(8), 2428-2434.
- Geylan, R. (2007, Temmuz), İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Goleman, D. (1995), Emotional Intelligence, New York: Bantam, Surveying the Influence of Transformational Leadership on Empowerment, 509.
- Goleman, D. (2000), İş Başında Duygusal Zeka, İstanbul: Varlık Yayınları
- Goleman, D. (2015), Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2015), Emotional Intelligence, Vietnam Labor Publishing House, page 57-74 and 395.
- Goleman, D. (2015), İşbaşında Duygusal Zekâ, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2016), Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, (Çev. Klinik Psikolog Banu Seçkin Yüksel), 41.Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Göçet, E. (2006), Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Stresle Başa Çıkma Tutumları Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Gökhan B, M., Sökmen, A., & Turgut, H. (2013). Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 27-40.
- Griffin, M.A.; Hart, P.M. and Wilson-Evered, E. (2000), Using Employee Opinion Surveys to Improve Organizational Health, In *Healthy and Productive Work* (15-36), CRC Press.
- Griffin, M.A.; Hart, P.M.; Wearing, A.J. and Cooper, C.L. (1996), QPASS: Manual for the Queensland Public Agency Staff Survey. Brisbane: Public Sector Management Commission.

- Gupta, O.P. (1982), Commitment to Work of Industrial Workers, Concept Publishing Company.
- Güler, N. (2004), İlköğretim 5. Sınıf İngilizce Öğretiminde Çoklu Zekâ Uygulamalarının Akademik Başarıya ve Tutuma Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Güleryüz, G.; Güney, S.; Aydın, E.M. ve Ağan, Ö. (2008), The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Emotional Intelligence and Organisational Commitment of Nurses: A Questionnaire Survey, International Journal of Nursing Studies, 45, 1625-1635.
- Güllüce, Ç.A. (2010). ‘‘Duygusal Zekanın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi’’. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güneş, M. ve Beyazıt, E. (2010, Temmuz), Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme, Aksaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 19.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008), Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, GŞ Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2), 174-190.
- Gürses, A.B. (2011), İlköğretim Öğrencilerinin Çoklu Zekâ Gelişim Düzeylerine İlişkin Algıları ve İngilizce Öğretmenlerinin Çoklu Zekâyâ Yönelik Uygulamaları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Haidt, J., McCauley, C.; Rozin, P. (1994), Individual Differences in Sensitivity to Disgust: A Scale Sampling Seven Domains of Disgust Elicitors, Personality and Individual Differences, 16, 701-713.
- Hamner, W.C. and Organ, D.W. (1978), Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach, Business Publications, Minnesota Üniversitesi, ABD, 72.
- Hamurlu, M.K. (2007), Çoklu Zekâ Kuramına Göre Geliştirilen Eğitim Durumlarının Yabancı Dil Ağırlıklı Lise 9. Sınıf Öğrencilerinin İngilizce Dersindeki Başarılarına ve Derse İlişkin Tutumlarına Etkisi,

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Haşit, G. (2015), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Anadolu University (Turkey).

Headey, B., Holmstrom, E., & Wearing, A. (1985). Models of Well-Being and Ill-Being, Social Indicator Research, 17 (3), 211-234.

Helvacı, M.A. (2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2), 155-169.

Huitt, W.G. (2011, April), Motivation to Learn: An Overview, 1-16.

Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (1974), A) PUBLICATIONS. Studies, 11(2), 334-335.

Işık, M. (2012), Hemşire Yöneticilerin Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlarının Belirlenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Işık, M. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H. and Gibson, J.L. (1983), Managing for Performance, USA: Business Publications Inc. 496

İnce, M.; Gül, H. ve Gözükar, M.Y. (2015), Duygusal Zekâ İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 12, 227-245.

İnternet: acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/178/191.pdf (Tez Özeti). 58 (01.12.2015 tarihinde alınmıştır.)

İplik, F.N. (2004), Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkında Kanun. T.C. Resmi Gazete, 30 Haziran 2012, sayı: 28339
- İşler, D.B. ve Atilla, G. (2013), Duygusal Zeka ve Dürtüsel Satın Alma, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 26, 180-206.
- İşmen, E. (2001), Duygusal Zeka ve Problem Çözme, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 13(13), 111-124.
- Joseph, D.L.; Jin, J.; Newman, D.A.; O'Boyle, E.H. (2015), Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI, Journal of Applied Psychology, 100, 298-342.
- Kadıbeşegil, S. (2003), Kriz Geliyorum Der, “Kriz İletişimi ve Yönetimi”, 2.Basım, İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Kahraman, N. (2009), İstanbul İlinde Bir Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz ve Kriz Yönetimi İle İlgili Düşünceleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, D. (2000), Structural Equation Modeling: Foundations And Extensions, Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal 10(2):323-331
- Karadeniz, N.G. (2006), Çoklu Zekâ Kuramı Tabanlı Öğretimin Anadolu Lisesi 9. Sınıf Öğrencilerinin İngilizce Dersindeki Başarılarına ve Öğrenilen Bilgilerinin Kalıcılığa Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karagülle, D. (2003), An Investigation of Types of Multiple Intelligence Activities in EFL Classes: A Case Study in Private Sanko High School, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Karakaya, A. (2004), Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. Teknoloji Dergisi, 7(2), 225-233.
- Karaköse, T. (2007), Örgütler Ve Kriz Yönetimi, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 2.
- Karakuş, O.S. (2018), Doğu’dan Gelen Ölüm: Antoninus Vebas, Toplumsal Tarih, 296, 38–41.

- Karaoğlu, Ö. (2020). Covid-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal Ve Siyasal Etkileri, Salgınların İktisat Tarihi, DOI: 10.26650/B/SS46.2020.005.01
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978), Organizations and the System Concept, Classics of Organization Theory, 80, 480.
- Kavcar, B. (2011), Duygusal Zekâ İle Akademik Başarı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2010), Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, 2.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaya, S. (2009), Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, 11.
- Kazancı, O. (1989), Eğitim Psikolojisi, Ankara: Kazancı Matbaacılık.
- Kelloway, E. K. (1998). Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide. Sage Publications
- Kline, P. (1991), Intelligence: The Psychometric View, Routledge, NY, s.1.
- Kline, B.R., 2005, Principles and practice of structural equation modeling, Second Edition, The Guilford Press, New York London 385.
- Kocabey, U. (2010), İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 45.
- Kocakara, G. (2010), The Effect of Multiple Intelligence-Based Instruction on Learning and Attitudes of the Sixth Graders in English Language Teaching, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Kocayörük, A. (2004), Duygusal Zeka Eğitiminde Drama Etkinlikleri, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Koç, T. (2012), İstanbul İlindeki bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Ebelerin Kriz ve Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri

- (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M.; Germir, H.N.; Şahbudak, E.; Şen, E.; Gürkan, A. ve Kuzucuoğlu, A.H. (2015), Stres, Performans, Verimlilik, İstanbul: Çatı Yayınları.
- Korsgaard, A.M.; Meglino, B.M. and Lester S.W. (2004), The Effect Of Other Orientation On Self-Supervisor Rating Agreement, Journal Of Organizational Behaviour, 25, 874.
- Köse, Ö. (2000), Dünyada ve Türkiye’de Yüksek Denetim, 1.Baskı, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- Köseoğlu, Ö. (2005), Belediyelerde Performans Yönetimine Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kural, E. (1981), Gürültü, Ankara: Tübitak Bilim Teknik Yayınları.
- Kurtuluş, Y.İ. (2009), Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 19.
- Lam, L.T. and Kirby, S.L. (2002), Is Emotional Intelligence an Advantage?, An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance, The Journal of Social Psychology, 142, 134-146.
- Law, K.S., Wong, C.S. and Song, L.J. (2004), The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies, Journal of Applied Psychology, 89(3), 483–496.
- Lazarus, R.S. (1991), Emotion and adaption. New York: Oxford University Press, Inc.
- Lepsinger, R. and Lucga, A. (1997), The Art and Science of 360o Feedback, John Wiley & Sons, San Francisco.
- London, M. and Beatty, R.W. (1993), 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage Human Resource Management, 32(3), 353.
- Long, J. S. (1989), Confirmatory Factor Analysis A Preface to Lisrel. London: Sage.

- Lopez, P.N. vd. (2004), Emotional Intelligence and Social Interaction, Personality and Social Psychology Bulletin, 30, 1018-1034.
- Lyons, J.B. and Schneider, T.R. (2005), The Influence of Emotional Intelligence on Performance, Personality and Individual Differences, 39(4), 693-703.
- Maboçoğlu, F. (2006), Duygusal Zeka ve Duygusal Zekanın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 72.
- MacCann, C.; Pearce, N. and D.Roberts, R. (2011), Emotional Intelligence as Assessed by Situational Judgment and Emotion Recognition Tests: Building the Nomological Net, Psihologijske Teme, 20(3), 393-412.
- Magnuson, J. (1990), Stress Management, Journal of Property Management, (May-June), 55(3).
- Marshall, C. (2001), Make the Most of Your Emotional Intelligence, Chem. Eng. Progress, 97(2), 92-95.
- Massey, J.E. and Larsen, J.P. (2006), Crisis Management in Real Time, Journal of Promotion Management, 12 (3/4), 63-97.
- Matthews, G.; Roberts, R.D. and Zeidner, M. (2009), What We Know About Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health. MIT Press.
- Mayer, J.D. (2011), Emotional Intelligence, The Cambridge Handbook of Intelligence, 18(4), 528-549.
- Mayer, J.D. and Geher, G. (1996), Emotional Intelligence and the Identification of Emotion, Intelligence, 22, 89-113.
- Mayer, J.D. and Salovey, P. (1993), The Intelligence of Emotional Intelligence, In intelligence, 17(4), 433-442). Elsevier.
- Mayer, J.D.; Brackett, M.A. and Salovey, P. (2004), Emotional Intelligence, New York: Dude Publishing, 88-197.
- Mayer, J.D.; Salovey, P. and Caruso, D. (2000), Models Of Emotional Intelligence, In R.J. Sternberg (Ed) Handbook Of Intelligence, 396-420, New York, NY, US: Cambridge University Press.

- Mayer, J.D.; Salovey, P. and Caruso, D.R. (2004), Authors' Responses, A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence, *Psychological Inquiry*, 15(3), 249-255.
- Mayer, J.D.; Salovey, P.; Caruso, D.R. and Sitarenios, G. (2003), Measuring Emotional Intelligence with the Msceit V2.0, *Emotion*, 3, 97-105.
- Mehrabian, A. (1968), Communication Without Words, *Psychology Today*, 2, 53-56.
- Menderes, A., Erener, A., & Sarp, G. (2015). Automatic detection of damaged buildings after earthquake hazard by using remote sensing and information technologies. *Procedia Earth and Planetary Science*, 15, 257-262.
- Meydanlıoğlu A. (2013), Sağlık Çalışanlarının Sağlığı ve Güvenliği, *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(3), 192-199.
- Millar, D.P. and Heath, R.L. (2003), *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Routledge.
- Mitroff, I. and Pearson, C. (1993), *Crisis Management: Diagnostic Guide for Improving Your Organisation Crisis Preparedness*, New York: Jossey-Bass, Inc.
- Mitroff, I.I. (2000), *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, Amacom/American Management Association.
- Mitroff, I.I.; Pearson, C.; Clair, J.A. and Misra, S.K. (1997), Managing the Untinkable, *Organizational Dynamics*. (26), 51-64.
- Moseng ve Bredrup (1993), Performans Boyutları Geliştirme Zamanı, Geliştirme Verimliliği (Kaynak Kullanımı) ve Toplam Dizayn Kalitesi Ürün Geliştirme (Proje).
- Motowidlo, S.J. and Van Scotter, J.R. (1994), Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. and Schmit, M.J. (1997) A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10, 71-83.

- Murphy, K.R. (ed.) (2006), *The Case Against Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can They be Fixed?* Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Murphy, L.R. and Cooper, C. (2000), *Healthy and Productive Work: An International Perspective*, CRC Press.
- Mutlu, A. ve Işık, A.K. (2005), *Sağlık Ekonomisine Giriş*, 2.Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. (1998), *AR (1998), Organisational Behaviour: The Person-Organisation Fit. In Organizational Behavior*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Neçare, E. ve Şehitoğlu, Y. (2018), Duygusal Zeka ve Etik Karar Verme İlişkisi: İnsan Kaynakları Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, *İş Ahlakı Dergisi*, 11(1), 21–41.
- Nelly F. Alley; Krieg, G.W. and Callen, R.A. (1996), Early Tertiary Eyre Formation, Lower Nelly Creek, Southern Lake Eyre Basin, Australia: Palynological Dating of Macrofloras and Silcrete and Palaeoclimatic Interpretations, *Australian Journal of Earth Sciences*, 43(1), 71-84, DOI: 10.1080/08120099608728236
- O'Boyle, E.H.; Humphrey, R.H.; Pollack, J.M.; Hawver, T.H. and Story, P.A. (2011), The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788–818.
- Office of the Assistant Secretary for Health, (Erişim tarihi: 09.05.2020), <http://www.hhs.gov/ash/initiatives/hai/hcpflu.html>
- Okay, A. (2007), *Halkla İlişkiler; Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınevi.
- Olson, J. (1999), *Organize Olma*, çev. Yarmalı, E.S., İstanbul: Hayat Yayınları.
- Onay, M. (2011), Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Oral, H. (2006), *Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemleri ve Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ordu, A ve Tanrıöğen, A. (2013) İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Öğüt, A. (2006), Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.
- Örnek, Ali Şahin ve Aydın, Şule. (2006) Kriz ve Stres Yönetimi (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A. (2003, Eylül), İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdemir, M. (2015), Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Duygusal Zekâları ile Yaşam Doyumlarının İncelenmesi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özekes, M. (2013), Peabody Resim Kelime Testi 3.01-3.12 Yaş Aralığı İzmir Bölgesi Standardizasyonu Çalışması, Ege Eğitim Dergisi, 14(1), 90-107.
- Özen, Y. ve Gülaçtı, F. (2010), Duyusal Alan Öğrencilerinden Sevgi ve Sevgi Kuramları, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 1(2), 135-149.
- Özer, M.A. (2011), 21.yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özgen, H.; Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Özgen, H.; Öztürk, A. ve Yalçın, A.(2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Yayıncılık.
- Öztek, Z. (2005), Temel Sağlık Hizmetlerinde Sektörler Arası İş Birliği, III. Temel Sağlık Hizmetleri Sempozyumu, 5-6.
- Özutku, H. (2010), Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi.
- Pala, K. (2015), Birinci Basamakta Kamu Sağlık Yönetimi El Kitabı, Ankara: Palme Yayıncılık.
- Pala, K. (2020), Salgın Çağı Yaşadığımız. <https://birikimdergisi.com/guncel/10018/salginlar-cagi-yasadigimiz>, Erişim Tarihi: 19.09.2021.

- Palmer, M.. and Winters, K.T. (1993), İnsan Kaynakları, çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer, M.J. (1993), Performans Değerlendirmeleri, 1.Baskı, çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, 22.
- Palmer, M.J. ve Şahiner, D. (1993), Performans Değerlendirmeleri, İstanbul: Rota Yayınları.
- Pamuk, Ş. (2020), Tarihte Küresel Salgınlar ve İktisadi Sonuçları. Sarkaç Bülten, 9.
- Patan, G.N. (2009), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998), Reframing Crisis Management, Academy Management of Review, 23(1), 59-76.
- Pehlivan, B. (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Maliye Dergisi, 154, 171–187.
- Pehlivan, S. (2015), Duylgusal Zekanın Satış Elemanlarının Algıladıkları Satış Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Peltekoğlu, F.B. (2014), Halkla İlişkiler Nedir?, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Penrose, J.M. (2000), The Role of Perception in Crisis Planning, Public Relations Review, 26(2), 155–171.
- Pérez, J.C.; Petrides, K.V. and Furnham, A. (2003), Measuring Trait Emotional Intelligence: Behavioral Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity To Mood Induction, European Journal of Personality, 17, 39-57.
- Perez, J.C.; Petrides, K.V. and Furnham, A. (2005), Measuring Traits Emotional Intelligence: International Handbook of Emotional Intelligence, Cambridge, M.A. Hogrefe &Huber.

- Petrides, K.V. and Furnham, A. (2003), Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotional Recognition and Reactivity to Mood Induction, *European Journal of Personality*, 17(August 2002), 39-57.
- Pira, A. and Sohodol, Ç. (2004), *Kriz Yönetimi*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pira, A. and Sohodol, Ç. (2012), *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları.
- Pira, A. ve Shodol, Ç. (2004), *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, 1.Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pira, A. ve Shodol, Ç. (2010), *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, 1.Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pira, A. ve Shodol, Ç. (2015), *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, 1.Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Prado, J.C.; Torres, R.A.Z.; Torres, G.P. (2015), Characterization of Emotional Intelligence in Colombian Managers, *Universitas Psychologica*, 14(3), 815-832.
- Prentice, C. and King, B.E.M. (2013), Impacts of Personality, Emotional Intelligence and Adaptiveness on Service Performance of Casino Hosts: A Hierarchical Approach, *Journal of Business Research*, 66(9), 1637–1643.
- Pugh, D. (1991), *Organizational Behaviour*, Londra: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Rafaeli, A.; Worline, M. (2001), Individual Emotion in Work Organization, *Social Science Information*, 40(1), 95-123.
- Ratliff, K.A. and Oishi, S. (2013), Gender Differences in Implicit Self-Esteem Following a Romantic Partner's Success or Failure: Correction to Ratliff and Oishi (2013). *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(5), 889.
- Reger, M. (1987), *Crisis Management: How to Turn a Crisis Into an Opportunity*, Hutchinson Business.
- Reger, M. (1989), *Crisis Management, How to Turn a Crisis Into an Opportunity*, London: Hutchinson Business.

- Regester, M. and Larkin, J. (2005), Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice, Norfolk: Clays Ltd, St Ives plc.
- Regester, M. and Larkin, J. (2008), Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice, Kogan Page Publishers.
- Reid, J.L. (2000), Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry, John Wiley & Sons.
- Reynolds, B. and Seeger, M.W. (2005), Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model, Journal of Health Communication. 10(1), 43-55.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, 3.Baskı, Bursa: Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Bursa: Beta Yayıncılık, 205.
- Sakaoğulları, İ. (2008), Hizmet İçi Eğitimin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, 24.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, 9, 185-211.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (2004), Emotional Intelligence, Dude Publishing.
- Salovey, P.; Mayer, J.D.; Goldman, S.D.; Turvey, C. and Palfai, T.P. (1995), Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using The Trait Meta-Mood Scale, In J.W. Pennebaker (ed.), Emotion, Disclosure, & Health (125-154). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Savrun, B.M. (1999), Depresyonun Tanımı ve Epidemiyolojisi, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Depresyon, Somatizasyon ve Psikiyatrik Aciller Sempozyumu, İstanbul, 11-17.
- Saygun, A. (2017), Türkiye'de Sağlık Çalışanlarının İş Sağlığı ve Güvenliği Sorunlar, Türkiye Klinikleri Halk Sağlığı Özel Dergisi, 3(3), 153-163.

- Sayılı, M. (2006), Kuş Gribinin Tüketicilerin Tavuk Eti Tüketim Alışkanlıklarına Etkisi (Tokat ili örneği), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 2006(2).
- Schermerborn Jr., J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (1988). Managing Organizational Behavior, 3.Ed., John Wiley&Sons, Inc., NewYork, p.532.
- Schilling, D. (1996), 50 Activities Emotional Intelligence L1. California: Innerchoice Publishing.
- Schuler and Randall (1995), Managing Human Resources. 5th. Ed. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.
- Schutte, S.N.; Malouff, M.J.; Hall, E.L.; Haggerty, J.D.; Cooper, T.J.; Golden, J.C.; Dornheg, L. (1998), Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence, Personality and Individual Differences, 25, 167-177.
- Schutte, S.N.; Malouff, M.J.; Thorsteinsson, E.B. (2013), Increasing Emotional Intelligence through Training: Current Status and Future Directions, The International Journal of Emotional Education, 5(1), 56-72.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010), Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1).
- Seçim, H. (1991), Hastane Yönetim ve Organizasyonu, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Selye, H. (1976), Stress Without Distress, In Psychopathology of Human Adaptation (137–146). Springer.
- Shapiro, E.L. (1998), Yüksek eq’lu Bir Çocuk Yetiştirmek. (Ü. Kartal, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Sharkin, B.S. (1988), The Measurement and Treatment of Client Anger in Counselling, Journal of Counselling and Development, 66, 361-365.
- Shelly, Y.S. and Brown L.A (2004), Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections, Research Branch Correctional Service of Canada.

- Shooshtarian, Z.; Ameli, F. and Amini Lari, M. (2013), The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment, *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 27–43.
- Shrivastava, P. (1995), Industrial/Environmental Crises and Corporate Social Responsibility, *The Journal of Socio-Economics*, 24(1), 211–227.
- Sigler, T.H., Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, Vol.5, pp.27-52.
- Sivananda, S.S. (1997), *Conquest of Fear*, A Divine Life Society Publication, (Fifth Edition), Himalayas, India.
- Somuncuoğlu, D. (2005), Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rol, *Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 269-293.
- Snell, R. S. (2001). Moral foundations of the learning organization. *Human Relations*
- Spielberger, C.D.; Jacobs, G.; Russell, S.; Crane, R.S. (1983), Assessment of Anger: The State-Trait Anger Scale, (Eds. Butcher, J.N. and Spielberger, C.D.), *Advances in Personality Assessment*. Hillsdale, NJ: LEA. 2, s. 159-160.
- Stone, C. (2009), Emotional Intelligence: EQ vs. IQ, Value Analysis and Standardization: Systematic Steps to Support System-Wide Exchange, *Plos One*.
- Stys, Y. and Brown, S.L. (2004), A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections, Research Branch, Correctional Service of Canada Ottawa, ON, Canada.
- Süleyman, C.A.N. ve Şendil, C.A.N. (2011), Kamu Personeli Seçme Sınavı Öncesinde Öğretmen Adaylarının Stres Düzeyleri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(3), 765–778.
- Şen, M. (2006), Çoklu Zekâ Kuramına Göre Yapılan İngilizce Derslerinin Öğrencilerin Güdülenmesi, Benlik Saygısı, Özguveni ve Çoklu Zekâları Üzerindeki Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2001), Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme, İstanbul, 36.
- T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi Bilim Kurulu Çalışması, 2020 Nisan, Ankara.
- T.C. Dışişleri Bakanlığı, (ErişimTarihi:04.04.2022), https://www.mfa.gov.tr/avian-influenza-_kus-gribi_-hastaliginin-turk-ekonomisi-uzerindeki-etkileri-.tr.mfa
- T.C. Sağlık Bakanlığı, Covid-19 Bilgilendirme Platformu, (Erişim Tarihi: 07.11.2022),<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html>
- T.C. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu, (Erişim tarihi:30.06.2022), www.tdk.gov.tr
- Tack, P.B. (1994), Kriz Zamanı Yönetim, (çev. Y. Güneri), İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Tankut Tuğcu, Ş. (2017), Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 3(2), 16.
- Tatar, M. (ed) (2012), Sağlık Kurumları Yönetimi-I, Anadolu Üniversitesi Yayını No:2631, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1599, 3-4.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005, 25-27 Kasım), İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 63.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2005), Konya Otomotiv Yan Sanayiinin Rekabet Gücü Hakkında Bir Araştırma, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005
- Tel, H.; Karadağ, M.; Tel, H. ve Aydın, Ş. (2003), Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları ile Baş Etme Durumlarının Belirlenmesi, Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi, 2, 13-23.
- Telg, R. (2010), Risk and Crisis Communication: When Things Go Wrong. EDIS, (6), 1-9.
- Tellioğlu, C. (2000), Halkla İlişkiler Pratiği El Kitabı, İstanbul: Timaş Yayınları.

- Temel, Ç.Z. (2008), Çoklu Zekâ Kuramının İlköğretim Birinci Kademedeki İngilizce Öğretimi İçin Kullanımı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Temir, E. (2018), Kriz Yönetimi ve Hermeneutik, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(2), 283–302.
- Tengilimoğlu, D.; Işık, O. ve Akbolat, M. (2009), Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tengilimoğlu, D.; Işık, O. ve Akbolat, M. (2012), Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Geliştirilmiş 4.Baskı, Ankara: Nobel Kitabevi.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.
- Thompson, B. (2004), Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. Washington: American Psychological Association.
- Thorndike, E.L. (1920), Intelligence and Its Uses. Harper's, Magazine, 140, 228-235.
- Timur, H. (1983), Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, Amme İdaresi Dergisi, 16(3), 3–22.
- Tom, P. (1990), Appraising Performance for Results, Berkshire; Mc Graw Hill, 3.
- Tortop, N.; Aykaç, B.; Yayman, H. ve Özer, M.A. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tortop, N.; Aykaç, B.; Yayman, H. ve Özer, M.A. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, Geliştirilmiş 5.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tortop, N.; Yayman, H.; İsbir G.E.; Özer, M.A. ve Aykaç, B. (2007), Yönetim Bilimi, Ankara: Nobel.
- Tuğrul, C. (1999), Duygusal Zeka, Klinik Psikiyatri, 1, 12-20.
- Tunalı, M., Uzoefuna, E. N., Tunalı, M. M., & Yenigun, O. (2020). Effect of microplastics and microplastic-metal combinations on growth and chlorophyll a concentration of *Chlorella vulgaris*. *Science of the Total Environment*, 743, 140479.

- Tuncer, A., Serkan, D. (2009) "Kriz Yönetimi", : İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Tural, M. (2007), Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Çalışma, Yayınlanmış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tutar, B. (2008), Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, 48–48.
- Tutar, H. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, 1.Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H. (2004a), Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2004b), Kriz ve Stres Yönetimi: Stresle Başa Çıkma, 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2007), Kriz ve Stres Yönetimi, 2.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 18.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010), Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(02), 196–218.
- Türk, A., Durman, M., & Kayali, E. S. (2007). The effect of manganese on the microstructure and mechanical properties of zinc–aluminium based ZA-8 alloy. Journal of materials science, 42(19), 8298-8305.
- Türk, Armağan, Ak Bingöl, Berna ve Ak, Rengin, (2020) “Tarihsel Süreçte Yaşanan Pandemilerin Ekonomik ve Sosyal Etkileri”, Gaziantep University Journal Of Social Sciences Özel Sayı, s. 612-632.
- Türker, Y.A. (2001), Sicil Değerlendirme Sisteminin Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır?, Deniz Harp Akademisi Bitirme Tezi, 15.
- Türkiye Bilimler Akademisi Covid-19 Pandemi Değerlendirme Raporu. Editörler: Prof. Dr. Muzaffer Şeker, Prof. Dr. Ali Özer, Prof. Dr. Zekeriya Tosun, Dr. Öğr. Üyesi Cem Korkut, Öğr. Gör. Mürsel Doğrul, 2020.
- Tüz, M. (2004), Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar, 3.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım.

- Tüz, M.; Haşit, G.; İpçioğlu, İsa ve Suher, İ.K. (2013), Kriz İletişimi ve Yönetimi, (Editör: Gürkan Haşit), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ulaş, Ç. (2004), Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), 23-48.
- Ulutaş, S. (2010), Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekanın üç boyutu.
- Uslu, E.; Kartal, C.; Durukan, T. (2018), Doğrudan Pazarlamada Duygusal Zekâ, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi, Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 4(1), 412-426.
- Uyargil, C. (1994), İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 80.
- Uyargil, C. (2008), İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, 2.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 63.
- Uyargil, C. (2013), Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uyargil, C.; Adal, Z.; Ataay, İ.; Acar, A.C. ve Özçelik, A.O. vd. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Uygur, A. (2004), Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir ili Şubelerine Yönelik Alan Araştırması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Uysal, O. (2007), Liderliğin Anatomisi, 1.Baskı, Ankara: Akçağ Basım Yayın Pazarlama, 33.
- Üzel.D ve Hangül.T.(2011). ‘‘Duygusal Zeka Ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki’’. Balıkesir. ss 1-9
- Van Scotter, J.R. and Motowidlo, S.J. (1996), Interpersonal Facilitation Andjob Dedication as Separate Facets of Contextual Performance, Journal of Applied Psychology, 81(5), 525-531. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>

- Weisinger, H. (1998), Emotional intelligence at work : the untapped edge for success, Jossey-Bass Publishers.
- Werther Jr, W.B. and Davis, K. (1981), Human Resources and Personnel Management.
- West, M. (1996), Handbook of Work Group Psychology, Wiley-Blackwell.
- WHO (1978), Declaration of Alma-Ata, International Conference on Primary Health Care, Alma-Ata, USSR, 6-12 September
- Wilburn, S.Q. (2004), Eijkemans, G. Preventing Needlestick Injuries Among Healthcare Workers: A WHO–ICN Collaboration, *Int J Occup Environ Health*, 10, 451-456.
- Williams, S., & Luthans, F. (1992). The impact of choice of rewards and feedback on task performance. *Journal of Organizational Behavior*,
- Wong, C.S. and Law, K.S. (2002), The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study, *The Leadership Quarterly*, 13, 252.
- Woods, R.H. (1997), Human Resources Management, (second ed.), Educational Institute - American Hotel and Motel Association, Lansing, MI.
- Woods, R.H.; Johanson, M.M. and Sciarini, M. (1992), Managing Hospitality Human Resources, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Worchel vd. (1988), Rubin, Z. Liking and Loving: An Invitation to Social Psychology'den akt: Worchel vd. (1988), Social Psychology. 4.ed. Chicago: The Dorsey Press., 369.
- World Health Organization, Avian Influenza Frequently Asked Questions, 2005, December.
- World Health Organization, (Erişim Tarihi: 20.08.2020), <https://www.who.int/about/whoweare/constitution#:~:text=Health%20is%20a%20state%20of,belief%2C%20economic%20or%20social%20condition>
- World Health Organization, (Erişim Tarihi: 19.09.2019), http://www.who.int/topics/health_services/en

- World Health Organization, (ErişimTarihi: 09.05.2020),
http://www.who.int/publications/almaata_declaration_en.pdf
- Yalçın, S. (2005), Personel Yönetimi, 5.Baskı, İstanbul: Beta A.Ş.
- Yaylacı Özdemir, G. (2006). Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, Hayat Yayınları:236, Yönetim Dizisi:65, İstanbul.
- Yaşarsoy, E. (2006), Duygusal Zeka Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Yavaş, H. (2001), Doğal Afet Yönetimi Ve Yerel Gündem 21 Çalışmaları Kapsamında İzmir’de Deprem Riski, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(3), 120.
- Yavuz, B. (2010), The Effects of Multiple Intelligences Activities on Vocabulary Achievement and Attitudes of Learners of English, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yaylacı, G.Ö. (2008), Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yelkikalan, N. (2006), 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(44), 39-51.
- Yeniçeri, E.; Yıldız, E.; Seydaoğulları, A.; Güleç, S.; Çetin, E.S. ve Baldemir, E. (2015), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Tıp Fakültesi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Empati İlişkisi, Türk Aile Hek. Dergisi, 19 (2), 99-107.
- Yenimahalleli Y.G. (2018), Sağlıkta Eşitsizliklerde Hizmete Erişim Boyutu: OECD Ülkeleri İncelemesi, Eğitim Bilim Toplum, 16(61), 65–96.
- Yeşilyaprak, B. (2001), Duygusal zeka ve Eğitim Açısından Doğurguları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl:7, Sayı:25, 139-146.
- Yılmaz, C. (2014), Kamu Kurumlarında Duygusal Zekâ ve Örgütsel İklima Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karabük.
- Yılmaz, Ö. (2017), 1847-1848 Kolera Salgını ve Osmanlı Coğrafyasındaki Etkileri, Avrasya İncelemeleri Dergisi, 6(1), 23–55.

- Yücel, R. (1999), İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3), İzmir, 113-114.
- Yüksel, M. (2006), Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Yüksel, Ö. (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 174.
- Yüksel, Ö. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 170.
- Zeidner, M.; Matthews, G. and Roberts, R. (2004), Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. Applied Psychology, 33, 371-399. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>
- Zeidner, M.; Matthews, G. and Roberts, R.D. (2009), What We Know about Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health. Cambridge, MA: MIT Press.

7. EKLER

EK 1 Anket ve Ölçekler

TANITICI BİLGİLER		
1	Hastane Adı	:
2	Bölüm/Biriminiz	:
3	Göreviniz	:
4	Cinsiyetiniz	: Kadın () Erkek ()
5	Medeni Durumunuz	: Evli () Bekar ()
6	Yaşınız	:
7	Eğitim Durumunuz	:
8	Mesleki yaşamınızdaki toplam tecrübeniz?	: 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()
9	Şu anki kurumunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız?	: 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği / Rotterdam Emotional Intelligence Scale (Turkish)

Lütfen aşağıdaki maddelerin sizin özelliklerinizi ne derecede yansıttığını ilgili yerlere “X” işareti koyarak belirtiniz.	HİÇ KATILMAM (1)	AZ KATILIRIM (2)	ORTA DERECEDE KATILIRIM (3)	ÇOK KATILIRIM (4)	TAM KATILIRIM (5)
1. Her zaman ne hissettiğimin bilincindeyim.	()	()	()	()	()
2. Kendi duygularımı çok iyi ayırt edebilirim.	()	()	()	()	()
3. Kendi duygularımın farkındayım.	()	()	()	()	()
4. Neden öyle hissettiğimi anlarım.	()	()	()	()	()
5. Hangi duyguları yaşadığımı bilirim.	()	()	()	()	()
6. Çoğunlukla, nasıl hissettiğimi tam olarak açıklayabilirim.	()	()	()	()	()
7. Beni duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.	()	()	()	()	()
8. Çevremdeki insanların duygularının farkındayım.	()	()	()	()	()
9. Başkalarının hangi duygular içerisinde olduğunu bilirim.	()	()	()	()	()
10. Diğer insanlara baktığımda onların neler hissettiklerini anlayabilirim.	()	()	()	()	()
11. Çevremdeki insanlarla empati kurabilirim.	()	()	()	()	()
12. Diğer insanların neden öyle hissettiklerini anlarım.	()	()	()	()	()
13. Diğer insanların duygularını çok iyi ayırt edebilirim.	()	()	()	()	()
14. Başkalarını duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.	()	()	()	()	()
15. Kendi duygularımı kontrol edebilirim.	()	()	()	()	()
16. Duygularımı kolayca bastırabilirim.	()	()	()	()	()
17. Duygularımın beni kontrol etmesine izin vermem.	()	()	()	()	()
18. Duygularımı sadece durum uygun olduğunda dışa vururum.	()	()	()	()	()
19. Öfkeli olsam bile, sakin kalabilirim.	()	()	()	()	()
20. Eğer istersem, duygularımı kimseye belli etmem.	()	()	()	()	()
21. Gerekli olduğunda duygularımı içinde bulunduğum koşullara uygun hale getirebilirim.	()	()	()	()	()
22. Başka birinin farklı hissetmesini sağlayabilirim.	()	()	()	()	()
23. Başka bir insanın ruh halini değiştirebilirim.	()	()	()	()	()
24. Başkalarının duygularını çöştürabilir veya yatıştırabilirim.	()	()	()	()	()
25. Başkalarının hisleri üzerindeki etkim büyüktür.	()	()	()	()	()
26. İnsanların duygusal durumlarını iyileştirmek için ne yapılması gerektiğini biliyorum.	()	()	()	()	()
27. İnsanları nasıl etkileyeceğimi biliyorum.	()	()	()	()	()
28. Başkalarını sakinleştirebilirim.	()	()	()	()	()

İŞGÖREN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ					
SIRA NO	İFADE	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.				
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.				
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.				
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.				

KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ						
SIRA NO	İFADE	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Boyut: Kriz Öncesi Faaliyetler						
1	Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.					
2	Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.					
3	Kurumumuzda krizi başarı ile yönetebilecek tecrübeli personel mevcuttur.					
4	Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.					
5	Kriz yönetimini kolaylaştırabilmek için, kriz senaryolarımız mevcuttur.					
6	Kriz senaryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.					
7	Kriz öncesinde olası senaryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.					
8	Kriz plânı, hangi krize karşı ne tür tedbir almamız gerektiğini ortaya koyar.					
9	Kriz plânımızın olması, kriz ânında yaşanacak belirsizliği azaltmaktadır.					
2. Boyut: Kriz Esnası Faaliyetleri						
10	Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/sıkayetleri dikkate alınır.					
11	Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır.					
12	Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.					
13	Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.					
14	Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.					
15	Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.					
16	Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.					
17	Kriz esnasında, iş yapılması için her türlü donanım/teçhizat temin edilmektedir.					
18	Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.					
19	Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.					
3. Boyut: Kriz Sonrası Faaliyetler						
20	Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılır.					
21	Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.					
22	Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.					
23	Kriz sonrası kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilir.					



T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-15952939-302.14.99-16826
Konu : Aysel USTA'nın Tez Çalışma İzni

22.10.2021

DAĞITIM YERLERİNE

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi 170809008 numaralı Aysel USTA'nın, *"Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği"* adlı tez çalışmasında kullanacağı anketleri İstanbul Avrupa yakasında hizmet veren özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarına uygulayabilmesi için izin konusunu bilgilerinize sunar gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Adnan YÜKSEL
Rektör

Ek:

- 1- Dilekçe (1 sayfa)
- 2- Tez Öneri Formu-Ölçekler (16 sayfa)
- 3- Etik Kurul Onayı (2 sayfa)

T.C.

BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi 170809008 numaralı Aysel USTA 'nın,Covid-19 Döneminde Kriz Yönetimin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği " adlı tez çalışması için anket çalışmasının hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz olunur.



Mesul Müdür

Op.Dr.Nihat ERSÖZ

ÖZ

Dip Tesc.No:71790
Kurum Kodu: 12345118



Gaziosmanpaşa

28/01/2022

Sayı: 2022/091

T.C.

BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi Merkez Mahallesi Çukurçeşme Caddesi No:57-59 adresinde İstinye Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Gaziosmanpaşa Şubesi olarak faaliyete göstermekteyiz.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi doktora Programı Öğrencisi 170809008 numaralı Aysel USTA'nın "Covid-19 dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği" adlı tez çalışması için anket çalışmasının hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
Sağ. Uyg. ve Araştırma Merkezi - Gaziosmanpaşa Şubesi
Prof. Dr. Müslüm Çiçek
PROF.DR. MÜSLÜM ÇİÇEK

MEDİKAL DİREKTÖR

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ DEKAN YARDIMCI



BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi 170809008 numaralı Aysel USTA' nın "Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği" adlı tez çalışması için anket çalışmasının hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Gereği Bilgilerinize Arz Olunur.

Op.Dr.Hacı Ahmet BAŞ
Mesul Müdür





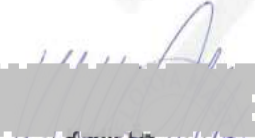
Tarih: 24.01.2022
Konu: Tez çalışması hk.



T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERTESİ REKTÖRLÜĞÜ 'NE

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora öğrencisi 170809008 numaralı Aysel USTA 'nın **"Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Arazı Rolü Sağlık Sektörü Örneği"** adlı tez çalışması için anket çalışmasının hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz olunur.


Kaan Öz
Genel Müdür

Biruni Üniversitesi Rektörlüğü
24.01.2022/044/21553



BSPCH86VQ
Mail

T.C.

BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi 170809008 numaralı Aysel Usta'nın, "Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği" adlı tez çalışması için anket çalışmasının hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz olunur.

MEDİSTANBUL

MEDİSTANBUL SAĞLIK
HİZMETLERİ ANONİM ŞİRKETİ
MURİSE
SULTAN



MEDICINE HOSPITAL
İSTANBUL

BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi 170809008 numaralı Aysel USTA'nın "Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekânın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği" adlı tez çalışması için anket çalışmasının hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz olunur.

Uzm. Dr. G. M. ...
Diyadin ...
İstanbul ...
Hastane ...

29 .11.2021

SAYI: 2021 / 826

KONU: Aysel Usta nın Tez çalışması HK

T.C
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

İlgi: E- 15952939-302.14.99-16826 esas sayılı yazınız gereği;

Özel Medicana Hospitals Bahçelievler Hastanemize gönderilen tez çalışması yapılması kurumumuzca uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

YRD.DOÇ.DR. CEM BAŞARAN

MESUL MÜDÜR



Sayı: 2021 / 488

T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi 170809008 numaralı Aysel USTA'nın, "Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği" adlı tez çalışması için anket çalışmasının hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz olunur.

Mesul Müdür Yardımcısı

ŞİLAN KOLAN İŞÇİ

ÖZEL BAYRAMPAŞA KOLAN
HASTANE VE SAĞLIK
YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.
Müdür Yardımcısı
ŞİLAN KOLAN İŞÇİ
Dip. Tez No: 116723
SGK T.C. Kodu: 12345648

T.C.

BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı: 410 /2021

23 /11/2021

Konu: Aysel USTA'nın Tez Çalışma İzni Hk.

İlgi: 22/10/2021 tarih ve E-15952939-302.14.99-16826 sayılı yazınız.

Teşvikiye Mah. Ferah Sok. No:22 Şişli / İSTANBUL adresinde faaliyette bulunan Özel İstanbul Cerrahi Hastanesi olarak ilgi yazınıza istinaden; Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi 170809008 numaralı Aysel USTA'nın "Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği" adlı tez çalışmasında kullanacağı anketleri kurumumuzda görev yapan sağlık çalışanlarına uygulayabilmesi, uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica / arz ederim.

Uzm.Dr. Feryal B.TÜRKMENOĞLU

Başhekim



Resmi İşl.ve Ruhsat.Güneş G.KORCUM

4

Teşvikiye Mah, Ferah Sok. No: 22 34365 Şişli / İstanbul T: +90 212 296 94 50 (PBX) F: +90 212 296 94 82

www.istanbulcerrahi.com

444 44 24

Sayı: 2021/1063
Konu: Aysel USTA'nın Tez Çalışma İzni Hk.

18.11.2021

T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İlgi: 22.10.2021 tarih ve E-15952939-302.14.99-16826 sayılı yazınız ;

Yakuplu Mah. Hürriyet Caddesi No:5 Beylikdüzü / İSTANBUL adresinde faaliyet göstermekte olan Özel Beylikdüzü Medilife Hastanesi olarak Aysel USTA'nın "Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği" adlı tez çalışmasında kullanacağı anketlerin hastanemizde görev yapan sağlık çalışanlarına uygulanması başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Sağlık çalışanlarımızca yapılan anketler yazımız ekinde tarafınıza sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Ek: Anket (15 adet)

Mesul Müdür
G. B. K. M. M. MAZ
Sağlık Bakanlığı T.C. Sağlık Bakanlığı
Dip. Tescil No: 48198/40102
Kurum Kodu: 12345416

18.11.2021

Sayı: 1677
Konu: Tez Çalışma İzni Hk.

Sayın Aysel USTA;

17.11.2021 tarihinde Başhekimliğimize çalışma yapacağınız hususunda vermiş olduğunuz resmi yazı incelenmiş olup, "Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Öğreniği " isimli çalışmayı yapmanızda sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize sunarız.



Sayı : 270
Konu : Aysel USTA' nın Tez Çalışma İzni

04.11.2021

T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
Lisans Üstü Enstitüsü Müdürlüğü

Üniversitenizin 22.10.2021 tarihli E.15952939-302.14.99-16826 sayılı yazınızda Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi 170809008 numaralı Aysel USTA' nın, "Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği" adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere gerekli anket yapma talebi kurumumuzca uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz olunur.

Saygılarımla,
Mesul Müdür
Opr. Dr. Nizam KURTDERE

OP.Dr.Nizam KURTDERE
Göğüs Cerrahi Uzmanı

ÖZEL NİSA HASTANESİ

NİSA
ÖZEL NİSA HASTANESİ
Çarşıbaşı Mah. Okul Sok. No: 2-4
Yenibosna - Beşiktaş - İSTANBUL
Tel: 0212 454 44 00 Faks: 0212 452 33 36
www.nisahastanesi.com

Sayı : 847
Konu : Aysel USTA'nın Tez Çalışma İzni Hk.

09/11/2021

T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: 22.10.2021 tarih ve E-15952939-302.14.99-16826 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda bahsi geçen, Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Aysel USTA'nın "*Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği*" isimli çalışmanızı hastanemizde yapmanız, sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılması şartıyla uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.



Kimden: "ÇALIŞKAN, Abdullah" <abduallah.caliskan@toros.edu.tr>
Tarih: 14 Mayıs 2021 12:27:02 GMT+3
Kime: Aysel ŞENYURT USTA <austa@biruni.edu.tr>
Konu: Ynt: KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ VE TEZ ADI BİLGİSİ

Tabii ki kullanabilirsiniz. Tez çalışmanızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

Toros Üniversitesi

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Başkanı

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Sağlık Yönetimi Bölüm Başkanı

Toros Üniversitesi - Bahçelievler Kampüsü

Yenişehir

E-Posta: abduallah.caliskan@toros.edu.tr

Tel : 0 324 325 33 00 (Dahili: 1162)

Aysel ŞENYURT USTA <austa@biruni.edu.tr>, 13 May 2021 Per, 20:34 tarihinde şunu yazdı:

Abdullah Hocam Merhaba,

Doktora tezimde, kriz yönetimi ölçeğinizi kullanabilmem için izninizi arz ederim.
Saygılarımla.

yeşim avunduk <yesimavunduk@avansaray.edu.tr>

Alıcı: ben ▾

14 May 2021 Cum 20:58

Merhaba Aysel,

Doktora tezinde İş Performansı ve Bar-On Duygusal Zeka Ölçeğini kullanabilirsiniz.

Sevgiler ve başarılar,

Dr. Yeşim Avunduk

From: Aysel ŞENYURT USTA <austa@biruni.edu.tr>

Date: Thursday, May 13, 2021 at 10:48 AM

To: yesimavunduk@avansaray.edu.tr <yesimavunduk@avansaray.edu.tr>

Subject: Tez Ölçek Kullanımı İzin İstemi

Yeşim Hocam Merhaba,

Doktora tezimde, Bar-on Duygusal Zeka Ölçeği ile İş Performansı ölçeğini kullanabilmem için izninizi ve uygun görmeniz halinde, geri dönüş mailinizde her iki ölçeğe de izin verdiğinizizi, isimlerinizi tekrar belirterek ifade etmenizi arz ederim.

Saygılarımla.

Ölçek Kullanım İzni / Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği ➤

Aysel ŞENYURT USTA

Alıcı: atogen ▼

Merhaba Hocam,

Yürütmekte olduğum doktora tezimde, tarafınızca türkçeye uyarlanan Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği'ni atıfta bulunarak kullanmak istiyorum. Konuyu müsaadelerinize arz ederim.

Ölçek İzni

Harici

➤

Gelen Kutusu x

yusuf türker

Alıcı: ben ▼

Sayın Usta,

Araştırmanızda Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği'ni kullanabilirsiniz. Ölçeğin bir örneği ektedir. Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

Saygılarımla.

Dr. Yusuf TÜRKER



30/07/2021

**BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG,

Biruni Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu tarafından yapılan inceleme sonucunda, planladığınız **“Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekânın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği”** isimli araştırmanın, kurulumuzun **30.07.2021** tarihli toplantısında etik yönden **uygun** olduğuna karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ahmet BELCE
Etik Kurul Başkanı



10. Yıl Caddesi Protokol Yolu No.45 34010 Topkapı İstanbul
T: 444 8 276 (BRN) F: (212) 416 46 46 E: info@biruni.edu.tr
www.biruni.edu.tr

T. C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

Tarih: 30.07.2021 Toplantı Sayısı: 57	Karar No: 2021/57-19 Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG'ın yürütmeyi planladığı "Covid-19 Dönemi Kriz Yönetiminin Performansa Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Sağlık Sektörü Örneği" konulu araştırma projesi incelenmiş olup, yapılan inceleme sonucunda araştırmanın etik yönden uygun olduğuna karar verildi.
--	--

ÜYELER

Adı soyadı /Unvan	Alanı	Bölümü	İmza
Prof. Dr. Ahmet BELCE (Etik Kurul Başkanı)	Tıp Fakültesi	Tıbbi Biyokimya A. B. D.	
Prof. Dr. Leman ŞENTURAN (Etik Kurul Başkan Yrd.)	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Hemşirelik Bölümü	
Prof. Dr. Fatma ÇELİK (Üye)	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Beslenme ve Diyetetik Bölümü	
Doç. Dr. Şölen HİMMETOĞLU (Raportör)	Tıp Fakültesi	Tıbbi Biyokimya A. B. D.	
Doç. Dr. Burcu KARADUMAN (Üye)	Diş Hekimliği Fakültesi	Periodontoloji A. B. D.	
Doç. Dr. Zeynep HOŞBAY (Üye)	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü	
Dr. Öğr. Üyesi Görsev SÖNMEZ (Üye)	Eğitim Fakültesi	İngilizce Öğretmenliği Bölümü	

8. ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Aysel Şenyurt Usta

Eğitim Durumu :

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İktisat	Marmara Üniversitesi	2006
Y. Lisans	İşletme	Maltepe Üniversitesi	2013

İş Deneyimi:

Birimi/Görevi	Görev Yeri	Yıl
Genel Sekreter	Biruni Üniversitesi	2018- Devam
Genel Sekreter Yardımcısı	Biruni Üniversitesi	2016-2018
İnsan Kaynakları Direktörlüğü/ Yazı İşleri Müdürlüğü	Bezmialem Vakıf Üniversitesi	2011-2016
Personel Daire Başkanlığı	Maltepe Üniversitesi	2006-2011

9. İNTİHAL RAPORU

COVID – 19 DÖNEMİ KRİZ YÖNETİMİNİN PERFORMANSA ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ARACI ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

ORJİNALLİK RAPORU

% 20	% 18	% 3	% 12
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	% 4
2	openaccess.biruni.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
3	acikarsiv.aydin.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	acikerisim.ticaret.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
5	dspace.gazi.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
6	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1
7	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 1
8	9lib.net İnternet Kaynağı	% 1

www.isarder.org