

**T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**DUYGUSAL ZEKA VE İLETİŞİM BECERİLERİ İLİŞKİSİ:
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ
(İZMİR BOZYAKA EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ VE KENT
HASTANESİNDE GÖREVLİ SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)**

Yasin BARUT

**Danışman
Prof.Dr. Meltem ONAY**

İzmir,2015

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Meltem ONAY (Danışman)

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. İpek Deveci KOCAKOÇ

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Çağrı BULUT

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Ayda SABUNCUOĞLU

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Duygu TÜRKER

Doç. Dr. Çağrı BULUT
Enstitü Müdürü

1792



T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZİ JÜRİ SINAV TUTANAĞI

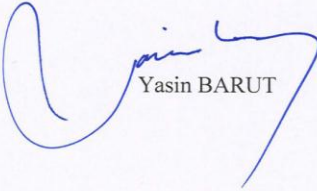
ÖĞRENCİNİN				
Adı, Soyadı	: Yasin Sarı			
Öğrenci No	: 10300009009			
Anabilim Dalı	: İktisat			
Programı	: Yönetim ve Organizasyon			
Tez Sınav Tarihi	: 17.12.2015.		Sınav Saati : 10 ⁰⁰	
Tezin Başlığı:	Düzensiz ve Zorunlu İşletim Kurumlarının İşletim ve Kontrol Kültürü Arasındaki Farklar (Bazı ve Kent Hastanelerinde)			
Adayın kişisel çalışmasına dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek, tezin :				
<input checked="" type="checkbox"/> BAŞARILI olduğuna (S) <input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ 1 <input type="checkbox"/> DÜZELTME gerekliliğine (I) ile karar verilmiştir. 2 <input type="checkbox"/> BAŞARISIZ sayılmasına (F) <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU 3 <input type="checkbox"/> Jüri toplanmadığı için sınav yapılamamıştır. 4 <input type="checkbox"/> Öğrenci sınava gelmemiştir.				
<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: Meltem ONOY İmza:	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: İpek DEVECİ KOCALIK İmza:	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: AYDA SABUĞOĞLU İmza:	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: Duygu TOKER İmza:	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: Ayşe SULTAN İmza:

- 1) Bu halde adaya 6 ay süre verilmiştir.
- 2) Bu halde öğrencinin kaydı silineceğinden jüri red kararı hakkında en az bir sayfalık bir gerekçe yazarak sınav tutanağına eklemelidir.
- 3) Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.
- 4) Bu halde varsa öğrencinin mazeret belgesi Enstitü Yönetim Kurulunda görüşülür. Öğrencinin geçerli mazereti olmaması halinde Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile ilişkisi kesilir. Mazereti geçerli sayıldığında yeni bir sınav tarihi belirlenir.

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisi Örgüt Kültürü Aracı Rolü, Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi ve Kent Hastanesi Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, gerekli tüm etik kurul kararları ile araştırma izinlerinin tarafımda alındığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih : /17/12/2015


Yasin BARUT

ÖZET

Doktora

DUYGUSAL ZEKA VE İLETİŞİM BECERİLERİ İLİŞKİSİ:
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ
(İZMİR BOZYAKA EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ VE KENT
HASTANESİNDE GÖREVLİ SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)

Yasin BARUT

Yaşar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Doktora Programı

Duygusal zekası yüksek olan bireyler, iletişim becerileri konusunda duygusal zekası düşük olanlara göre daha başarılıdırlar. Literatürdeki araştırmalar daha çok bu iki kavram arasındaki ilişkiye yoğunlaşmış, fakat bu ilişkide örgüt kültürünün etkili olabileceği göz ardı edilmiştir. Bu nedenle, bu araştırmada Duygusal zeka, iletişim becerileri ve örgüt kültürü kavramları teorik çerçevede incelenerek aralarındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini İzmir ilindeki bir eğitim araştırma hastanesi ve bir özel hastanede görev yapan 613 sağlık çalışanı (hekim, hemşire, sağlık memuru ve ATT) oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan veri seti dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar; Hall tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Ölçeği, Korkut'un İletişim Becerileri Ölçeği, Denison'ın Örgüt Kültürü ölçeği ve Demografik özelliklerdir.

Elde edilen veriler öncelikle, SPSS 20.0 paket programına girilmiştir. Sonrasında Açıklayıcı Faktör Analizi yapılarak, Güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa Katsayısına bakılmıştır. Ayrıca Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılarak, araştırmada kurulan kavramsal model “yapısal eşitlik modeli” (YEM) ile test edilmiştir. Sonuçta, araştırma duygusal zeka, iletişim becerileri ve örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı ilişkileri desteklemiş ve örgüt kültürünün aracı rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler : Duygusal Zeka, İletişim Becerileri, Örgüt Kültürü ve Sağlık Çalışanları.

ABSTRACT

Dissertation

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATION CULTURE ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND
COMMUNICATION SKILLS : A SAMPLE OF HEALTH EMPLOYEES WHO
WORK IN BOZYAKA TRAINING, RESEARCH AND KENT HOSPITALS

Yasin BARUT

Yaşar Üniversitesi

Institute of Social Sciences

Dissertation of Business Administration

The people who have high-level emotional intelligence are more successful communication skills than others who have low level emotional intelligence. Research in the literature is more focused on the relationship between these two concepts, but effectiveness of organizational culture has been overlooked in among this relationship. Therefore, the Emotional Intelligence, Communication Skills and Organizational Culture were examined theoretical framework and the relationship between them were revealed in this research.

The population of the research involves 613 health employees working at a Training, Research Hospital and a Private Hospital in İzmir (doctor, nurse, health staff and ATT). The data set used for the research consists of four parts. These are; Emotional Intelligence scale designed by Hall, Korkut's Communication Skills Scale, Denison's Organization Culture scale and Demographics Features.

Firstly, The obtained data have been entered into the SPSS 20.0 (Statistical Program for Social Sciences) package program. After that, Exploratory Factor Analysis was made and the Cronbach's alpha coefficients were analyzed for reliability analysis. Also, confirmatory factor analysis was made, conceptual model which was established in the research were tested with "structural equation model" (SEM). Finally, Results suggest a positive and significant association between Emotional Intelligence, Communication Skills and Organizational Culture. Also, Mediating Role of Organizational Culture was determined.

Key Words : Emotional Intelligence, Communication Skills, Organizational Culture and Health Employees.

Onuru için yaşayanlara...

ÖNSÖZ

İnsan anne rahmine düşmesiyle bir “yaşam serüveni” içerisine girer. O kadar farklı hayatlar yaşanır ki şu evrende çok azından haberdar olarak yaşarız. Herkesin farklıdır serüveni, benimki gibi. Biz, Eflatu’nun “Bilginin elde edilmesi bizi iyiye ulaştıracaktır” sözünü serüvenimize dahil edenlerdeniz. Birde her dokunduğumuz kalpte küçükte olsa güzel bir yer bulma, zihinde ise güzel bir anı bırakma arzusunda olanlardanız.

Bu çalışmaya her araştırmacının yaptığı gibi bir merak ile başladım. Amacım gece gündüz demeden çalışan, çoğu zaman ailesine gösteremediği ilgiyi hastalarına göstermesi beklenen sağlık çalışanlarını anlamak ve onları anlatmaktı. Bu nedenle araştırmaya değerli zamanlarını ayırarak katılan tüm sağlık çalışanlarına katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Derslerinde bizi yüreklendirerek gerçek bir akademisyen olabilmemiz için çabalayan, bana yol göstererek yolumu aydınlatan Doç.Dr.Çağrı BULUT’a, kendisine ulaştığımda beni hiç tanımamasına rağmen beni bütün dikkatiyle dinleyen, bu araştırma için beni destekleyen, araştırmanın her aşamasında zamanını bana ayıran, yorulmak nedir bilmeyen, dokunduğu her zihni aydınlatan, yardım eli sınırlar ötesine uzanan tez danışmanım Prof. Dr. Meltem ONAY’a çok teşekkür ederim. Prof. Dr. İpek DEVECİ’ye araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi sırasındaki katkıları ve sabrı için teşekkür ediyorum. Onlar benim en karanlık günlerime ışık oldular.

Son teşekkürlerim ise ben olmamı sağlayan ailem ile benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, beni fazlasıyla düşünen, arkamdaki güç eşim Dr. Pınar BARUT’a.

Yasin BARUT

İÇİNDEKİLER
DUYGUSAL ZEKA VE İLETİŞİM BECERİLERİ İLİŞKİSİ:
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ
(İZMİR BOZYAKA EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ VE KENT
HASTANESİ ÖRNEĞİ)

DOKTORA TEZ JURİ ONAY TUTANAĞI	i
DOKTORA TEZ JURİ SINAV TUTANAĞI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İTHAF	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKA

1.1. Duygunun Tanımı	3
1.2. Zekanın Tanımı	4
1.3. Duygusal Zekanın Tanımı	5
1.4. Duygusal Zeka Modelleri	11
1.4.1. John D.Mayer ve P.Salovey Modeli	12
1.4.2. Reuven Bar - on Modeli	13
1.4.3. Cooper ve Sawaf Modeli	15
1.4.3.1. Duyguları Öğrenmek	15
1.4.3.2. Duygusal Zindelik	15
1.4.3.3. Duygusal Derinlik	16
1.4.3.4. Duygusal Simya	16
1.4.4. Daniel Goleman Modeli	16
1.5. Duygusal Zekanın Ölçülmesi	18
1.6. Duygusal Zekanın Önemi ve Sağlık Sektöründeki Yeri	20
1.6.1. Duygusal Zekanın Önemi	20
1.6.2. Sağlık Sektöründeki Yeri	21

1.7.	Duygusal Zeka İletişim Becerileri İlişkisi	25
------	--	----

İKİNCİ BÖLÜM İLETİŞİM BECERİLERİ

2.1.	İletişim Tanımı	31
2.2.	İletişim Sürecinin Temel Öğeleri	32
2.2.1.	Gönderici	33
2.2.2.	Mesaj	34
2.2.3.	Kanal	34
2.2.4.	Alıcı	34
2.2.5.	Geribildirim	34
2.2.6.	Gürültü	35
2.3.	İletişim Becerileri	35
2.4.	İletişim Engelleri ve Aşma Yolları	40
2.4.1.	İletişim Engelleri	40
2.4.2.	İletişim Engelleri Aşma Yolları	42
2.5.	Hastanelerde İletişim Becerileri	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1.	Örgüt ve Örgüt Kültürünün Tanımı	45
3.1.1.	Örgüt	45
3.1.2.	Örgüt Kültürü	45
3.2.	Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları ve Etki Eden Faktörler	51
3.2.1.	İç Çevre Faktörleri	52
3.2.2.	Dış Çevre Faktörleri	53
3.3.	Örgüt Kültürünün Öğeleri	54
3.3.1.	Değerler	54
3.3.2.	İnançlar	55
3.3.3.	Tutumlar	55
3.3.4.	Normlar	56
3.3.5.	Törenler ve Seremoniler	57
3.3.6.	Hikayeler	57
3.3.7.	Mitler	58
3.3.8.	Semboller	58
3.3.9.	Dil	59
3.3.10.	Liderler ve Kahramanlar	59
3.4.	Örgüt Kültürü Modelleri	60
3.4.1.	Parsons AGIL Modeli	60

3.4.2. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	61
3.4.3. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli	63
3.4.4. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli	64
3.4.5. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	67
3.4.6. Edgar Schein Örgüt Kültürü Modeli	68
3.4.7. Daniel Denison Örgüt Kültürü Modeli	70
3.5. Hastanelerde Örgüt Kültürü	74
3.6. Örgüt Kültürü ve İletişim Becerileri İlişkisi	77
3.7. Örgüt Kültürü ve Duygusal Zeka İlişkisi	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKA VE İLETİŞİM BECERİLERİ İLİŞKİSİ:
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ
(İZMİR BOZYAKA EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ VE KENT
HASTANESİ ÖRNEĞİ)

4.1. Araştırmanın Amacı	84
4.2. Araştırmanın Önemi	85
4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi	87
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	87
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	88
4.6. Veri Toplama Tekniği	89
4.7. Araştırmanın Etik Gereklere	89
4.8. Verilerin İstatiksel Analizi ve Araştırmada Elde Edilen Bulgular	89
4.8.1. Güvenilirlik	90
4.8.1.1. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi	90
4.8.1.2. İletişim Becerileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi	91
4.8.1.3. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi	91
4.8.2. Betimsel İstatistik Sonuçları	92
4.8.2.1. Demografik İstatistik Sonuçları	92
4.8.2.2. Duygusal Zeka, İletişim Becerileri ve Örgüt Kültürü Faktörlerinin Birbirleri Arasındaki İlişkilerin İstatistiksel Sonuçları	97
4.8.2.3. Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü	100
4.8.2.3.1. Özel Hastanede Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisinde Örgüt Kültürünü Aracı Rolü	102
4.8.2.3.2. Devlet Hastanesinde Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü	105

4.8.2.3.3. Örneklem Grubundaki Tüm Çalışanların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri ilişkisinde Örgüt Kültürü Aracı Rolü	107
4.8.2.4. Duygusal Zeka, İletişim Becerileri ve Örgüt Kültürünün Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi	110
SONUÇ VE ÖNERİLER	134
KAYNAKÇA	141
EKLER	163
ÖZGEÇMİŞ	175

TABLO LİSTESİ

Tablo		Sayfa
1.	Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi	6
2.	Duygusal Zeka Tanımı Gelişimi	8
3.	Bar-On Duygusal Zeka Modeli	14
4.	Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları	17
5.	İletişim süreci	33
6.	İletişim Becerileri Tanımları.	38
7.	Örgüt Kültürü Tanımları	47
8.	Ouichi Modeli	64
9.	Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi	91
10.	İletişim Becerileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi	91
11.	Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi	91
12.	Hastane Katılım Oranı	92
13.	Sağlık Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımları	92
14.	Sağlık Çalışanlarının Medeni Durum Dağılımları	93
15.	Sağlık Çalışanlarının Yaş Dağılımları	93
16.	Sağlık Çalışanlarının Öğrenim Durumları	93
17.	Sağlık Çalışanlarının Meslekte Çalışma Yılları	94
18.	Sağlık Çalışanlarının Hastanede Çalışma Yılları	94
19.	Sağlık Çalışanlarının Meslek Durumlarına Göre Dağılımı	95
20.	Sağlık Çalışanlarının Çalışma Zamanları	95
21.	Sağlık Çalışanlarının Gelir Dağılımları	95
22.	Sağlık Çalışanlarının Bölümlerine Göre Dağılımları	96
23.	Betimleyici İstatistikler ve DZ, İB ve ÖK Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Değerleri	98
24.	Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndisleri	109
25.	Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetleri İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	110
26.	Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumları ile Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	112
27.	Sağlık Çalışanlarının Yaşları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	113
28.	Sağlık Çalışanlarının Öğrenim Durumları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	115

29. Sağlık Çalışanlarının Meslek Durumları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	117
30. Sağlık Çalışanlarının Meslekteki Çalışma Yılları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	119
31. Sağlık Çalışanlarının Hastanedeki Çalışma Yılları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	121
32. Sağlık Çalışanlarının Çalışma Zamanı ile Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	122
33. Sağlık Çalışanlarının Maaşları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	124
34. Sağlık Çalışanlarının Çalıştıkları Bölüm İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	126
35. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	130

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. Denison Örgüt Kültürü Boyutları	71
2. Araştırmanın Modeli	85
3. Araştırmanın Hipotez Modeli	101
4. Özel Hastanede DZ'nın İB Üzerine Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi	103
5. Özel Hastanede DZ'nin İB Üzerine Etkisini ve ÖK Aracı Rolünü Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi	104
6. Devlet Hastanesinde DZ'nin İB Üzerine Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi	105
7. Devlet Hastanesinde DZ'nin İB Üzerine Etkisini ve ÖK Aracı Rolünü Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi	106
8. DZ'nin İB Üzerine Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi	107
9. DZ'nin İB Üzerine Etkisini ve ÖK Aracı Rolünü Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi	108

KISALTMALAR

AGFI	Adjusted Goodness of Fit İndex
Akt.	Aktaran
ATT	Acil Tıp Teknikeri
CFI	Comparative Fit Index
Çev.	Çeviren
DFO	Duyguların Farkında Olma
DY	Duyguları Yönetme
DZ	Duygusal Zeka
DZDÖ	Duygusal Zekâ Değerlendirme Ölçeği
E	Empati
EQ	Duygusal Zeka
İB	İletişim Becerileri
İB_DV	İletişim Becerileri Davranışsal
İB_DY	İletişim Becerileri Duygusal
İB_Z	İletişim Becerileri Zihinsel
IQ	Bilişsel Zeka
KBB	Kulak Burun Boğaz
KK	Katılım Kültürü
KME	Kendini Motive Etme
MK	Misyon Kültürü
NFI	Normal Fit Index
ÖK	Örgüt Kültürü
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
s.	Sayfa Numarası
SB	Sosyal Beceriler
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
TK	Tutarlılık Kültürü
UK	Uyum Kültürü
Üni.	Üniversite
v.d.	ve diğerleri

GİRİŞ

Son yıllarda duygusal zeka ve önemi işletmelerce de kabul edilmekte ve giderek artan bir ilgiyle takip edilmektedir. Aynı şekilde etkili iletişim yetenekleri ve bu yeteneklerin arttırılması konusu da işletmelerce üzerinde durulan bir başka önemli konudur. İletişimin yoğun yaşandığı sağlık sektörü bu işletmeler içerisinde önemli bir yer almaktadır. Günümüzde yapılan çalışmalar göstermektedir ki işletme içerisinde en iyi performans gösterenlerin başında zekâ düzeyi ya da teknik becerileri yüksek olan çalışanlardan ziyade, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın duygusal zekâsı yüksek kişiler yer almaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı sağlamasında tercih edilebilebilir bir yer olmaları açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Duygusal zeka ne kadar 20.yy'da tanımlanmaya başlansada, Aristoteles; “*Duygular* neşesiz dönemlerde algılarımız ve varsayımlarımızla ortaya çıkan durumlardır, istek yaratmalarına rağmen bağımsızlığa sahip olmadıkları için *bilinçle* birlikte ortak hareket ederler” tanımıyla duygusal zekadan bahsetmiştir. Duygusal zeka, insanlarla sağlıklı iletişim kurabilme, ani gelişen olaylara karşı çok çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlanırken, İletişim becerileri sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenebilir. Örgüt kültürü ise temelde paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanır. Bu tanımlamalar ışığında bu kavramlar arasında ilişkilerin varlığı düşünülerek araştırmanın çerçevesi çizilmiştir.

Sağlık çalışanlarında duygusal zekâ kavramı büyük önem taşımaktadır. Çünkü mesleklerinin hastalarla doğrudan iletişim kurmayı gerektirmesi ve hizmetin ancak ekip çalışması ile sunulabilmesi, duygusal zekâ kullanabilmeyi ön plana

çıkarmaktadır. Duygusal zeka ve iletişim becerileri ayrı düşünülemez ama bu ilişkide örgüt kültürü de unutulmamalıdır.

Örgütsel süreçlerin anlaşılmasına, problemlerin çözümüne ve örgütsel verimliliğin artırılmasına rehberlik etmesi amacıyla yapılan araştırmada üzerinde durulacak bu kavramlar ve analizler dört başlıkta incelenmiştir.

Birinci bölümde; duygusal zeka kavramının anlaşılmasına yönelik literatür taraması yapılmıştır. Duygu ve zeka kavramları ayrı ayrı incelenerek duygusal zeka tanımlarının tarihsel süreci ortaya çıkarılmıştır. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar ve önemi de vurgulanmıştır. İkinci bölümde ise; iletişim becerileri, iletişim süreci içerisinde yer alan sorunlar göz önüne alınarak açıklanmış ve duygusal zeka ile arasındaki ilişki ile ilgili araştırmalardan bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, örgüt kültürünün ne olduğu, diğer iki değişken ile aralarındaki ilişkinin durumu ve sağlık hizmetleri veren kuruluşlarda örgüt kültürünün nasıl olduğu üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın son bölümü verilerin analizi bölümüdür. Çalışma verileri değerlendirilirken betimsel istatistiksel metotların (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplararası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (independent samples) t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında tek yönlü (one way) Anova testi kullanılmıştır. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kurulan kavramsal model, “yapısal eşitlik modeli” (YEM) ile test edilmiştir. Oluşturulan modelin değerlendirilmesinde, LISREL 8.51 programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular bu bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

1.1 Duygunun Tanımı

Goleman (2001), duyguyu; “Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” olarak tanımlamaktadır. Kelime anlamı olarak “duygu” (Türk Dil Kurumu Sözlüğünde [TDK], 2015):

- 1) Duyularla algılama, his,
- 2) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim,
- 3) Önsezi,
- 4) Nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği,
- 5) Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik, olarak tanımlanmaktadır.

İngilizce’de duygu yaşantısını betimlemek için “hissetmek” veya “his” (feel, feeling); duygu hali (mood), duyuş (affect) gibi farklı ifadeler kullanılmaktadır. Bu ifadeler ile duygu (emotion) kelimesi arasındaki farkı ortaya koymak belki de duygunun ne olduğu hakkında bize fikir verebilir. İlk olarak; his ile duygu arasındaki farka bakarsak; hisler, daha çok bireyin vücudundaki anlık değişikliklere karşılık gelen, bedensel değişimlerin ön planda olduğu (kalp çarpıntısı, yüz ve göz hareketlerindeki değişimler, vb.) özel ve öznel deneyimlere işaret eden bir süreçtir (Yılmaz, 2014, s.9).

Goleman’a (1998) göre duygular, “bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler” olarak nitelendirilirken; Cooper ve Sawaf (1999) tanımlarında duyguları, “bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları” olarak nitelendirmekte; Dökmen (2000) ise duyguları, “bireyin yaşadığı sosyal çevreye ve doğaya ayak uydurmasını sağlayan bir süreç olarak”

değerlendirirken; (Ural, 2001, s.210); Meyer ve arkadaşları ise; “duyguların kullanımının problemlerin çözümünü kolaylaştıracağını” (Meyer, Salovey ve Caruso, 2004, s.199) ifade etmektedir.

Davranışı etkileyen duygular, düşünce ve eylemler üzerinde büyük bir etki yaratabilmektedir. Duygular, insanları yeterliliklere yönlendirip davranışı teşvik ederek bilgiyi süzmeyi ve deneyimi yapılandırmayı sağlar (Merlevede v.d., 2006, s.194). Duygular, uyuma yönelik ve güdüleyici özelliklerinin yanı sıra kişiler arası ilişkilerin sonuçlarını sezinleyerek duygusal karşılıkların oluşmasını da sağlar. Çünkü duygular birincil iletişim sistemi olarak ifade etmenin bir şeklidir (Safran ve Greenberg, 1991, s.6).

Duygularını yönetebilen bireylerin moral ve motivasyonunda yüksek olacaktır. Böylelikle iş hayatında başarılı, sosyal ilişkilerinde doyuma ulaşabilen bireylerin çalıştıkları kurumun verimine katkısı daha fazla olacaktır.

1.2.Zekanın Tanımı

Kelime anlamı olarak “zeka” Türk Dil Kurumu Sözlüğünde: Ruh bilimi, insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, ahlak, dirayet, seyreklik, feraset olarak açıklanmaktadır (TDK, 2015).

Zeka ile ilgili ilk yazılı belgeler ilk defa Eski Yunan ve Hindistan'da bulunmuştur. Zekanın en popüler tanımı; öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneğidir. Psikoloji sözlüğü zekayı; "soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri vb. de dahil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı" olarak tanımlamaktadır (Budak, 2000, s.848).

Brown 1976'da zekanın "verilen görevlerdeki performans derecesi" olduğunu yazmıştır. Wenchsler zekayı "kişinin dünyayı ve karşılaştığı olayları anlayabilme

kapasitesi" olarak tanımlamıştır. Humprays 1975'de zekanın "kişinin zihinsel yeteneklerinin bir repertuarı" olduğunu ileri sürmüştür. Stanford Binet zeka testinin kurucusu olan Terman zekayı "soyut olarak düşünebilme gücü olarak" tanımlamıştır (Akt.Aksütü, 2013, s.3). Başka bir tanıma göre ise zeka; basit bilgiyi elde edip onu yeni durumlarda kullanma yeteneğidir (Lam ve Kirby, 2002, s.134).

Zekâ kavramı tarih boyunca farklı yaklaşımlarla değerlendirilmiştir. Genellikle; “öğrenme, öğrenilenlerden faydalanabilme, yeni durumlara adapte olabilme ve yeni çözüm seçenekleri yaratabilme kabiliyeti” zekâ olarak tanımlanmaktadır (Arslan, Efe ve Aydın, 2013, s.170).

Thorndike tarafından ortaya konulan ve zekâyı bilişsel nitelikleri dışında değerlendiren sosyal zekâ modeli, IQ soyut ve mekanik zekâdan ayrı başlı başına bir bileşen olarak değerlendirilmiş; teoride duygusal zekânın temellerini ortaya atmıştır. Bu zekâ modeline göre; bireylerin başka bireylerin duygularını anlaması ve anlamlandırma becerisi genel zekâdan farklı bir özellik taşımaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.176).

1.3.Duygusal Zekanın Tanımı

Son yıllarda duygusal zeka ve önemi işletmelerce de kabul edilmekte ve giderek artan bir ilgiyle takip edilmektedir. Bilişsel zeka [IQ] dediğimiz zeka türü insanların işe girebilmesine olanak sağlarken insanın o işte kalabilmesi ve ilerleme gösterebilmesi duygusal zekanın katkısıyla olabilmektedir. Platon'un “tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır” düşüncesi duygusal zekânın tarihçesinin yaklaşık 2000 yıl öncesine dayandığını göstermektedir. Bu bağlamda duygularımızın iş ve sosyal hayatımızı nasıl etkilediği ile ilgili araştırmacıların yaptığı çalışmalar, IQ'nun başarı seviyesini belirleyen tek ölçüt olmadığını göstermiş ve 19. Yüzyıldan sonra duygusal zekâ konusu hızla daha fazla ilgi odağı haline gelmiştir (Adiloğulları, 2011, s.14).

Tablo-1:Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi

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

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

Duygusal zekâ kavramı, literatürdeki yerini ilk kez 1990 yılında Meyer ve Salovey tarafından yapılan bir çalışmada almıştır. Duygusal zekâ, uyum sağlayıcı yetenekleri, duyguları değerlendirebilme ve ifade edebilme özelliği ile duyguların düzenlenebilmesini ve hayatta karşılaşılan problemlerin çözümü için duyguların olumlu kullanılabilmesini içermektedir. Duygusal zekâ, duyguları kesin bir şekilde algılamayı, değerlendirmeyi ve ifade etme yeteneğini, hisleri idrak etmeyi, duygular ile sahip olunan bilgileri etkin kullanma becerisini, duyguları entelektüel gelişim ve iyi ruh hali için düzenleme yeteneğini kapsamaktadır (Druskat, 2006, s. 28).

Duygusal zekâ, kişinin kendi ve etrafındaki insanların duygularını anlama ve kontrol etmesinin yanında duyguları yönlendirmesi olarak açıklanabilir. Duygularla ilgili olmasına rağmen zihinsel bir beceridir (Epstein, 1999) ve bu beceri aklın kullanılmasını sağlar. Akli kullanmak ise duygusallığın ve dürtülerin üstesinden gelip doğru ve iyi kararlar vermek demektir (Erdoğan ve Kenarlı, 2008, s.298). Duygusal zekâyı, duyguları bastırmak ve denetim altına almak için gerekli bir yetenek olarak değil; aksine duyguların nasıl daha verimli ve etkin kullanılacağına yardım eden bir yeterlilik olarak algılamak daha doğru olacaktır.

Duygusal zekâ ile ilgili literatürde pek çok farklı tanım mevcuttur ve her tanım duygusal zekânın farklı bir yönüne dikkat çekmektedir. Duygusal zekâyı, duyguları doğru anlayıp etkili ifade edebilme becerisi olarak tarif edenler olduğu gibi, (Acar, 2002,s.54; Law, Wong ve Song, 2004, s.485) duygusal zekâyı, iş verimini, liderliği ve performansı etkileyen farklı bir zekâ çeşidi olarak tarif edenler de vardır (Cooper ve Sawaf, 1997; Gates, 1995; Goleman, 1995; Sosik ve Megerian, 1999). Bazı araştırmacılar duygusal zekâyı “çalışanların iş performanslarını etkileyen sosyal bir beceri” olarak tanımlarken (R.D.Shaffer ve M.A.Shaffer, 2005) bazıları da “kişinin kendi ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru tartabilmek ve değişen hayat şartlarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun karşılıklar verebilmek” (Poskey, 2006, s.1) olarak tanımlamaktadırlar. Duygusal zeka ile ilgili tarihsel süreçteki bu farklı tanımlamalar göz önüne alınarak Tablo 2 oluşturulmuştur. Tabloda duygusal zekanın farklı araştırmacılar tarafından nasıl ele alındığı, yorumlandığı, farklı ve benzer yanları gösterilmiştir.

Tablo 2:Duygusal Zeka Tanımı Gelişimi

Aristoteles, (Ünsar S. ve Dinçer D. 2014, s.56)	“Duygular, neşesiz dönemlerde algılarımız ve varsayımlarımızla ortaya çıkan durumlardır. İstek yaratmalarına rağmen bağımsızlığa sahip olmadıkları için bilinçle birlikte ortak hareket ederler.”
Descartes, (Ünsar S. ve Dinçer D. 2014, s.56)	Rasyonel bir bakışla insan duygularının düşüncelerden ortaya çıktığını ifade etmiştir.
Plato (Edizler, 2010, s. 2971).	Duygusal zekanın önemli bir kavram olduğunu söyleyerek öğrenme kavramını duygusal altyapıya bağlamıştır.
Thorndike,1920 (Goleman, 2005, s.62).	Thorndike tarafından ortaya konulan sosyal zekâ modelinde zekâ, erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme ve yönetebilme becerisi - insan ilişkilerinde bilgece davranma şeklinde tanımlanmıştır.
Jack Mayer ve Peter Salovey,1993 (Doğan, 2005,s.112).	Duyguları anlayabilme ve sorgulayabilme, duyguları düşünce içinde özümseyebilme, kendinde ve başkalarındaki duyguları düzenleyebilme yeteneği, bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerisini içeren, sosyal zekânın bir alt kümesi olarak tanımlanmıştır.
Dulewicz ve Higgs 1999, s.245	Yazarlara göre duygusal zekâ, kendi duygularının farkında olma, değişen durum ve baskılar karşısında mücadeleyi bırakmama, kısa ve uzun vadeli amaçlara tutkuyla bağlanma, diğer insanların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının farkında olma, vicdanlılık ve dürüstlük gibi yeteneklerden oluşmaktadır.
Goleman, 1995 s.18	Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünceyi engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve ümit besleyebilme becerileri şeklinde tanımlanmaktadır.
Bar-On’a (1995), (Akt: Edizler, 2010)	Duygusal zeka, “bireye çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında başarı kazandıran bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinliklerdir”.

(Jordan ve diğerleri, 2002, s.12)	“Sosyal zekanın bir tipi olarak kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneğidir.”
(Z. Baltaş ve A. Baltaş, 2002, s.48).	Duygusal zekâ kavramı, zekâ ve duygu kavramlarının bileşiminden oluşan bir kavramdır. İnsanın düşünme yeteneğinin bütünüdür, yeni durumlara ve uyaranlara uyabilme yeteneğidir.
(Arıcıoğlu, 2002, s.28).	“Duygusal zeka, hayatın anlamını bilme, öz bilinç, kendini tanıma, duygularına hakim olma, davranışlarını yönlendirme, insanların duygularını hissederek toplumsal ilişkileri yürütebilme özelliklerine sahiptir.”
(Cooper ve Sawaf, 2003, s.12).	“Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.”
(Law vd., 2004,s. 484).	“Duygusal zekâ, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal içeriklidir.”
(Cumming, 2005, s.3).	“Duygusal zekâ, kişinin kendisi ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneğidir.”
(Baltaş, 2006,s.7).	“Duygusal zekâ, kendi duygularımızı (stres, olumlu imaj sağlama vb) ve başkalarının duygularını (gösterdikleri duygusal tepkiler yolu ile çevredekilerin istek ve ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yanlarını görme) tanıma, anlama ve bunları kullanabilme yeteneğidir.”
(Doğan ve Demiral, 2007, s.212)	“Duygusal zeka, kişinin empati yaparak karşısındaki insanın güdülerini anlayarak doğru ölçmesini, duygularını yönlendirmesini ve koşullara bağlı olarak insanlara uygun tepki verebilmesini sağlamaktadır.”
(Varinli v.d., 2009, s.161).	“Duygusal zeka, kişinin önce kendisini daha sonra başkalarını tanıyarak, ilişkileri iyi yönetme, güdüleme, ve içimizdeki duyguları anlayabilme yeteneğidir.”

(Güllüce ve İşcan, 2010, s.10).	“İş hayatında başarı sağlayan ve diğer kişilerle olumlu etkileşim sağlayan duygusal zeka kişinin mevcut davranışlarına yön veren güdü, gereksinim ve değerlerini temsil etmektedir.”
(Demir, 2010, s.202).	“Duygusal zeka, duyguların gücü ve etkisinin bir kaynağı olarak anlama, duyumsama, ve etkin bir şekilde kullanma becerisidir.”
(Vural, 2010, s.973).	“Duygusal zeka, sosyal zekanın bir çeşidi olup, insanın önce kendi daha sonra da diğer insanların duygularını ayırt ederek onları eylem ve düşüncelerinde rehber olarak kullanabilme becerisidir.”
(Günsel v.d., 2010, s. 119-120).	“Duygusal zeka sadece bireyin şahsına değil aynı zamanda etkileşimde olduğu diğer kişilere de yarar sağlamaktadır.”
(Tatar ve Diğerleri, 2011,s. 326).	“Duygusal zekâ, duygusal verileri değerlendirme becerisi ve stratejisi olup, kişinin çevreye uyumuna olanak sağlayan biliş ve duygu etkileşimidir.”

Duygusal zekâ kavramının günümüzde en çok kullanılan tanımını Goleman; “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünceyi engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve ümit besleyebilme becerileri” şeklinde tanımlanmaktadır (Konakay, 2010, s.500).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, duygusal zekâ; öğrenilebilir sosyal ve psikolojik yeteneklerden oluşmaktadır. Bu yetenekler; bireyin kendini ve duygularını tanıması, duygularını ifade edebilmesi, onlarda meydana gelen değişimleri kontrol altında tutabilmesi, karşılaştığı engellere karşı dirençli davranabilmesi, diğer bireylere anlayışla yaklaşabilmesi, onların duygularını fark edebilmesi, onlarla ilişki kurup, bu ilişkiyi sürdürebilmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar göstermektedir ki; Duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek kişiler yani, duygularını iyi bilen, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayan ve bunları ustalıkla idare edebilenler hayatlarının gerek özel gerekse mesleki alanlarında daha avantajlı bir konuma geçerler. Duygusal

ve sosyal becerileri gelişmiş insanlar hayatta daha mutlu ve üretken olmaktadır. Duygularını kontrol edemeyen kişiler ise, net düşünebilme ve işlerine yoğunlaşabilme yeteneklerini engelleyen içsel bir mücadeleye girmektedirler (Goleman, 1996, s. 28).

Duygusal zekanın tanımladığı; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi ve motive etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini kontrol etmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların en derin duygularını sezinelebilmemesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi yetenekleri, öğrenilebilir psikolojik ve sosyal becerilerdir ve bu beceriler sayesinde birey yaşamdaki başarısını ve doyumunu en üst düzeye çıkarabilmektedir. Görüldüğü gibi bilim adamları duygusal zekânın, IQ gibi kaderimiz olmadığını ifade etmektedir. Bu da duygusal zekanın önemini bir kat daha artırmaktadır (Baltaş, 2006). Bu yönüyle yaşamımızın her döneminde geliştirilebilir ve değiştirilebilir olması duygusal zekânın öneminin büyüklüğünü gözler önüne sermektedir (Acar, 2001, s.28).

1.4.Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal Zeka ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde iki temel yaklaşımla ele alındığı görülmektedir; yetenek modeli ve karma model. Yetenek modeli, duygusal zekâyı zihni yeteneklerin yani zekânın merkezi gibi görmektedir. Yetenek modeli kendi içinde, duyguları anlama, duyguları algılama, duygulara uyum gösterme ve duyguları yönetme olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır. Karma model, zihni yeteneklerle iyimserlik, kendini geliştirme gibi kişisel karakteristik özelliklerini birlikte incelemektedir. Karma model, yetenek modelinin içerdiklerine ek olarak idrak, motivasyon ve sosyal ilişkileri kapsamaktadır (Rooy, Alonso, Viewesvaran, 2005, s.689).

Mayer ve Salovey Modeli, yetenek modeli kapsamında incelenirken Reuven Bar-On Modeli, Robert K.Cooper & Ayman Sawaf Modeli ve Daniel Goleman Modeli karma model kapsamında incelenmektedir.

1.4.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımda duygusal zekanın faaliyet alanı, duyguların sözlü ve sözsüz değerlendirilmesini ve ifadesini, kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duygularını düzenleyebilmesini ve duygusal içerikli problemlerin çözümünde duygulardan faydalanılmasını içerir (Çakar ve Arbak, 2004, s.25). Yazarlara göre kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumlarını, hislerindeki ve düşüncelerindeki durumlarını tanıması, ifade edebilmesi ve bunun yanı sıra diğer insanlardaki duyguları tanıması gerekmektedir. Bu, duygusal açıdan bir tür hissedebilme ve tanımlayabilme becerisidir.

Kişinin duygularını düşüncelerinin içinde asimile edebilmesi için kişinin duygularını öncelikle değerlendirebilmesi ve hafızasına yardımcı olabilmek için ortaya çıkarabilmesi gerekmektedir. Kişi ancak bu şekilde düşüncelerini üretken bir şekilde harekete geçirmek için duygularını kullanabilir. Kullanılan duygular, her zaman olumlu duygular olmak zorunda da değildir. Kişi gerektiğinde öfke, korku, üzüntü gibi olumsuz duyguları, düşüncesinin üretkenliğini arttırmak için kullanabilir.

Mayer ve Salovey'in modeli bir yetenek modelidir; yeteneğe dayanmayan faktörler bu modelde yer almamaktadır. Bu yaklaşım, yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin değerli, önemli olduğunu kabul etmekle birlikte bunların duygusal zekadan bağımsız olduklarını savunmaktadır (Sirem, 2009, s.33).

Bir sosyal zekâ türü olarak betimledikleri duygusal zekayı 4 temel bölüm içerisinde incelemişlerdir (Shelley ve Brown, 2004, s.11);

Duyguları Algılama; kişinin kendi duygularının farkında olabilme ve bu duygularını ve duygusal ihtiyaçlarını başkalarına anlatabilme yeteneğidir. Duyguları algılama aynı zamanda duyguların dürüst olup olmadığını ayırt etmeyi içermektedir.

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

Duyguları Anlama; tıpkı iki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer insanlara nazaran başkalarının duygularını hissetmekte ve empati kurmakta daha başarılıdırlar.

Duyguları Yönetebilme; verilen durumlardan faydalı olmayan duygular ile bağlantı kurma veya kurmama yeteneğidir.

1.4.2. Reuven Bar-on Modeli

Reuven Bar-on 1985 yılında, zihinde “Duygusal Alan” olarak adlandırdığı bir zekâ bölümünü düşünerek kafasındaki bu soruların yanıtları üzerinde paralellikler keşfetmeye başlamıştır (Turanlı, 2007,s.34). Nitekim geliştirmiş olduğu ölçekle duygusal zekâyı ölçen ilk kişidir. Bar-on; gerçek zeki insanı, sadece bilişsel zekaya değil, aynı zamanda duygusal zekaya da sahip olan kişi olarak tanımlamaktadır (Acar, 2001,s.53).

Bar – On’un duygusal zekâ modeli, performans ve başarının kendisinden ziyade, performans ve başarıyı bir potansiyel olarak göstermektedir ve gidiş yolundan ziyade sonuç ile ilgilenmektedir. Bu model, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını kontrol edebilme, kendisinin ve başkalarının duygularını açıklayabilme, güçlü duygularla baş edebilme

ve oluşan problemlere adapte olarak onları çözebilme yeteneklerini içeren duygusal ve sosyal yeteneklerin düzenlenmesine odaklanmaktadır (Shelley ve Brown, 2004, s.11). Bar-On'un duygusal zekâ modeli, "Neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahiptirler?" sorusuna cevap vermek niyetindedir.

Bar-on modelinin boyutları incelendiğinde modelin; niçin bazı insanlar duygusal açıdan kendilerini diğerlerine göre daha sık iyi hissetmektedir? Neden bazıları çok daha başarılı olmaktadır? En önemlisi, bazı kişiler Allah vergisi yetenekleri veya zekâlarına rağmen başarılı olamazken, diğerleri çeşitli yeteneklerden yoksun olmalarına rağmen nasıl başarılı olmaktadır? sorularına yanıt aradığı görülmektedir (Turanlı, 2007, s.34). Bar-On, hayattaki başarıyla ilgili olan birçok kişilik karakterini, psikoloji biliminin yardımlarıyla araştırmıştır. Bunun sonucunda ise başarıya dair beş ayrı boyut altında ele aldığı yetenekleri duygusal ve sosyal zekanın temelini oluşturan yetenekler ile duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren yetenekler olmak üzere iki ayrı grupta toplamıştır (Çakar, 2004, s.38).

Tablo 3:Bar-On Duygusal Zeka Modeli

Grup	Grubu Oluşturan Yetenekler
Duygusal ve sosyal zekanın temel öğeleri	Özsaygı, duygusal farkındalık, kendini ifade edebilme, empati, kişiler arası ilişkiler, strese tolerans, tepki kontrolü, öznel/nesnel farkındalığı, esneklik, problem çözme.
Duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren yetenekler	Optimizm, öz gerçekleştirme, mutluluk, bağımsızlık, sosyal sorumluluk.

*Bar-On,2000

Bar-On'un modeli sahip olduğu yapıyla araştırmacılara alternatif bir duygusal zeka modeli sunmaktadır (Aksütlü, 2013, s. 20).

1.4.3. Cooper ve Sawaf Modeli

Robert Cooper ve Ayman Sawaf 1989 yılında geliştirdikleri duygusal zekâ modelini “Dört Köşe Taşlı Model” olarak adlandırmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1999, s.27). Liderlikte duygusal zekânın “Dört Köşe Taşı” modeli Sawaf tarafından ortaya atılmıştır. Modelde sırasıyla, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya, köşe taşları olarak nitelendirilen duygusal zekâ unsurları olarak tanımlanmıştır.

1.4.3.1.Duyguları Öğrenmek

Duyguları öğrenmek, kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Duyguların doğuştan gelen hissiyatının farkında olmak, onlara anlam yüklemek ve onları değerlendirmek üzerine yoğunlaşır.

Bu bağlamda duygusal bilgi edinme süreci, duygusal zekanın alfabesini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak ve değerlendirmek üzerine yoğunlaşma olarak ele alınmaktadır. Alt bileşenleri; duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgidir.

1.4.3.2.Duygusal Zindelik

Duygusal zindelik; kalpte güven duygusunun geliştirilerek duyguları tanıma becerisini tarif eder. Kişinin bu özelliğinin pratiğe dönüştürülmüş halidir. Gayret duygusunu geliştirerek kişinin zorluklara karşı yapıcı güç oluşturmasını sağlar. Kişi baskı ve problemlerle karşılaştığında duygusal zindelik sayesinde zihinsel uyumluluk sağlar ve daha kolay başa çıkabilir. Alt bileşenleri; duygusal zindelik, öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yinelemedir.

1.4.3.3.Duygusal Derinlik

Duygusal derinlik, kişinin temel karakter ve etkinliğini oluşturur. Kişi potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını geliştirir (Akt.,Süeröz, 2011, s.72).

Duygusal derinlik, temel karakterimizi ve etkinliğimizi oluştururken, potansiyelimizi, bütünlüğümüzü ve amacımızın gelişmesine yardımcı olan bir araç olarak ele alınmaktadır. Gerekli adımların, duygusal derinlik aracılığıyla, yaşamı belirleyen tek potansiyeli keşfederek ve bunun sorumluluğunu üstlenerek çok daha büyük bir amacı uygulamak için atılması gerektiği belirtilmektedir (Sirem, 2009, s.47). Alt bileşenleri; özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etkidir.

1.4.3.4.Duygusal Simya

Simya, değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü olarak bilinmektedir. Bu bağlamda duygusal simya ise kaynağında güçlendirilmiş bir farkında olma duygusunu taşır. Alt bileşenleri; sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmaktır.

1.4.4. Daniel Goleman Modeli

Goleman (1995), Gardner'ın çoklu zekâ modelindeki, kişisel zekâ ve kişilerarası zekâyı, psikolojik teorilere ve nörolojik bilime dayandırarak oluşturmaktadır (Turanlı, 2007, s.27). Salovey ve Mayer'in 1990'lı yıllardaki çalışmalarından etkilenen Goleman, bu alanda kendi çalışmasını yönetmeye başlamış ve 1995 yılında "Duygusal Zeka" adlı, duygusal zeka fikrinin özel sektörde ve halk tarafından tanınmasını sağlayan kitabını yazmıştır (Shelley ve Brown, 2004:11). Daniel Goleman araştırmalarını yüksek bilişsel zekâyı sahip fakat duygusal zekâdan yoksun pek çok kişinin, IQ düzeyleri düşük ama duygusal zekâ becerileri yüksek olan kişilere göre iş ve sosyal yaşamlarında sorun yaşadıkları ve bu sorunları yüksek IQ düzeylerine rağmen çözemeyişleri üstüne kurguludur. Goleman (2000) kişinin,

başkalarının ve kendi duygularını tanımasının, değerlendirmesinin, öğrenmesinin tüm bunların yanı sıra duygulara ilişkin bilgilerini ve duyguların enerjisini günlük yaşantısına ve işine etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermenin IQ ile izahının olmadığı düşüncesindedir. Goleman'a göre kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları yönetme yetileri duygusal zekâyı tanımlamaktadır (Goleman, 2000, s.393). Goleman, başarılı bir hayatın, bilişsel zekadan (IQ) çok, duygusal zekaya (EQ) ihtiyaç duyduğunu ileri sürmüştür.

Goleman'ın "Duygusal Zeka neden IQ' dan önemlidir?" adlı eserinde duygusal zekayı incelerken Mayer ve Salovey'in (1997) modelini temel olarak ele alıp oluşturduğu duygusal zeka modelini beş başlık altında toplamaktadır (Goleman, 2005, s.43);

Tablo 4:Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPITAŞLARI
Kişinin kendi duygularının farkında olması	Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneği.	-Kişinin özgüven duyabilmesi. -Kişinin gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesi. -Kişinin kendiyile alay edebilmesi.
Kişinin kendi duygularını yönetmesi	Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneği. Kişinin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği.	-Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi. -Kişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesi. -Kişinin değişikliğe açık olabilmesi.

Kişinin kendini motive etmesi	Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneği. Kişinin“akış durumuna” geçebilme yeteneği.	-Kişinin başarıya yönelik güçlü bir istek duyabilmesi. -Kişinin başarısızlığın karşısında bile iyimser olabilmesi. -Kişinin kendini örgüte adayabilmesi.
Empati	Kişinin diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin tarafsız bir şekilde farkında olabileme yeteneği. Kişinin kendisini başkasının yerine koyabilme yeteneği.	-Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirebilmesi. -Kişinin kültürler arası hassaslık duyabilmesi. -Kişinin müşterilere hizmet edebilmesi.
Sosyal beceriler	Kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını iyi kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneği.	-Kişinin liderliği yönetmekte etkinlik gösterebilmesi. -Kişinin ikna edici olabilmesi. -Kişinin takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi.

*(Akt., Kabaş, 2006, s.36)

1.5.Duygusal Zekanın Ölçülmesi

Duygusal zeka kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte duygusal zekayı ölçmeye yönelik ölçekler de geliştirilmeye başlanmıştır. Duygusal zekanın ölçümü konusunda kapsamlı bir ölçek Cooper ve Sawaf'ın (1997) “Liderlikte Duygusal Zeka” isimli kitabında yer almıştır. Bu testte 21 farklı kategoride 249 soru sorulmakta ve bir puanlandırma sistemine göre duygusal zeka ölçülmektedir. Bu test, çok sayıda sorudan oluşması ve cevaplamasının çok uzun zaman almasından dolayı çok eleştiri almıştır. Testin bu derecede uzun olması çeşitli araştırmalarda kullanılmasını engellemektedir (Akin, 2004, s.42).

"Schutte'nin (1998) 33 sorudan oluşan ve Salovey - Mayer'in duygusal zeka modeline dayanan bir ölçeği bulunmaktadır. Schutte'nin geliştirdiği duygusal zeka

testinin yüksek düzeyde geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır. Yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirlik katsayısı % 78 olarak belirlenmiştir. Bütün iyi yönlerine rağmen sahip olduğu psikometrik problemler ve duygusal zekayı ölçmekte yetersiz kalan soru sayısı itibarıyla eleştiri grmuştur (Furnham, 2000, s.315).

"Mayer ve Salovey'in geliştirdiği çok faktörlü duygusal zeka leği ise, dört farklı kabiliyeti ölçerek insanların duygusal zeka puanını belirlemektedir. Yapılan araştırmalarda çok faktörlü duygusal zeka leğinin güvenilirliğinin % 70 olduğu tespit edilmiştir. Bu ölçeğin değerlendirdiği yetenekler, duyguları algılama, özümseme, anlamaya yneltmedir. Bu lek, çoğu test yönteminde rastlanmadık Şekilde, kişilere fotoğraf gösterilmesi, müzik dinletilmesi ve hikaye okunması gibi faaliyetleri içermektedir. Kişinin karşılaştığı çeşitli olaylar karşısında nasıl tepkiler verdiğini gözlem altına alan bu yöntem, katılımcıların duygusal dünyalarının daha ayrıntılı ve gerçekçi bir Şekilde aydınlatılması amacıyla geliştirilmiştir. Takdir edileceği üzere bu Şekilde farklı boyutlara sahip bir ölçeğin uygulanması bu yüzden Mayer ve Salovey'in geliştirdiği testin çeşitli araştırmalarda kullanılma sıklığı oldukça düşüktür, oldukça zor ve maliyetlidir" (Akın, 2004, s.44).

"Boyatzıs ve Goleman tarafından geliştirilen bir duygusal zeka leği 360 derecelik bir değerlendirmeyi içermektedir. Bu sistemde, işletmedeki bir çalışanın duygusal zekasının belirlenmesi için kişinin üstleri, astları ve çalışma arkadaşları değerlendirme yapmaktadır. Bu yöntemin avantajı çok daha gerçekçi sonuçlara ulaşılmasının sağlayabilmesidir. Çünkü insanlar kendileri hakkında bazen bilerek, bazen de öyle zannederek yanlış bilgi verebilmektedir. Özellikle insanın kendi zayıf taraflarının farkında olmaması ve bunları kabul etme konusundaki zafiyetleri bu ölçeğin önemini artırmaktadır. Bu yöntemde kişinin kendisinden, çalışma arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden alınan değerlendirme sonuçları

birleştirilerek karma bir zeka puanı elde edilir. Ölçeğin uygulama zorluğu araştırmalarda kullanımını azaltmaktadır” (Akın, 2004, s.45).

"Baron'un duygusal zeka ölçeği ise 17 yıllık bir bilimsel çalışmanın ürünüdür. Çeşitli ülkelerde 10 bin kişi üzerinde denenmiştir. İsveç'ten Kore'ye kadar çok farklı ülkelerde yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin farklı kültürlere uyumu sağlanmıştır. Bu test bugün itibariyle duygusal zekayı ölçen ve ticari olarak elde edilebilen ilk testtir. Baron'un duygusal zeka testi yüksek derecede bir geçerliliğe ve güvenilirliğe sahiptir. Baron'un duygusal zeka testi bilimsel araştırmalarda yoğun olarak kullanılmaktadır”.

Araştırmamızda kullanılan Duygusal Zekâ Değerlendirme Ölçeği (DZDÖ) ise duygusal zekâ düzeyini değerlendirmek amacı ile 1999 yılında NickHall tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türk toplumuna uyarlanması Ergin (2000) tarafından yapılmış ve ülkemizdeki birçok araştırmada kullanılmıştır (Avşar ve Kaşıkçı 2010; Kaya ve Keçeci 2004; Kuzu ve Eker 2010; Ünsar ve ark. 2008; Yılmaz 2007). Toplam 30 maddeden oluşan ölçek, “Duyguların Farkında Olma”, “Duygularını Yönetme”, “Kendini Motive Etme”, “Empati” ve “Sosyal Beceriler” olmak üzere beş alt boyut içermektedir.

1.6.Duygusal Zekanın Önemi ve Sağlık Sektöründeki Yeri

1.6.1.Duygusal Zekanın Önemi

Bireylerin hayatlarını yönlendirmede, mutlu ve başarılı olmalarında, bilişsel (entelektüel) zekanın etkisinin çok az olduğu söylenmektedir. Bunun başlıca sebeplerinden biri, düşünme yeteneğinin zeka ile sınırlı olup, istek ve motivasyonun duygusal zekanın bir ürünü olmasıdır (Yeşilyaprak, 2001; Erdoğdu, 2008, s.23). Bilişsel zeka okul başarisında, bir sınavı geçmekte ya da bir işe yerleşmede etkili olabilmekte ancak tek başına hayat başarisını gerçekleştirmede yetersiz kalmaktadır. Bilişsel zeka bir işe girmeyi sağlayabilmekte, ancak o işe kalıcı olmak, ya da

yükselebilmek için duygusal zekaya gereksinim duyulmaktadır (Goleman, 2006a; Goleman, 2006b).

Duygular, yaşamın akışı içinde alınabilecek sonsuz sayıda kişisel karar arasından seçim yapılmasında çok önemli rol oynarlar. Hangi mesleğin seçileceği, nerede yaşanacağı, kiminle evlenileceği gibi pek çok konuda yalnızca mantıkla karar verilemez. Doğru kararın verilebilmesi için bireyin içgüdülerine, geçmiş yaşantılarından edindiği duygusal bilgiğe gereksinimi vardır (Tuğrul, 1999; Goleman, 2006a)

Bunların yanında duygusal zekayı geliştirmenin ruhsal sorunları önlemede ve ruhsal sorunların çözümünde etkili olduğu bildirilmektedir. Literatür taraması yapılarak gerçekleştirilen bir çalışmanın (Schutte v.d., 2007) sonuçları duygusal zekanın hem bedensel hem de psikolojik sağlıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Duyguların farkında olmama ve duyguları kontrol edememe kişilik bozukluklarında ve dürtü kontrol bozukluklarında anahtar belirtilerdir. Düşük duygusal zekanın, psikiyatrik bozukluklardan aleksitimi ve dürtü kontrol bozukluğu ile ilgili olduğu, psikosomatik özellikler gösteren tıbbi hastalıkların çoğunlukla duygudurum ve anksiyete bozuklukları ile ilişkili olduğu bildirilmektedir. Ayrıca yapılan çalışmalarda yüksek duygusal zeka, daha iyi sosyal ilişkiler, kişilerarası özellikler ve daha yüksek iyimserliği içeren psikososyal fonksiyonlarla ilişkilendirilmekte; duygusal zekanın verdiği yaşamsal doyumun hastalıklarla bireyler arasında tampon oluşturabileceğinden söz edilmekte; duygusal zekanın ruh sağlığını korumadaki önemi vurgulanmaktadır (Cherniss; 2002; Schutte v.d., 2007, s.8).

1.6.2.Duygusal Zekanın Sağlık Sektöründeki Yeri

Sağlıkla ilgili duygusal zekâ araştırmaları ilk olarak hasta bakımı ve tıbbi eğitim alanlarında yürütülmüştür (Akt. Cherry, 2011, s.64).

Tıp eğitiminin amacı tıbbi profesyonellik idealine sahip bilgili, sevecen ve anlayışlı klinisyenler yetiştirmektir. Alandaki son tanımlar, mesleki yeterliliğe bilişsel uzmanlık, duygusal yeterlilik ve duyguyu yansıtma kapasitesi de dâhil olmak üzere, temel klinik becerileri eklemiştir. Bu yeni çerçeve, hastayla duygusal düzeyde de daha derin bir şekilde ilgilenmekte, teşhis ve tanı hakkında alışverişte bulunmak zorunda olan hasta ve hekim arasında gittikçe büyüyen alanı resmetmektedir (Murinson vd., 2008, s.975). Almanya'daki bir sigorta kurumunun 12.000 kişi üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre hastaların üçte biri kendilerine duygusal açıdan yeterince destek olunmadığını hissetmektedir. Ayrıca 5 hastadan 1'i hastalığıyla duygusal bakımdan da ileride başa çıkması için gerekli olan, insani yardımı görmediğini bildirmiştir (Sartorius, 2008, s.23). Hastaya gösterilen ilgi ve hastayı bilgilendirme adına yürütülen faaliyetler sonucunda hastaların memnun olacağı açıktır. Tıbbi bakım alan 2.4 milyon hasta üzerinde gerçekleştirilen Press Ganey anketinin sonuçlarına göre diğer öncelikler minimum bekleme zamanı ve sağlık çalışanları ile etkili bir iletişim olarak belirlenmiş iken, hastalar sağlık çalışanları tarafından duygusal ihtiyaçlarına karşılık verilmesine çok büyük önem vermektedirler (Copperman, 2010, s.5). Wagner ve arkadaşları (2002, s.750)'nın hasta memnuniyeti ile hekimlerin duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarında 30 hekimin duygusal zekâsı ile 232 hastanın memnuniyet düzeyi ölçülmüştür. Duygusal zekânın sadece "mutluluk," alt boyutu, hasta memnuniyetinin yüksekliği ile ilişkili bulunmuştur. Bu anlamda duygusal zekâ ve hasta memnuniyeti arasında sınırlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Doktorun duygusal becerisi ve hastanın memnuniyeti arasındaki ilişkilerin daha fazla araştırılması gerekmektedir. Akerjordet ve Severinsson (2004, s.170)'a göre, duygusal zekâ, kişiler ve kişiler arası önemli becerileri entegre etmekte ve değişikliklerle başa çıkmada esneklik sağlamaktadır. Bu da gelecekte daha iyi kalitede sağlık bakımı

sağlamakta ve daha insancıl, şefkatli ve tedavi edici bir çevre yaratmaktadır (Akt. Cherry, 2011, s.64). Duygusal zekâ ve eğitim, hasta bakımını doğrudan etkileyebilir. Çalışanlarını duygusal zekâ konusunda eğiten uygulamalar, daha iyi ve gelişmiş bir işyeri çevresi, daha iyi bir hasta bağlılığı ve daha iyi sonuçları sağlayabilir. Birinin duygularını anlamak, sağlık çalışanına kendisini daha iyi değerlendirme ve kendisini düzenleme olanağını vereceğinden sadece hasta memnuniyetini değil daha iyi bir tıbbi çevrede çalışma olanağı da sağlayacaktır (Copperman, 2010, s.8).

Sağlık hizmetlerinde duygusal zekanın önemi günümüzde giderek artmıştır. Çünkü sağlık sektörü insanların en fazla ihtiyaç duydukları hizmetler arasında ilk sıralarda yer alır. Sağlık bakımı uygulamaları yıllar geçtikçe değişip gelişirken dolayısıyla sektör de hızla gelişme göstermiş ve sağlık hizmetlerinde yeni standartlar gelişmiştir. Hastanın isteklerinin karşılanmasında hasta ve sağlık çalışanı arasındaki iletişimin önemi giderek artmıştır. Sağlık çalışanları için hastaların duygularını anlama ve bunu hastaya iletebilmek sağlıklı iletişim açısından son derece önemlidir. Burada duygusal zeka kavramı devreye girmektedir. Duygusal zekaya sağlık sektöründe çalışan açısından bakıldığında özellikle doktor, hemşire ve hasta bakıcıların hastalar ile iyi bir ilişki kurabilmeleri için, önce kendilerinin duygularının farkında olabilen ve duygularını yönetebilen, empati kurabilen kendi kendini motive edebilen ve etkin iletişim içinde olan, bir başka deyişle duygusal zeka becerileri gelişmiş bireyler olmaları gerekmektedir (Aksütlü, 2013, s. 27).

Duygular, sağlık personelinin kendileri hakkında geri bildirim ve diğer bireylerle olan etkileşimin düzenleyicisidir. Sağlık personeli hastaya yardım ederken pek çok duyguyu yaşayabilir. Bunlara hastanın gelişiminden duyulan mutluluk, hastanın durumu kötüleştiğinde duyulan hayal kırıklığı, hasta yardımı reddettiğinde hissedilen sıkıntı, hasta kendi çıkarları doğrultusunda hemşireyi yönlendirmeye çalıştığında hissedilen öfke, hasta hemşireye güçlü bir bağla güven duyduğunda

hissedilen güçlülük duyguları örnek verilebilir. Kendi duygularını anlamaya açık olan sağlık personeli hastaya nasıl cevap vereceklerini ve hastayı nasıl algılayabileceklerini bilirler. Sağlık personelinin duyguları hastaların duyguları için değerli ipuçlarıdır. Sağlık personelinin başkalarının duygularını anlamasının yolu kendi duygu ve düşüncelerini tanıyabilmesinden, onları kontrol edebilmesinden ve yönetebilmesinden geçer (Karakaş ve Küçükoğlu, 2011, s.9).

Duygusal zekası gelişmiş sağlık çalışanları yaşamdan doyum alan, hedeflerine ulaşabilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen, ruhsal yönden sağlıklı bireyler olacaktır. Hasta ya da sağlıklı bireylerle çalışırken onların yalnızca fizyolojik gereksinimlerine değil, duygusal gereksinimlerine de duyarlı olup uygun yaklaşımlarda bulunabileceklerdir (Akerjordet and Severinsson 2004, Reeves 2005). Evans ve Allen'in yaptığı çalışmada (2002) sağlık çalışanı olan hemşirenin hastaları anlayabilme, onların duygularını yönetebilme yeteneğinin bakım vermede önemli olduğu belirlenmiştir.

Yurt dışında ve içinde yapılan çalışmaların sonuçlarında anlaşıldığı üzere, sağlık çalışanlarında duygusal zekâ kavramı büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu mesleklerin, hastalarla direkt iletişim kurmayı gerektirmesi ve hizmetin ancak ekip çalışması ile sunulabilmesi, duygusal zekâ kullanabilmeyi ön plana çıkarmaktadır (McQueen, 2004, s.106). Ayrıca mesleki gereklilikler, çalışanlarda bazı becerilerin bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Bu özelliklerin en başında özgüven gelmektedir. Dinleme becerisi de bir hekimin teknik yetenek yanında, sahip olması gereken önemli bir başka yeterliliğidir. Literatürde hekimlerin sahip olması gerekli bir özellik olarak üzerinde sıkça durulan dinleme becerisi, yapılan bir araştırmada hastaların hastaneyi tercih etme sebepleri arasında gösterilmiştir (Aslan ve Özata, 2005, s.560).

Sonuç olarak, "Duygusal zekası gelişmiş sağlık çalışanı yaşamdan doyum alan, değişen koşullara uyum sağlayabilen, ruhsal yönden sağlıklı bireyler olacaktır.

Hasta ya da sağlıklı bireylerle çalışırken onların yalnız fizyolojik gereksinimlerine değil duygusal gereksinimlerine de duyarlı olup, uygun yaklaşımlarda bulunabileceklerdir” (Karakas ve Küçüköglü, 2011, s.11).

Araştırmada sağlık çalışanı; sağlık bakanlığının 22 Mayıs 2014 tarih ve 29007 sayılı yönetmeliğine göre tarif edilen; hekim, hemşire, eczacı, ebe ve 1219 sayılı Ek 13’üncü maddede tanımlanan diğer sağlık meslek mensuplarını ifade eder. Bu tanım ışığında araştırma yapılan hastanelerde veriler, hekim, hemşire, sağlık memuru ve Acil Tıp Teknikeri (ATT)’nden toplanmıştır.

1.7.Duygusal Zeka İletişim Becerileri İlişkisi

İş hayatında başarı ve mutluluk büyük ölçüde başkalarıyla iyi ilişkiler içinde olma becerisine bağlıdır. Yine de etkileşim içinde olunan herkesle iyi ilişkiler içinde olmak kolay değildir. Bununla birlikte bazı kişiler, ilişki kurma ve ilişkileri sürdürmede başkalarına oranla daha ustadırlar (Bolton, 2003, s.2). Bu da bu kişilerin duygusal zekalarının daha yüksek olduğunu düşündürmektedir.

“Neden bazı insanlar diğerlerine göre daha etkili iletişim kurarlar?” sorusunun cevabı duygusal zeka kavramını temel almaktadır. İletişimin başarılı ya da başarısız olmasını sağlayan etkenlere bakıldığında duygusal zekanın alt bileşenlerine bakılması zorunludur. Çünkü bu yeterlilikler, iletişimin başarısında önemli role sahiptirler. İnsan özünü oluşturan iletişim, davranışlarla iletmek istenilen mesajı karşdakine istenilen biçimde aktarabilme ve ondan beklenen tepkiyi alabilme çabasıdır. Yaşam boyu süreceğinden bu iki yönlü alışveriş çabası doyumlu ve uyumlu bir yaşamı gerçekleştirmeye yöneliktir (Özarallı, 1996, s.69).

İletişimde hedef, göndericinin yolladığı mesajları alıcının onun yolladığı şekilde anlamasıdır. Fakat burada önemli olan etkili iletişim ise; o zaman devreye duygusal zeka becerileri girmektedir. Duygusal zeka sosyal çevrede kişilerarası

etkinlik aracı olup kişinin duygularını rehber olarak kullanma yeteneğidir (Kunananatt, 2004, s.489).

Duygusal zeka, iş yerindeki insan ilişkilerinin niteliğine de katkıda bulunmaktadır. Çünkü duygular; düşünceler ve niyetler hakkındaki bilgileri iletmede, sosyal ilişkileri koordine etmede ve iletişim ile sosyal fonksiyonlarda rol oynamaktadırlar (Lopes, 2006, s.133). Genel zeka kelime ve rakamlarla ifade edilirken, duygusal zeka ise; iletişim becerileri, yani ses tonu, el kol hareketleri, mimik ve bedenin farklı kullanımlarının altında yatan anlatımlarla ilişkilendirilmektedir. Diğer insanların beden dili ve anlatımlarına bakılarak, onların ne hissettiğini bilme ve davranışlarını buna göre düzenleme becerisi ise sosyal etkileşimlerde önemli katkılar sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle, duygusal zekada neyin nasıl söylendiği ve/veya aktarıldığı bilgisi ve yeteneği sosyal ilişki etkinliğinde ön plana çıkmaktadır (Yaylacı, 2006, s.69).

Duygusal zeka becerileri evde ya da iş yerindeki uzun süreli ilişkilerin başarılması içinde iyi bir ilk izlenim bırakılmasına da yardımcı olmaktadır. Gerek iş yaşantısında gerekse özel hayatta başarılı olmak başkalarıyla kurulan iletişimin etkinliğine bağlıdır. Duygusal zekanın geliştirilmesi, kendi duygularımızın farkında olmamıza, onları kontrol etmemize, duygularımızla etkili bir iletişim kurmamıza, başkalarının duygularının farkında olmamıza yardımcı olur. Bu duygusal zeka becerilerinin evde, iş yerinde, hayatımızın diğer bütün alanlarındaki iletişimimizdeki başarımızda bilişsel zekanın önüne geçtiği kanıtlanmıştır (Segal, 2008, s.2).

Literatürde duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkileri destekleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Schutte, Malouff, Bobik v.d. (2001) duygusal zeka ile kişilerarası ilişkiler arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır (Schutte v.d., 2001, s.523). Yedi aşamalı olarak gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda, birinci ve ikinci aşamada; duygusal zekanın empatik bakış açısıyla yüksek derecede

ilişkili olduğu fakat empatik hayal, empatik ilgi ve kişisel üzüntü ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Birinci aşamada ayrıca; başkalarının duygu ve davranışlarını anlama, çevresel bağlamı anlama, buna göre kişisel sunumu değiştirme yeteneği ile duygusal zeka arasındaki ilişki de yüksek derecede ilişkili bulunmuştur. Üçüncü aşamada; duygusal zeka ile sosyal beceriler arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarındaki bağlantı ortaya konmuştur. Dördüncü aşama; yüksek duygusal zekaya sahip katılımcıların partnerlerine karşı daha işbirlikçi tepkiler verdiklerini göstermiştir. Beşinci aşamada; yüksek duygusal zeka puanına sahip katılımcıların ilişkilerinde daha çok katılımcı olma, daha etkin olma fakat daha az kontrol istediklerini ve bu şekilde davrandıkları belirlenmiştir. Altıncı aşamada; yüksek duygusal zeka puanları ile evlilik yaşamındaki yüksek tatmin skorları ilişkili bulunmuştur. Son aşama olan yedinci aşamada ise; katılımcıların yüksek duygusal zekaya sahip gelecekte olası partnerleri ile ilişkilerinde daha fazla tatmin olacakları öngörülmüştür (Schutte v.d., 2001, s.523).

Erginsoy (2002), uygulamasını sosyal bilimler ve fen bilimlerinde okuyan 439 öğrenci üzerinde gerçekleştirdiği yüksek lisans tezinde, duygusal zeka ile kişilerarası ilişki tarzı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonucunda duygusal zeka ile sosyallik, destekleyicilik ve dengelilik şeklindeki kişilerarası ilişki tarzları arasında önemli bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir (Erginsoy, 2002, s.55).

Lopes, Brackett, Nezlek v. dğr. (2004) yaptıkları araştırmada MSCEIT'in alt ölçeği olan duyguları yönetme ile kişilerin arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin niteliğinin duygusal zekayla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine MSCEIT'in alt ölçeği olan duyguların kullanımının (bütün etkileşimler için) ve duyguların yönetiminin günlük sosyal etkileşimlerin niteliğiyle yüksek korelasyon gösterdiğini belirtmişlerdir (Lopes, 2004, s.1018).

Kıvılcım (2007), yayımladığı makalesinde duygusal zeka yetilerinin siyasal yaşamda aktif olan liderlere sağlamış olduğu katkılardan birinin de, liderin kamuoyu ile kurduğu ilişkiyi güçlendirdiğini belirtmiş, Zeybek (2007), siyasal söylemin temelinde iletişim kavramının, iletişimin temelinde de ileti alışverişinin, bilgi paylaşımının bilgi değiş tokuşunun ötesinde ikna etmek, etkilemek, eylemi yer almaktadır; bu nedenle duygusal zekanın en üst düzeyde olması gereken bir alan olduğunu ortaya koyarak siyasal yaşamdaki iletişimde, duygusal zekanın önemine vurgu yapmıştır (Zeybek, 2007, s.638).

Hacıoğlu (2007), örgütsel iletişim unsurlarının çalışanların duygusal zekaları ile ilişkisini incelendiğinde, örgütsel iletişim unsurlarının duygusal zekanın duygularını yönetme boyutu hariç diğer boyutlarıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya ortaya koymuştur. Söz konusu korelasyon katsayıları pozitif yönde ancak düşük düzeydedir (Hacıoğlu, 2007, s.57).

Gürşimşek, Vural ve Selçioğlu Demirsöz (2008), öğretmen adaylarının duygusal zeka puanları ile iletişim becerileri puanları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yapılan korelasyon analizi sonucuna göre öğretmen adaylarının duygusal zeka puanları ile iletişim becerileri puanları arasındaki ilişki ölçeğin bütünü ve alt boyutlarında anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır (Gürşimşek, 2008, s.9).

Erdoğdu (2008), yaptığı çalışmasında duygusal zeka gelişiminin, bireylerin sağlıklı iletişim kurabilmeleri ve başarılı olmaları için önemli olduğu sonucuna varmıştır (Erdoğdu, 2008, s.62).

Kuzu (2008), “Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Zeka ve İletişim Becerilerinin Eşdeğer Öğrenim Gören Öğrencilerle Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezinde araştırmaya katılan öğrencilerin duygusal zeka toplam puanı ve duygusal zeka alt boyutları olan duyguların farkında olma, duygularını yönetme, kendini motive etme, empati, sosyal beceriler ile iletişim

becerilerini değerlendirme ölçek puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunduğunu, öğrencilerin duygusal zeka puan ortalamaları arttıkça iletişim becerileri puan ortalamalarının da arttığını, benzer şekilde duygusal zeka toplam puanı ile tüm duygusal zeka alt boyutları arasında; ve tüm alt boyutların birbirleri ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu belirlemiştir (Kuzu, 2008). Konrad ve Hendl (2001) de, duygusal yaşantıların en büyük kaynağını insanlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle, bireylerarası ilişkilerde başarı açısından bireyin hem kendi hem de diğerlerinin duygularını keşfedebilmesi gerekli görülmektedir.

Sü Eröz (2011), Beş yıldızlı otel yöneticisi olan 173 kişi üzerinde yaptığı çalışmada; duygusal zekanın boyutlarını oluşturan kişisel beceriler kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi, genel ruh hali boyutları ve toplam duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Fakat duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin derecesi çok yüksek değildir.

Jorfi (2012) tarafından İran'da eğitim kurumlarında çalışan 145 kişi üzerinde yapılan çalışmada duygusal zekanın iletişim becerileri üzerinde oldukça fazla etkisi olduğunu ortaya çıkarmış ve yöneticilerin bu iki hususun üzerinde önemle durması gerektiğinden bahsetmiştir.

Sağlık sektörü açısından iletişim becerisi hastaya ulaşmaktaki en önemli araçlardan birisidir. Hasta ile olan ilişkiler yalnızca tıbbi tedaviyi sürdürmek için değil aynı zamanda hastanın duygusal gereksinimlerini de karşılamaya yöneliktir. İşte bu noktada çalışanların duygularının farkında olarak duygularını yönetmesi, kendilerini motive ederek hastaya nasıl davranacaklarını bilmesi, kendini onların yerine koyarak davranması önem arz etmektedir.

Sağlık çalışanlarının etkili kişilerarası ilişkiler geliştirmeleri ve iletişim becerileri kullanmaları hastalar üzerinde hizmetten memnuniyetin artması, hastalık

ve tedaviye uyumun artması, iyileşmeye motivasyonun artması gibi olumlu etkiler yaratmaktadır.

Sonuç olarak; hayatın hemen her alanında başarı ve mutluluk açısından öteki insanların büyük önemi vardır. Başkalarıyla iyi ilişki kuran insanlar, yaşantılarının her yönünde daha kazanımlı ve daha mutlu bir hayata sahiptir (Bolton, 2003, s.2). Başkalarıyla iyi ilişkiler kurmak da duygusal zekanın yüksek olmasıyla ilgilidir.

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM BECERİLERİ

2.1.İletişim

Dört binden fazla tanımı yapılmış olan iletişim kavramı genel olarak; simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine/diğerlerine bilgilerin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletilmesidir (Bülbül, 2001, s.3). İletişim, ne konuşma ne de yazmadır, iletişim paylaşım anlamına gelir (Daft vd., 2010, s.647).

İçinde bulunduğumuz çağ “İletişim Çağı” olarak ifade edilmektedir. İletişim disiplinine özellikle son altmış yıldır artan bir ilgi söz konusudur. İletişim araştırmaları özellikle 1940’lı ve 1950’li yıllarda model ve teoriler geliştirilerek kavramsallaştırılmıştır (Narula, 2006, s.1). İletişimin karşılığı olarak birçok Hint-Avrupa dilinde kullanılan “kominikasyon” (communication) sözcüğünün kökü Latince “communicare” fiilinden türetilmiş olup, başkalarıyla birlikte olma, bağlantı sağlama, bilgiyi ya da haberi paylaşma, yayma, çoğunluğa genelleme, herkesin paylaşmasını ve yararlanmasını sağlama, herkese pay verme anlamına gelmektedir (Köknel, 1997). Dilimizde komünikasyon, haberleşme veya bildirişim sözcükleri ile tanımlanmaktadır. İletişim sözcüğünün özünde, yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşim, değiş tokuş ve paylaşım bulunduğu söylenebilir (Zıllıoğlu, 1993, s.22).

İletişim, amaca ulaşmak adına sözcük ve diğer simgelerin kullanılmasıdır. Yüz ifadeleri, vücut hareketleri, fiziksel görünüm bu simgeler içerisinde yer almaktadır (Sayers v.d., 1993, s.9). Bir başka deyişle iletişim, alıcının zihninde yollayıcı tarafından tasarlanan detayların oluşturulmasıdır (Vecchio, 2006, s.294).

İnsanlar duygu ve düşüncelerini iletişim süreciyle birbirlerine aktarırlar. İletişim sürecindeki ana öge anlatmak iken, iletişim açısından temel amaç anlaşılmasıdır. Bu nedenle iletişim kuran ve iletişimi başlatan kişi kendisini, duygu ve

düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındaki kişiye iletmek ister (Z. Baltaş ve A. Baltaş, 1998, s.19).

İletişim süreci, örgütlerde bazen karmaşık bir yapıya bürünebilmektedir. Bu yüzden, kaynak durumunda bulunan ast ya da üstlerin birbirlerinden çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Ast ve üstlerin bu beklentilerinin başında, alıcının iletişimi kabul etmesi vardır. Yani iletişimde kaynağın alıcı ile ilgili beş aşamalı bir isteği bulunmaktadır. Bu aşamalar (Güney v.d., 2001, s.223) alıcının;

- Mesajı alması,
- Mesajı anlaması,
- İletişimi kabul etmesi,
- Eyleme geçmesi ve
- Geri bildirimde bulunmasıdır.

İletişim aynı zamanda, iki ilişki nesnesinin aralarında uyguladıkları bir yöntemdir. İletişim bir şehrin yollarını, ilişki ise bütün bir şehri temsil etmektedir. Şehirde insanlar ve nesnelere olduğu gibi, ilişkilerde de sevgi, duygu nesnelere, ihtiyacı gideren nesnelere vardır. Gün boyunca iletişim süreci çeşitli değişimlere uğrar (Tarhan, 2010, s.200). Psikolog Carl Rogers, *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy* (İnsan Olmak: Bir Terapistin Psikoterapi Üzerine Görüşleri) adlı eserinde belirttiği gibi; "Gerçek iletişim ancak anlayarak dinlediğimiz zaman meydana gelir. Anlamaktan kasıt, fikri ve tutumu başka insanların bakış açılarından görmek, bunun onlara ne hissettirdiğini duyumsamak ve konuşulan konu hakkında sahip oldukları ortak referans çerçevesine ulaşmaktır" (Goman, 2008, s.49).

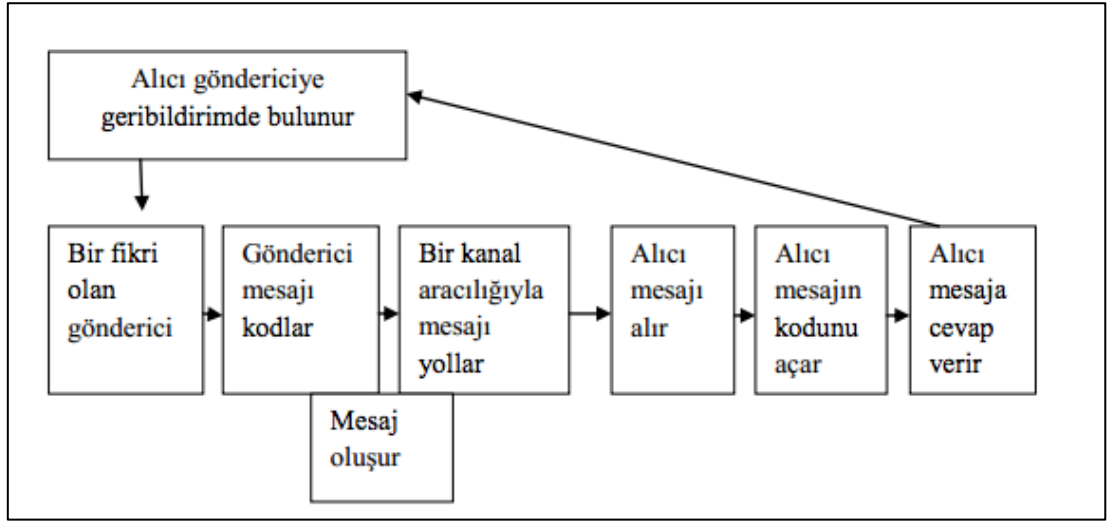
2.2.İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

İletişim süreci, göndericinin bazı düşünceleri, problemleri, duyguları veya görüşleri hedefe gönderme isteğiyle başlar (Tutar, 2002, s.21).

McQuail'e göre iletişim süreci; iletileri aktarma çalışmalarının tümünü, insanları bağlayan kanalları, iletileri aktarmak için kullanılan simgesel şifreleri (code) ve dilleri, iletilerin alındığı ve yığıldığı araçları, iletişim olay ve ilişkilerini düzenleyen ve tanımlayan yasaları, adet ve kuralları içerir. Bu öğelerin her biri toplumun kültürü ve yapısı ile şekillenir (Erdoğan,1990, s.52).

Aşağıdaki tabloda iletişim süreci ve temel öğeleri gösterilmektedir.

Tablo 5: İletişim süreci



Kaynak: Shannon ve Weaver, 1949

2.2.1. Gönderici

Gönderici, bir mesajı kodlayarak, arzu ettiği tepkiyi gerçekleştirmek için alıcıya gönderen unsurdur. İletişimin başlangıç noktası olup, algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı mesajları, simgeler aracılığıyla alıcıya gönderen kişi, grup veya kuruluştur. Bu nedenle kaynak, iletişimin etkililiğinde bilgili olmalıdır, kodlama yapabilmelidir, davranış düzlemine, statüsüne ve rol davranışına uygun davranış sergilemelidir, alıcı/hedef tarafından iyi tanınan biri olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2008,s.6).

2.2.2.Mesaj

Kaynaktan alıcıya gönderilen bir uyarı, bilgi, görüş ya da davranışın kaynak tarafından semboller kullanılarak kodlanması mesaj adını alır (Şakar, 2003). Mesaj, gönderici tarafından kodlanan fiziksel bir üründür (Robbins, 2005, s.300).

2.2.3.Kanal

Kanallar, göndericinin düzenlediği mesajları alıcıya ulaştıran nesnel araçlardır. Buna göre, yüz yüze olan karşılıklı bir konuşmada, seslerin ulaşmasını sağlayan hava bir iletişim kanalı sayılır. Bundan başka, mektup, telefon, telgraf, telsiz ve faks gibi telekomünikasyon araçları; gazete, dergi, kitap, broşür ve bildiri gibi basılı yayınlar, sinema ve tiyatro gibi görsel sanatlar, radyo ve televizyon gibi elektronik kitle iletişim araçları günümüzün en yaygın iletişim kanallarını meydana getirmektedirler (Eroğlu, 2000, s.207).

2.2.4.Alıcı

İletişim sürecinin son aşaması alıcıdır. Bir kişi ya da bir grup olabilir. Alıcı, gelen mesajı kendi anlayış yeteneğine ve biraz da çıkarlarına uygun biçimde değerlendirir. Pozisyonu pasiftir. Aldığı mesajı kaynağına iletince aktif pozisyona geçer. Karşılıklı konuşma örneğinde bu gerçek izlenir. Ancak kitle iletişim araçları yoluyla, örneğin, bir radyo ya da gazete aracılığıyla mesajın kaynağa (göndericiye) dönme durumu söz konusu değildir. Alıcının başarı şansı, önyargılardan uzak ve objektif biçimde mesajı değerlemesine bağlıdır, öte yandan görüşme varsa iyi bir dinleyici olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2008, s.6).

2.2.5.Geribildirim

Geribildirim, sözlü veya sözsüz olarak gerçekleşebilir (Certo, 1989:327). Alıcının o anki ruh hali, iletişime açık olup olmaması gibi durumlar iletişim sürecinde geribildirim olumsuz olarak etkileyebilir. Yani her zaman kaynağın gönderdiği mesaj alıcı tarafından aynı şekilde anlamlandırılmayabilir. İletişim

sürecinde geribildirim olumlu ya da olumsuz olabilir. Kaynağın göndermiş olduğu mesajı alıcının anlamamış olması ya da yanlış anlamış olmasına olumsuz geribildirim, kaynağın göndermiş olduğu mesajı alıcının doğru olarak yorumlamasına ise olumlu geribildirim denir. Olumlu geribildirim, bireysel bir eleştiri değil, iletişimin gelişimine yardımcı olan bir süreçtir (Bovée and Thill, 2010:49).

2.2.6.Gürültü

Kaynak ile alıcı arasındaki mesaj alışverişi sırasında, kanallarda meydana gelen bir karışıklığa ve iletişim sürecini engellemeye yönelik istenmeyen durumlara gürültü demek mümkündür. Etkili iletişimi önleyen, en azından doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan dış müdahaleler ve karışıklıkların tamamına gürültü denilebilir (Eroğlu, 2000, s.207).

Yukarıda belirlenen iletişim süreci kullanılarak gönderici ile alıcı arasında bir anlaşma ve amaca ulaşma sağlanır. Eğer alıcı istenilen yönde bir eyleme geçer ve amaca uygun biçimde davranışta bulunursa iletişim sürecinin başarısından söz edilebilir (Sabuncuoğlu, 1996, s.24). İletişimin sağlıklı olmadığı durumlarda insanlar kendilerini yalnız, dışlanmış ya da mesleki yaşamlarında başarısız bulabilirler. Kişilerarası beceriler öğrenilemezse, ilişki için önemli olan üretkenlik ve memnuniyet kaybedilir (Johnson, 1993, s.15).

2.3.İletişim Becerileri

İletişim becerileri, sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenebilir (Korkut, 2004, s.80). Cüceloğlu, iletişimi şöyle açıklamıştır: “Genel olarak insanlar arasındaki duygu ve düşünce alışverişidir” (Cüceloğlu, 1997, s.56). İletişim becerilerinin doğuştan ve sezgi yoluyla gerçekleştiğini düşünenlerin yanında pek çok çalışma da, iletişim

tekniklerinin çoğu ögesinin öğrenilebilir ve öğretilbilir özelliklere sahip olduğunu göstermektedir (Korkut, 2004, s.85).

İletişim becerisi, “kişinin gönderdiği mesajları doğru bir biçimde kodlaması ve iletmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümüdür” (Deniz, 2003, s.8). Hargie ve Dickson (2004) terminolojik bakımdan, kişilerarası ilişkiler alanını tanımlamak için farklı ifadelerin eş anlamlı olarak kullanıldığını belirtmişler: “Sosyal beceriler”, “kişilerarası ilişki kurma becerileri” ve “iletişim becerileri” çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. İletişim becerilerinin, kişilerarası becerilerin yanı sıra yazma becerilerini de kapsamakta olduğunu, sosyal becerilerin de genellikle gelişimsel ya da klinik uygulamaları ifade etmek için kullanıldığını ve kişilerarası ilişki kurma becerilerinin, küresel anlamda, diğer insanlar ile etkileşirken kullandığımız beceriler olarak tanımlandığını ancak bu tanımlamanın pek de bilgilendirici olmadığını belirtmişlerdir. Omololu (1984), iletişim becerisini; dinleme, anlaşılabilir bir biçimde konuşma, göz kontağı kurma, konuşmayı teşvik etme, övgüde bulunma, sözel olmayan davranışları uygun bir biçimde kullanma olarak tanımlamıştır (Akt: Cihangir, 2004, s.8).

İletişim etkinliğinde iletişim becerileri, özellikle başkalarını anlamada, onların duygu ve düşüncelerini onlarla özdeşleşerek görme duyarlılığı kazanmada çok önemlidir. Davranış değişikliğini başarmada en önemli etken iletişim becerisidir. Thamhain (1992), etkili kurulan iletişimin organizasyona değer kattığından bahseder. Hersey ve ark. (2001), bazı organizasyonlarda etkili olmak ve iletişim arasında direk bir korelasyon varlığından söz etmektedir.

İletişim becerisi, konuşma, yazma, okuma, dinleme ve düşünme ile ilgilidir. Sözlü iletişim açısından iletişim becerisi, iyi söyleyiş, sözcük zenginliği, iyi tümce kurma, uyumlu söz dizimi, gerekli ve uygun sözcüklerin seçimi gibi konuları kapsar.

Bunun dışında mesajlar, herhangi bir iletişim aracı ile iletildiğinde de; uygun aracın seçimi, seçilen araca uygun şekilde mesajın kodlanması, mesajların yapısına dikkat edilmesi de yine iletişim becerisi ile ilgili konular arasında yer alır. İletişim becerisi örneğin, güzel konuşmak ya da yazmak, bir yetenek olduğu kadar aynı zamanda çalışılarak edinilebilecek bir beceridir (Gürgen, 2003, s.123).

Ruben (1976), iletişim yeteneğini kişinin kendi ihtiyaçlarını, yeteneklerini, amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirirken çevresindekilerin ihtiyaçları, yetenekleri, amaçları ve beklentileri ile tutarlı davranışlar sergileyebilme becerisi olarak kavramsallaştırmıştır. Ruben, bu tanımlamaya göre; iletişim yeteneklerinde kültürlerarası çevrede etkili bireysel fonksiyonlardan yedi adet davranışsal unsur belirlemiştir. Bunlar; saygı gösterme, beden dili etkisi, bilgi uyumu, empati, rol davranışları, etki yönetimi ve anlam belirsizliğinde hoşgörü şeklindedir (Guo, 1992, s.64).

McCrosky'nin (1984) belirlediğine göre iletişim yeteneklerinin tarihsel yapısı milattan önce 3000-2675 yıllarına, Pharoah Huni'nin oğlu Kagemni ve Ptah-Hotep'e kadar geriye gitmektedir. "Precept" (Talimatname) adlı kitap etkili iletişim öğretimi hakkındadır (Salleh, 2007, s.38). Kitapta; değerli bir şey olana kadar sessizliğini koru, konuşmak için doğru zamanı bekle, konuşurken ihtiraslarını sınırla, akıcı konuş fakat bunu yaparken düşünerek konuş ve en önemlisi dilini tut, kalbinle konuşursan her zaman doğruyu söylersin gibi kırk beş adet deyiş yer almaktadır.

Literatür incelendiği iletişim becerileri ile ilgili yukarıda da bahsedildiği gibi birçok tanıma rastlanmıştır. Bunlardan bazıları Tablo 6'da sunulduğu gibidir.

Tablo 6:İletişim Becerileri Tanımları.

Omololu (1984)	“İletişim becerisi; dinleme, anlaşılabilir bir biçimde konuşma, göz kontağı kurma, konuşmayı teşvik etme, övgüde bulunma, sözel olmayan davranışları uygun bir biçimde kullanmaktır (Akt: Cihangir, 2004, s.8).”
Canary ve Brian, 1987, s.14	“İletişim becerisi, sosyal iletişim, kişilerarası iletişim ve sosyal etkileşim demektir.”
Lloyd ve Bor, 1996, s.8	“Kişilerarası iletişim; rahatlama, problem çözme, stresi giderme, bilgi verme, ilişkileri biçimlendirme ve sürdürme, duyguları açıklama, ikna etme, karar verme gibi birçok amaca hizmet eder.”
Cüceloğlu, 1997, s.56	“İletişim becerisi, genel olarak insanlar arasındaki duygu ve düşünce alışverişidir.”
Deniz, 2003, s. 8	“İletişim becerisi, kişinin gönderdiği mesajları doğru bir biçimde kodlaması ve iletmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümüdür.”
Yılmaz, 2004, s.27	“Kişilerarası iletişim, kişilerin birbirlerine bilinçli veya bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerinin, karşısındaki kişide meydana getirdiği anlamı keşfedebilme sürecidir.”
Korkut, 2004, s.85	“İletişim becerileri, sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenebilir.”
Özer, 2006, s.43	“İletişim becerisi, kişinin, karşı karşıya kaldığı olayla ilgili, olası bakış açılarını ve tanımlamalarını araştırmayı, sorgulamayı ve bütünleştirmeyi içerir.”
Kuzu, 2008, s.1	“İletişim becerileri, insanların çevreleri ile anlamlı ilişkiler kurma, kendini ve başkalarını tanıma, kendi duygularının farkında olma ve başkalarının duygularını tanıyabilme, kendini gerçekleştirebilme, problemleri ile etkin baş edebilme gibi kavramları içinde barındırmaktadır.”

Kabakçı ve Korkut 2008, s.80	“İletişim becerisi, Konuşmayı başlatma ve sürdürme ile kendi duygu ve düşüncelerini sözel ve sözel olmayan tarzda net bir şekilde ifade etmektir.”
Şahin, 2010, s. 36	“İletişim becerisi, saygı ve empatiyi temel alarak, etkin dinleyebilme, somut konuşarak uygun bir biçimde kendini açabilme, duygu ve düşünceleri karşıdaki kişiye maske takmadan ben dili ile iletebilme, ‘ben’ savaşımı vermeden, başkalarını küçük görmeden kendi haklarını koruyabilme, sözel mesajlarla sözel olmayan mesajları uyumlu olarak kullanabilme biçiminde bireyin karşısındaki kişilerle doyum verici ilişkiler kurabilmesini sağlayan, başkalarından olumlu tepkileri getiren ve bireyin toplum içinde yaşamasını kolaylaştıran öğrenilmiş davranışlar olarak tanımlanabilir.”
Çankaya, 2011, s.7	İletişim becerisi, “Anlaşılabilir bir biçimde konuşma, göz teması kurma, konuşmayı teşvik etme, övgüde bulunma, sözel olmayan davranışları uygun bir biçimde kullanmadır.”

Granvold (1994), iletişim becerilerini sosyal beceriler içinde ele almakta ve bu becerilerin kişilerarası ilişkilerde başarıya destek olduklarını belirtmektedir. Kişilerarası ilişkiler ve sosyal destek için dört bilişsel ve davranışsal yeterliliği gerekli görmektedir. Tüm meslek gruplarında belli düzeyde iletişim becerileri gerekmektedir. Bazı mesleklerde iletişim becerileri çok daha önemlidir. Çünkü bu mesleklerin icraatları daha çok insan ilişkilerine dayanmaktadır (Dilekman ve Diğ., 2008, s.225). İnsan ilişkilerinin ön plana çıktığı mesleklerde büyük önem taşıyan iletişim becerilerinin, insan ilişkilerine dayanmayan teknik içerikli mesleklerde o kadar önem taşımadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla farklı dallarda mesleki ilişkilerini yürüten kişilerin sahip olduğu iletişim becerilerinin de farklı olması doğaldır (Akyurt v.d., 2009, s.2379).

Her ne kadar iletişim bütün sektörler açısından önemli olsa da hizmet yoğun sektörlerde daha da belirleyici bir işleve sahiptir. Bu bakımdan hem hizmet sektörü

hem de sağlık sekt6ru emek-yoğun bir 6zellik sergilemesi nedeniyle dikkat 6ekmektedir. İletişimin 6nemi, hemşirelik ve hekimlik mesleğinde insan ilişkisi i6inde s6rd6r6len uygulama alanı olması ve hastalık nedeniyle başkalarına bağımlılık durumunun yaşanması nedeniyle artmaktadır (Babadağlı vd., 2006, s.53). Yapılan 6alışmalar; hekimin iletişim d6zeyinin hastaların tedaviye uyumu, hoşnutluk d6zeyi ve sağlık sonu6ları 6zerine etkilerinin yanı sıra hekimin mesleğinden ve profesyonel kimliğinden memnuniyetini de etkilediğini g6stermiştir (Winefield ve Chur-Hansen, 2000, s.92).

Yapılan bu 6alışmanın da temel ama6larından biri olan olan duygusal zekanın iletişim becerisine olan etkisi bağlamında s6ylemek gerekirse; duygusal zekâ, bireyin 6evresinde kişilerarası iletişiminde etkinlik sağlamasında duygulardan bir rehber olarak yararlanma yeteneğidir. Duygusal zekâ d6zeyleri y6ksek bireylerin iletişim tarzlarına bakıldığında sosyal 6evrelerinin pek 6ok 6yesiyle iletişim kurarken pozitif yaklaşımlar sergileyerek hem kendileri hem de karşı taraf a6ısından pozitif sonu6lar elde ettikleri g6r6lm6řt6r (Yaylacı, 2006, s.189).

2.4.İletişim Engelleri ve Aşma Yolları

2.4.1.İletişim Engelleri

İletişim engelleri, bir mesajın verilmesini ve alınmasını olumsuz y6nde etkileyen fakt6rlerdir (Tutar ve Yılmaz, 2005, s.71). İletişimle ilgili alan incelendiğinde, iletişimde engel oluşturan değişkenlerin 6eşitli yazarlarca değişik Őekillerde ifade edildiği g6r6lmektedir. İletişim engellerini, Mosley, Megginson ve Pietri (2001), hiyerarşi kademeleri, otorite ve stat6, uzmanlaşma ve bununla ilgili mesleki dil; Eren (2001), kişisel engeller, dil g66l6kleri, dinleme yetersizliğinden doğan g66l6kler, ifade a6ıklığının bulunmamasından doğan engeller ve geri beslemeden doğan g66l6kler; Sayers, Bingamin, Graham ve Wheeler (1993), kesintiler, zaman kısıtlaması, bilgi eksikliği, ge6miş deneyimler, fiziksel uzaklık,

örgütsel uzaklık, çok az ya da çok fazla ilgi, kişisel ihtiyaç ve beklentiler, seçici algılama, önyargı ve varsayımlar; Solmuş (2004), fiziksel mesafe, bakış açısındaki farklılıklar, kararlara/yargılara varma, anlamsal problemler, süzgeçten geçirme, grup içi dil (jargon), seçici dinleme, statü farklılıkları, zaman baskısı, göndericinin kredisi, aşırı iletişim yükü; Demir (2003), iletişimin bireysel engelleri, süzgeçten geçirme, seçici algılama, gürültü, duygular, dil, dürüstlük ve güvenilirlik, aşırı bilgi yükleme, zaman ve yer, iletişim ortamı, statü farklılıkları ve Sullivan ve Glanz (2000) ise yargılama (eleştirme, ad takma ve etiketleme, tanı koyma-dinleme yerine hareketleri analiz etme, değer biçici biçimde övme), çözümler (emir verme, tehdit etme, ahlak dersi verme veya vaaz çekme, uygunsuz sorular veya işine karışmalar, öğüt verme, ders verme), başkalarının ilgisinden kaçma (dikkatini başka yöne çekme, sapma, güven verme, geri çekilme, iğneleme) olarak nitelendirmişlerdir (Yazıcı ve Yüksel, 2010, s.39).

İletişimde bulunmak, karmaşık ve zaman alıcı bir iştir. Ama iletişim sürecini daha iyi anlamak, böylece onu daha etkili bir şekilde kullanmak da mümkündür. Bunun kilit adımlarından biri, iletişimin etkili olmasını engelleyen etkenlerin farkında olmak ve bunların üstesinden gelmenin yollarını bulmaktır (Sayers ve diğerleri, 1993, s. 10). İletişim engellerinin üstesinden gelmenin bir yolu, var olan engelleri analiz etmektir.

İletişim sürecinde etkin iletişimi engelleyen pek çok faktör vardır. Temelde iletişimi engelleyen yapıcı ve bozucu olmak üzere iki engel türünden söz edilebilir (Dalton, 1970, s.583). İletişim engelleri şu faktörlerden kaynaklanır:

- a. İnsanların, iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- b. İnsanların iletişimin önemini yeterince kavrayamamaları,
- c. İnsanların etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri.

Söz konusu engeller, etkin iletişim yönetimi sayesinde ortadan kaldırılabilir (Tutar, 2009: s.131)

2.4.2.İletişim Engellerini Aşma Yolları

İletişim engellerinin aşılması, iletişim engelleri olarak belirtilen durumların ortadan kaldırılmasıyla, iletişim etkili biçimde gerçekleştirilmiş olur. Bunun için bazı yöntemlerin kullanılması iletişim engellerini ortadan kaldırabilir (Tutar, 2009: s.139). Bu yöntemleri şu şekilde açıklayabiliriz:

- a. Kaynak, sözlü mesajları alıcının anlayacağı ve algılayabileceği biçimde kullanılmalıdır.
- b. Kaynağın gönderdiği mesajlar yalnız sözlü olmamalı, aynı zamanda model, hareket, çizim, resim, yazı ve işaret gibi sembollerle de olmalıdır.
- c. Kaynağın gönderdiği mesajlar, alıcının ilgisini çekecek gerçek ve çekici örneklerle desteklenmelidir.
- d. Mesaj, alıcıyı etkileyecek türden bir kanalla gönderilmelidir. Kaynak ve alıcının fiziksel çevresi iletişime elverişli duruma getirilmelidir.
- e. Kaynak ve alıcının fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkları giderilmelidir.
- f. Mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı geri bildirimle kontrol edilmelidir.

İletişim engelleri, iletişim etkinliğini engelleyen faktörlerdir. Etkin yönetsel iletişim becerisi, söz konusu engellerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilir. İletişim engellerini ortadan kaldırmanın en etkin yolu, öncelikle engelin farkına varmak ve sonra da onu ortadan kaldırmaktır. Bu nedenle araştırmamızda üzerinde durduğumuz iletişim becerilerinin araştırılması, iletişim engellerinin ortadan kaldırılması için yöneticilere yol gösterici olacağı değerlendirilmektedir.

2.5.Hastanelerde İletişim Becerileri

Hastaneler, farklı uzmanlık alanları olan insanların çalıştığı, insan kaynaklarının önemli olduğu ve toplumla etkileşim içinde olan örgütlerdir. Hastanelerde iletişim becerilerinin incelenmesi, örgütsel süreçlerin kavranması, problemlerin çözülmesi, daha iyi hizmet sunulması, örgütsel performans ve verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar için yol gösterici olabilir (Korkmaz v.d., 2013, s.90).

Hastanelerde toplumsal, ekonomik, eğitsel ve mesleki özellikler açısından birbirlerinden farklı bireyler yakın bir iletişim ve işbirliği içinde çalışırlar. Sıkı işbirliği ve dayanışmayı gerektiren bu tür görevler başka hiçbir örgütte bu kadar yoğun biçimde yer almaz. Hastanelerde iş bölümü ve uzmanlaşma düzeyinin bu denli yüksek olması herhangi bir bölümün işlevlerinin yerine getirebilmesini diğer bölümlere bağımlı kılmaktadır. Bu nedenle hastanelerde kaliteli ve verimli hizmet üretimi ancak etkin iletişim sistemlerinin kurulup, sürdürülmesine bağlıdır (Demir, 2005, s.58).

İletişimin önemi hastalıkta başkalarına bağımlılık durumunun yaşanması nedeniyle hasta açısından da artar. Bu durumda hastanın bakım ve tedavisi ile yükümlü olan doktorluk hemşirelik, ebelik gibi sağlık mesleği üyelerine, iletişime uygun çevrenin oluşturulması ve hasta ile etkili iletişimin kurulmasında önemli sorumluluklar düşmektedir (Uyer, 2000, s.90). Sağlık ile ilgili meslekler basit bir tanımlama ile insan ilişkisi içinde sürdürülen uygulama alanıdır (Winefield, 2000, s.93). Bu nedenle bu işi icra eden sağlık çalışanlarının iletişim becerileri düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir.

Yapılan çalışmalar, sağlık çalışanlarının etkili kişilerarası ilişkiler ve iletişim becerisi geliştirmesinin hastalar üzerinde olumlu etkiler (hizmetten memnuniyetin

artması, hastalık ve tedaviye uyum, iyileşmeye motivasyonun artması) yarattığını göstermektedir (Tutuk, 2002, s.38).

Sağlık hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesinin, öncelikle kişilerarası etkili iletişim kurulmasıyla mümkün olabileceği yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1.Örgüt ve Örgüt Kültürü Tanımı

3.1.1.Örgüt

Örgüt kelimesi Fransızca “organizasyon” kelimesinin Türkçe’deki karşılığıdır. Organizasyon ise antik Yunanca’daki “organon” kelimesinden türemiştir ve araç, alet veya uzuv anlamına gelmektedir. Buradan yola çıkarak denilebilir ki organizasyonlar (örgütler), amaca yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere oluşturulan teknik, sosyal ve ekonomik araçlardır (Genç, 2004, s.33).

Örgüt kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Barnard (1994), örgütü iki veya daha fazla bireyin isteyerek organize edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi olarak tanımlamıştır. Barnard (1994), örgütün aynı zamanda ortak bir hedefe ulaşmak için etkinliklere katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişim kurabilen bireyler olduğundan bahsetmiştir. Örgüt; iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (Schein, 1970, s.59).

Geniş manasıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003, s.150).

3.1.2.Örgüt Kültürü

1980’li yıllarda, örgüt kültürü kavramının örgütlerin analizinde bir araç olarak kullanılması, araştırmacılar tarafından büyük oranda kabul görmüş olmasına rağmen, ilgili alanyazın, kavramın farklı yorumlarını içermekte ve kavramın tanımı

örgüt araştırmacılarına ve örgütlerin yapılarına göre farklılık göstermektedir (Gizir, 2003). Bu kavramın tanımı ve kullanımının bu kadar farklılık göstermesi, ilgili çalışmaların örgüt kültürünü farklı amaç ve derinlikte ele alması (Alvesson ve Billing, 1997) ile bu kavram üzerine çalışan bilim insanlarının araştırma yaklaşımlarının, pozitivist araştırma yaklaşımından yorumlamacı ve post-modern araştırma yaklaşımına doğru değişiklik göstermesi gibi nedenlerle ilişkilendirilebilir (Alvesson, 1993; Smircich ve Calas, 1987; Şişman, 2002). Aynı zamanda, antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve folklor gibi farklı birçok disiplinden bilim insanının bu kavramı ele alarak bir çok kuramsal ve uygulamalı çalışmalar yapmış olması, kavramın farklı tanımlanması, yorumlanması ve kullanılmasına neden olmaktadır (Alvesson, 1993; Martin, 1992). İlgili alanyazında, kültürün, örgüt çalışanları arasında ortak değerler ve inançlar oluşması temelinde sosyal bir tutkal olduğu ve örgütün derinliklerinde yer eden bu olgunun, örgüt çalışanları için örgütsel bir kimlik oluşturduğu konusunda uzlaşa sağlandığı görülmektedir (Kuh ve Witt, 2000; Peterson ve Spencer, 1993; Smircich, 1983; Tierney, 1992). Benzer şekilde, Kuh ve Witt (2000), örgüt kültürünün örgüt çalışanlarına kimlik kazandırmak, onların örgüt içerisinde bağımsız bireyler olarak etkinliklerde bulunmalarından öte, bir bütün olarak hareket etmelerini sağlamak, çalışanlar arasında sosyal bir sistemin kurulması ve onların davranışlarına yön vermek ve rehberlik etmek gibi dört temel işlevinin olduğundan söz etmektedir.

Wallach (1983), örgüt kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olarak üç alt boyutta ele almıştır. Bürokratik kültürde güç ve kontrol, sorumluluk ve otorite açıkça tanımlanmakta ve sistemli bir yapı ve formalite etrafında konumlandırılmaktadır. Yenilikçi alt kültür ise değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerleri içerisinde barındırmaktadır. Bu iki alt kültüre ek olarak,

destekleyici alt kültür de geniş bir aile ile uyumlu ilişkiler ve insani değerleri odak noktasına almaktadır (Wallach, 1983, s.32-34).

Örgütlere göre değişkenlik gösteren örgüt kültürü tanımları, tanımın oluşmasından günümüze değin şu şekilde özetlenebilir;

Tablo 7:Örgüt Kültürü Tanımları

Pettigrew, 1979, s.571	“Örgüt kültürü, belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü, kültürün varlık nedenleri; sembol, dil, ideoloji, inanç, rituel ve mitlerdir.”
Schwartz ve Davis, 1981, s.33.	“Örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentilerdir.”
Dill, 1982, s.307	“Örgüt kültürü, bireyleri harekete geçiren ve onların hareketlerine anlam veren bir grubun paylaşılan inançları, ideolojisi ve dogmalarıdır.”
Wallach, 1983, s.29	“Örgüt kültürü kısaca örgüt çalışanlarının örgütteki faaliyetlerin nasıl yapılacağına ilişkin paylaştıkları ortak anlayışları olarak ifade edilebilir.”
Barley, 1983, s.393	“Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki ortak algı ve yorumlar sonucu oluşan beklentiler toplamıdır.”
Bosema ve Patak, 1987	“Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1997, s.208).”
John Van Manen, 1988	“Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktivitelerdir (Terzi, 2000, s.23).”
Stepha, 1989, s.37	“Örgüt kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.”
Armstrong, 1990, s. 206	“Örgüt kültürü, örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir.”

D.F Arnham, 1990	“Örgüt kültürü, işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür (Sarı, 2005, s.12).”
Reichers ve Schneider, 1990	“Örgüt kültürü, örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabullerdir (Şahal, 2005, s.13).”
Gordon ve Ditomaso, 1992, s.784	“Örgüt kültürü, bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir.”
Erdem, 1996, s.28	“Örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılayma, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür.”
Erengül, 1997, s.25	“Örgüt kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir.”
Sanchez ve Yurrebaso, 2009, s.97	“Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyeler tarafından ortaya konulan paylaşılmış amaçlar sistemidir.”
Hofstede, 1998b, s.478	“Örgüt kültürü, bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif akıl programlamasıdır.”
Mwaura vd., 1998, s.212	“Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görece olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerlerdir.”
Hofstede, 2000, s.135	“Örgüt kültürü, Bir örgütün çalışanlarını, diğer işletmelerden ayıran niteliklerin bütünüdür.”
Eren, 2001, s.135	“Örgüt kültürü, çalışanların, örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve yine çalışanlara örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar aktaran ortak değer yargıları, düşünce ve inançlar sistemidir. Örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar normlar, inançlar ve anlayışlardır.”
Karcıoğlu, 2001, s.268	“Örgüt kültürü, bir grubun veya bir örgütün ya da bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel saygılılar, semboller ve uygulamalar bütünüdür.”

Oudenhoven 2001, s.90	“Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir.”
Schein, 2002, s.14	“Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu şey olarak grubun var olma sorunları ve iç bütünleşmesine karşı öğrenilmiş tepkilerdir.”
Brooks, 2003, s.241	“Kültür paylaşılan bir olgudur ve örgüt kültürü, paylaşımın örgüt seviyesinde gerçekleşmesi olarak ifade edilebilir.”
Berrio, 2003, s.1	“Örgüt kültürü, örgüt kültürünün açıklaması, neyin değerlendirildiğini, baskın liderlik stilini, dili, sembolleri, prosedürleri, adetleri ve bir örgütü niteleyen başarı tanımlarını içermektedir.”
Daft, 2003, s.88	“Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğudur.”
Lewis vd., 2003, s.548	“Örgüt kültürü, bir örgütteki yaşam biçimidir ve genel olarak, organizasyonlarda gelişen paylaşılmış değerler ve uygulamalardır.”
Hasanoğlu, 2004, s.47	“Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir.”
Rung ve Hames, 2004, s.412	“Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendi ve diğerlerinin davranışlarını analiz etmek için referans bir çerçeve olarak kullanılan, sosyal olarak öğrenilmiş paylaşılan değerler ve beklentilerdir.”
Schein, 2004, s.11	“Örgüt kültürü, belli bir grup tarafından gerek dış çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.”
Topaloğlu ve Kara, 2004, s.123.	“Örgüt kültürü, örgütte çalışan bireylerin ortak bir yol izlemesini sağlayan düşünsel bir paradigmadır.”
Dubrin, 2005, s.294	“Örgüt kültürü, çalışan davranışını etkileyen ortak değer ve inançlar bütünüdür.”
Güçlü, 2006, s.148	“Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.”

İlhan, 2006: 275	“Örgüt kültürü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım örüntüleridir.”
Doğan, 2007, s.104	“Örgüt kültürü, bir örgüt tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır.”
Killmann,	“Örgüt kültürü, paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulmasıdır (Yılmaz, 2007, s.42).”
Morgan,	“Örgüt kültürü, bireylerin belirli olayları, faaliyetleri, amaçları, ifadeleri ya da durumları farklı biçimlerde görmelerine ve anlamalarına imkan veren gerçekliği inşa etme sürecidir (Bebington vd., 2007, s.603).”
Murat ve Açıkgöz, 2007, s.3	“Örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür.”
Peter ve Waterman,	“Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır (Bayram, 2011, s.11).”

Kaynak: Gönen Z., 2012, Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki Sağlık Bakanlığına Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde bir uygulama, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi.s.13-15 Tablo 2 ‘den yararlanılmıştır.

Tablo 7’de görüldüğü üzere, bu tanımlamaların bir çoğu paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar, ilişki ve davranış kalıplarını içermektedir (Odom vd., 1990, s. 158).

Bu tanımları içine alan geniş bir tanımda örgüt kültürü şu şekilde yer almıştır; Örgüt kültürü birtakım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği

ve örgüt içindeki çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler örgüt içindeki çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve işgörenlerin birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir (Ökzalp ve Kirel, 2001, s.179). Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, örgüt kültürü bir alt kültürdür (Eren, 2001, s.135).

Tanımlar doğrultusunda, örgüt kültürü; örgütü diğer örgütlerden ayıran, çalışanların düşünce ve davranışlarıyla tarih içinde oluşan, örgütün bireyleri tarafından kabul görerek, onları birarada tutan davranışlar, değerler ve normlar toplamıdır, denilebilir (Özyaman, 2010, s.87).

Örgüt kültürünün en açık etkilerinden birisi çalışanların davranışları üzerindeki etkisidir (Odom vd., 1990, s.157). Diğer bir yandan, bir veya daha fazla alt kültür içeren bir kültüre de sahip olunabilmektedir. Örneğin dünyadaki bir çok sağlık örgütünde bir dizi alt kültür birbirleriyle iç içe çalışmaktadır. Doktorlar, hemşireler, tıbbi çalışanlar, yardımcı sağlık personeli ve müdürler, her biri farklı kültürel kimliklere sahiptirler ve her bir grup, örgütsel sembol anlayışlarını etkileyen, kendilerine özgü yorumlama sistemine göre çalışmaktadırlar (Brooks, 2003, s.241)

Araştırmamızda ara değişken rolü olduğu düşünülen örgüt kültüründen, Howard (1998), duygusal zeka ve iletişim etkinliği üzerinde doğrudan etkisi olduğundan söz etmektedir. Ayrıca kültür, finansal performans (Rowden, 2002), içsel gelişim (O'Reilly, 2000) ve stratejik başarıyı (Hambrick, 1980; Harrigan, 1980; Shrader, Taylor, & Dalton, 1984; Weidenbaum, 1979; William, 1980), etkilemektedir.

3.2.Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları ve Etki Eden Faktörler

Örgütlerin amaçlarına ulaşım başarılı sonuçlar almasında birden fazla unsur etkilidir. Çalışanların yetenek ve yaklaşımları, organizasyon yapısı, yönetim biçimi, dış çevre ve ilişkiler ve benzeri unsurlar birarada örgütlerin başarısında belirleyicidir.

Örgütler, çevreleriyle etkileşim içinde olan, çevrelerinden aldıkları girdileri dönüşüm süreci sonucunda çıktı olarak çevreye sunan açık sistemlerdir (Yalazan, 2006, s. 36). Bu sebeple örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bu faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki ana başlıkta incelenebilir (Aydoğan, 2004, s.210).

3.2.1.İç Çevre Faktörleri

İç çevre faktörleri; kurucunun örgütün stratejilerini oluşturma, vizyon ve misyonunu belirleme aşamalarında dikkate almak zorunda olduğu etkenlerdendir. Bu faktörler şunlardır (Bakan vd., 2004, s.29):

- ✓ Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaçlar ve hedefler,
- ✓ Kurucular ve sahipler; kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- ✓ Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- ✓ Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- ✓ Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- ✓ Bireysel katılım ve teşebbüs; bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- ✓ Risk toleransı; bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- ✓ Yön; örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- ✓ Birleşme; örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- ✓ Kontrol; işgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- ✓ Benlik; örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,

- ✓ Ödül sistemi; ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- ✓ Çatışma toleransı; çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- ✓ İletişim kalıpları, bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- ✓ Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleridir.

3.2.2.Dış Çevre Faktörleri

Birer açık sistem niteliği taşıyan örgütlerin çevresi, toplumsal, siyasal, hukuki, ekonomik ve teknolojik gibi pek çok faktörün etkisiyle sürekli bir değişim göstermekte, bu durum örgütlere hem yeni olanaklar sunmakta ve hem de tehlikeler yaratmaktadır (Şimşek, 2001, s.311). Dolayısıyla örgüt başarısının temel belirleyicilerinden biri de sahip olunan kaynak ve imkânlarla dış faktörler arasında kurulan uyumdur (Mucuk, 2006, s.173). Çevresel değişkenler örgütü etkilediği gibi örgütten de etkilenebilir. Toplumun yapısı ve kültürel değerleri, içinde bulunulan sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler, rakipler, örgütleri etkileyen krizler, pazarın hedef kitlesindeki kültürel değişmeler örgüt kültürünün oluşumunda göz önünde bulundurulması gereken kıstaslardandır.

Belirtilen faktörlerin dışında örgütle iletişimde bulunan her türlü unsur, örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur. Açık sistem olan ve çevresiyle ilişkiye giren örgüt, çevrenin kültürel değerlerinden etkilenebileceği gibi, çevreyi kültürel değerler açısından etkileyebilecektir. Dinamik bir örgüt sürekli olarak değişir.

Bunun esas nedeni, çevresinde devamlı bir değişimin yaşanması ve farklı unsurların bulunmasıdır. Bir örgüt ya çevresine uyar, ya da çevresini değiştirir. Yani çevresel değişkenler ya örgütü etkiler, ya da örgütten etkilenir (Genç,1993, s.2).

3.3.Örgüt Kültürünün Öğeleri

3.3.1. Değerler

Değerler, belli bir topluluğun kendine özgü varlık, birlik ve sürekliliğini devam ettirmek için üyelerin geneli tarafından doğruluğuna inanılan ve bu topluluğun düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ya da inanışlardır (Şimşek v.d., 2003, s.53). Bir örgüt içerisinde neyin arzu edildiği ile ilgili paylaşılmış olan anlayış ve davranışlara kaynaklık eden görüşler olduğundan dolayı örgüt kültürüne temel oluşturan varsayımları yansıtır. Aynı zamanda işgörenlerin örgüt içerisinde başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini ve örgütün temel karakterini tanımlayıcı özelliklere sahiptir (Terzi, 2000, s.25).

Bir organizasyonda, örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler aslında bize örgüt içerisinde neyin istenir ya da istenmez olduğunu gösteren, örgüt üyeleri tarafından durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde yargılamada kullanılan ölçütlerdir. Değerler, örgütlerde hemen ortaya çıkan inançlar topluluğu değildir. Değerler, tüm örgüt üyeleri tarafından defalarca denenmekte ve herkes tarafından kabul edilebilir bir hal aldıktan sonra benzer davranışların temelini oluşturmaktadır (Altunay, 1999, s.49).

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplanmaya tabi tutulmuştur:

Kurumsal değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

Estetik değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

Sosyal değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.

Politik değerler: Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.

Kutsal değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler (Yazıcı, 2006, s.37).

3.3.2. İnançlar

İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. Kültürel olarak paylaşılan varsayımları ortaya çıkarmada üç problemle karşı karşıya kalınır. Birincisi, insanların varsayımlar hakkında direkt olarak konuşmaması, bunları çeşitli somut örneklerle ima etmesidir. Örneğin, örgütün geçmişi hakkında hikayeler anlatmak, bazı ritüeller, örgütün bireyler için farklı yönünü sembolize eder. İkincisi, bazı varsayımların belirli normlarla çelişmesi ve bireyin bunları kabullenmekte gönülsüz olmasıdır. Üçüncüsü; çoğu örgütün çeşitliliği ve büyüklüğü, örgüte ilişkin kültürel bulguların ne kadar temsili olduğunu düşünmemizi gerektirir (Özen, 2009, s.176).

Örgüt içerisinde üyelerin sahip olduğu inançlar, üyelerin tutum, davranış ve eylemleriyle doğrudan ilişki içersindedir. Üyelerin sahip olduğu dinsel ve kişisel inançlar ile dünyayı algılama konusundaki inançları, üyeler arasında ne kadar paralellik gösterirse örgütün o kadar güçlü kılındığı gerçeğine varılmaktadır (Çelik, 2007, s.63).

İnançlar örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır (Sahte, 1983, s.7).

3.3.3. Tutumlar

Tutum en genel anlamıyla bir bireyin, inanç, duygu ve davranışlarına bağlı olarak herhangi bir objeye karşı tutarlı bir şekilde gösterdiği ön tepki eğilimidir (Köksal, 2007, s.27).

Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar. Tutumlar, yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenir. Başka bir değişle inanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleri olarak ifade edilebilmektedirler (Bakan v.d., 2004, s.39).

3.3.4.Normlar

Normlar, belirli durumlarda hangi davranışın kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallardır. Bir başka deyişle, karşılaşılan sorunlar veya durumlar karşısında nasıl davranılacağına ilişkin örgüt üyelerinin uzun süre kendi aralarında müzakere yaptıkları ve sonunda üzerinde anlaştıkları kurallardır (Erdoğan, 1994, s. 133).

Normlar kaynağını kültürel değerlerden alır. Değerleri tanımlamak ve görmek oldukça zorken, normlar kültürel görünümün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Çalışanın giyim, davranış ve konuşma şeklini belirleyerek, neyi, ne nitelikte ve ne nicelikte yapması gerektiğini gösterir (Yaman, 2009, s.103).

Normların başlıca özellikleri Doğan (2007) tarafından aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ✓ Normlar grup üyelerinin davranışları ile ilgilidir.
- ✓ Normların odaklandığı davranışlar gözlenebilir davranışlardır. Bu iki özellik grup üyelerinin davranışlarını etkileme olanağı sağlar.
- ✓ Normlarda davranışları ödül ile güçlendirme ve ceza ile engelleme vardır.
- ✓ Normlar, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkında açıkça anlaşılabilir düşünceleri içerir.
- ✓ Normlar, grup üyelerinin tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşur (Doğan, 2007, s.54).

3.3.5.Törenler ve Seremoniler

Törenler, örgüt ve üyeleri için önem arz eden olayların resmen tanınması için yapılmaktadır. Örneğin, lise ve üniversite mezunları diplomaların düzenlenen törenlerde alırlar. Bu törenler, mezunların başarılarını teslim etmekte ve hayatlarının yeni bir dönemine geçişlerini işaret etmektedirler. Törenler; örgüt kültürünü çalışanlara iletmekte ve örgüt kültürüyle biçimlenen çalışanların aralarındaki ilişkilerin göstergeleri olmakta; aynı zamanda örgüt kültürünü de pekiştirmektedir. Söz konusu göstergelerin başlıcaları şunlardır:

Giyinme şekilleri, kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller, bunlara ilişkin sembol ve sembolik davranışlar,

Belli dönemlerde seçilen başarılılar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar ve emekli olanlar için yapılan törenler ile bunlara verilen plaketler, hastaneden tayini çıkan çalışan için verilen özel bir yemek,

Yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal düzenlemeler, işaretlerdir (Demir, 2007, s.56).

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır (Güçlü, 2003, s.152).

3.3.6. Hikayeler

Hikayeler genellikle geçmişe yönelik örgütte meydana gelmiş olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkar. Anlatılanlar çerçevesinde hikayeler; örgüt içindeki çeşitli kişi veya olaylar hakkında anlatılan, örgüt felsefesini

yansıtan, örgütsel açıdan bütünleşme, işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini gören ve taşıdığı örgütsel değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümünü sağlayan ve örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden bir kültür faktörüdür (Bakan v.d., 2004, s.57).

Tamamen doğru olsun veya olmasın anlatılan hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşımaktadır (Çelik, 2007, s.68).

3.3.7.Mitler

Açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteler ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalımsı hikayelerdir (Şimşek vd., 2008, s.36).

Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Eliade' ye göre mitler, dokunulmaz modeller olarak ortaya çıkmakla, insanın girişimini engelleyecek gibi görüneceklerine, gerçekte insanı yaratıcı olmaya sürüklerler. Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önceden yapılmış olduğu konusunda güvence vererek, girişimin sonucunda aklına gelebilecek kuşkuların giderilmesinde yardımcı olur (Eliade, 1993, s.134).

3.3.8.Semboller

Semboller, örgüt kültürünün görünen kısmıdır. Semboller ile diğer üyelere, paylaşılan değerler ve sayılıtlarla ilgili uyumlu mesajlar verilir. İşletmenin çalışma ofisleri, toplantı salonları ve bekleme salonlarında kullanılan mobilyalar, sanat eserleri, örgüt üyelerinin selamlaşma şekli, okunan gazete ve dergiler, kullanılan örgütsel afişler ve firma amblemi kullanılması sembollere örnek olarak gösterilebilir.

Semboller, kültürün içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler objelerdir. Kültür kavramına açıklayarak örgütün değerlerini simgelemektedirler. Sembol, kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay nitelik ve ilişki olarak

tanımlanabilir. Kavrama teriminin anlamı ortaya konan deyimlerden elde edilen soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özelemler veya inançlar olarak ifade edilebilir. Semboller, sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işleve sahiptir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılar ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar (Terzi, 2000, s.54).

3.3.9.Dil

Bir iletişim aracı olan dil, örgüt kültürünün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi içeren ve yeni üyelere söz konusu örgüt kültürünün aktarılmasını sağlayan araçtır. Bu sayede dil, kültürün devamlılık sağlamasına hizmet eder (Bakan vd., 2004, s.42). Her örgütün kendine ait ve faaliyet alanı ile ilgili bir dili vardır. Bir ülkenin ana dilini en iyi konuşan bireylerin o ülkenin vatandaşları olması gibi kuruluşun dilini de en iyi bilen kendi üyeleridir. Yapılan selamlamalar, şakalar, jest ve mimikler, mecaz ve benzetmeler, kullanılan deyim, argo ve jargonlar, sloganlar örgütün dilini karakterize eden unsurlar olarak göze çarpmaktadır (Tosi and Mero, 2002, s.128). Örgütsel dilin sahip olduğu bu unsurlar gözlemlenerek, bir örgütün içinde bulunduğu durum ve o örgütte olup bitenler hakkında fikir edinilebilir (Levinson, 1999, s.95).

Özellikle sağlık çalışanları arasında kullanılan “Tıbbi Terimler” kendilerine özgü bir dil kullandıklarını ve buna yabancı olan kişilerin onları anlamasını güçleştirdiği hatta imkansız kıldığını göstermektedir. Bu durum bize dil kullanımının ne kadar önemli olduğunu hatırlatmaktadır.

3.3.10.Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi yetenek ve yetkilerinin

toplamdır. Liderler, kişilikleri, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile organizasyon üyelerine rol modelliği yaparlar (Bakan v.d., 2004, s.67). Asistan doktorlar arasında kıdemli olan, hemşirele arasında başhemşire ve çalışanlar arasında yıl olarak daha uzun zamandır çalışan, diğerleri tarafından rol model olarak algılanmakta ve uygulamaları kültürün aktarılmasında önemli bir vazife görmektedir.

Kahramanlar ise kültürel değerleri canlandırır ve işgörenlerin yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluştururlar. Kahramanlar, kültür içerisinde yüksek değere sahip hayal mahsulü veya gerçek insanlar olup, işgörenlerin davranışına model oluşturarak, örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardım etmektedirler.

Kahramanlar, örgüt kademelerinin herhangi birinden çıkabilmektedirler ve bir lider ya da yönetici olmaları gerekmemektedir. Örgüt içinde kahraman, örneğin, yeni bir ürün veya hizmet yaratan bir kişi, ürünün daha kaliteli olması için proje üretmiş bir mühendis, veya bir ürünü, bir markayı oluşturduğu sloganlarla bütün müşterilere tanıtan yaratıcı bir pazarlamacı olabilmektedir.

Örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kahramanlar, örgütte ulaşılabilir bir kimliği ifade etmektedirler. Kahramanlar aynı zamanda örgüt üyelerinin bireysel performansını örnek aldığı ulaşılabilir bir kişiliği ifade eden insanlardır (Bakan v.d., 2004, s.48).

3.4.Örgüt Kültürü Modelleri

3.4.1.Parsons AGIL Modeli

Amerikalı sosyolog Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde duran ve model geliştiren ilk kişidir. Parsons'un AGIL modeli, başharflerini taşıdığı üzere dört fonksiyondan oluşmaktadır. Bunlar; Uyum (Adaptation), Amaca Ulaşma (Goal Attainment), Bütünleşme (Integration), Yasallık (Legitimacy)'tır.

Uyum (Adaptation): Bir Őeye başarılı biÇimde uyum sağlamak işin sosyal sistem çevresini tanınalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.

AmaÇlar (Goal attainment): AmaÇları gerŐekleŐtirme ve başarı kazanmadır.

Bütünleşme (Integration): Sistemin alt sistemleri ve parŐaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlamadır.

GeÇerlilik (Legitimacy): İÇinde bulunduğu  evre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluŐturmadır (Korkut, 2010, s.54).

Bu modele göre örgüt iÇindeki kültürel değerler “AGIL” fonksiyonlarının tamamlamasını sağlayan en önemli araÇlardır. Sosyal sistemi oluşturan parŐalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağlılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Meşruluk, sosyal sistemin yaşadığı  evre iÇinde devamlılığını sürdürme ihtiyaŐından doğar. Yani sosyal sistemin meŐru olması demek, toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir.

Bu modele göre eğer bir sosyal sistem yaşamak ve geliŐmek istiyorsa; çevresini tanınalı, deĐiŐiklikleri takip ederek gerekli uyumu sağlamalı, amacını belirlemeli ve amacına ulaşmak işin belirli stratejiler geliŐtirmeli, organize olmalı ve koordineli faaliyetlerle parŐaları b t nleŐtirmeli, hem kendi iÇindeki insanlar hem de toplum tarafından meŐru olarak kabul edilmelidir (Yavuz, 2006, s.73).

3.4.2. Deal ve Kennedy  rg t Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy  rg tleri dört kültürel sınıflandırmaya tabi tutmuŐlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki  lŐ t üzerinde durmuŐlardır. Birincisi, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların baŐarisına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır (Daft, 1991, s.79). Bu iki boyutlu değişken üzerinde ortaya çıkan kültür biÇimleri Şunlardır;

Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü: Bu tür kültürde bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geribildirim kazanırlar. Yüksek risk ve hızlı geri bildirim olduğu bir çevrede, bir gece içerisinde bahtlı veya bahtsız bir insan olunabilir. Polis departmanları, tehlike yaşamak veya ölmek olduğu için bu tip kültürün en bariz örneğini oluşturur. Cerrahlar içinde aynı söylenebilir. Bu sektörlerde mali risk yüksek, geri bildirim hızlıdır. Bu kültürün olduğu örgütlerde sloganlar “en büyüğü”, “en iyisi” şeklinde yansıtılır. Özellikle lider konumunda olan kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadır. Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti çok yüksek olduğundan örgütsel efsaneler kahramanların etrafında bazen artan ve bazen azalan bir şekilde oluşturulur. Bu kültürler, örgütteki yıldız insanlar etrafında şekillenir (Terzi, 2000, s.78).

Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü: Bu kültürün temel özelliği, alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen sonuçları konusundaki geri bildirim hızı yüksektir. Bu tip kültürün egemen olduğu örgütlerde risk derecesi düşük olduğu için başarının sırrı çok çalışmaya bağlıdır. Bu kültürün kahramanları arı gibi çok çalışan ve organize çalışan böylece örgüte çok kazandıranlardır. Çalışanlar arasında sorumluluk duygusunu ve görev heyecanını canlı tutmak önemlidir. Satış organizasyonlarının başarıda önemli olduğu örgütlerde, moda, otomotiv ve perakende sektöründe bu kültürün özelliklerine rastlanır (Eren, 2008: 153).

Yüksek Risk Yavaş Geri Bildirim Kültürü: Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik

yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler.

Düşük Risk–Yavaş Geri Bildirim Kültürü: Alınan kararların düşük riskli olduğu, kararların sonuçları hakkındaki geri bildirim ise yavaş olduğu örgütlerde görülür. Kamu kurumları, sigorta şirketleri, bankalar ve örgütlerin muhasebe bölümlerinde bu kültür tipine rastlanır. Örgüt üyeleri çok çalışmak ancak hata yapmamak durumundadırlar. Fakat faaliyet sonuçlarını ölçmek zordur. Bu kültürde en önemli değer yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Eren, 2008: 154). Bu tip örgütlerde kültür bürokratik ağırlıklıdır.

3.4.3. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli

Japon profesör William G. Ouchi, 1970 ve 1980’lerde Amerikan işletmelerinde verimlilik artışının yavaşlaması üzerine araştırmalara başlayarak, Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini başarıyla bir araya getiren “ Z Teorisi’ni” ortaya koymuştur.

Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleridir, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan dört temel faktörün (güdüleme-kalite-verimlilik- işgücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurların oluştuğunu hep göz önünde bulundurmuştur. Ouchi, analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Bu yedi temel nokta; işgörenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk, çalışanlara ilgi olarak sıralanabilir (Özkalp ve Kirel, 2003, s. 109).

Bu yedi husus, geleneksel Amerikan tipi “Teori A” örgütler, geleneksel Japon kültürüne sahip “Teori J” örgütlerde görülmektedir ve her iki kuramın bileşiminin Amerikan örgüt kültürüne uyarlanarak Japonlarla etkin rekabet etmelerini sağlayan “Teori Z” örgüt kültürü modeli oluşturulmuştur (Luthans, 1995: 509).

Tablo 8: Ouichi Modeli

Kültürel Değerler	Tipik Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z tipi Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İşgörenlere Bağlılık	Yaşamboyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1989, s. 503.

Sonuç olarak, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirilmesi için kültürel yapıya önem verilmelidir. Quchi'nin Z teorisi, kültürel unsurların pratiksel işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır (Konuk, 2006).

3.4.4. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede araştırmasını, elli üç ülke ve üç bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan dört boyutu belirlemiştir.

Hofstede kültürü dört özellik üzerinde durarak ele almıştır (Hostede, 2001, s.29)

Bunlar:

Güç mesafesi; grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsamaktadır (Hofstede, 2001, s.83). Güç mesafesi boyutu, bir örgütte gücün eşitsiz dağıtıldığına kabul edildiğine işaret etmektedir. Yani örgütte dar bir güç mesafesini savunanlar “herkesin eşit hakları olmalı” derken; geniş bir güç mesafesini savunanlar ise “güce sahip olan kişilerin ayrıcalıkları olmalı” demektedirler (Öğüt ve Kocabacak, 2008, s.150). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bireylerin kendilerine ait bir yerleri vardır ve statü önemli bir güç göstergesidir. Güç mesafesinin dar olduğu kültürlerde ise güçlü insanlar kendilerini daha düşük güçte gösterme eğilimindedirler (De Mooij, 2003, s.199). Örgütsel açıdan bakıldığında, güç mesafesinin geniş olduğu örgütlerde gücün merkezileştiği görülür. Bu nedenle, çalışanlar yöneticilerin oluşturdukları yapı içerisinde ve yine onların yönlendirmeleri ile hareket ederler. Güç mesafesinin dar olduğu örgütlerde ise âdemi merkeziyetçi bir yapılanma ve katılımlı bir yönetim anlayışı vardır (Rodrigues, 1998, s.31).

Belirsizlikten kaçınma: İnsanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir.

Belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar belli kurallar olmasını isterler ve belirsiz ortamlardan hoşlanmazlar. Her şeyin her zaman planlandığı gibi sürmesini beklerler. Toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlere nazaran biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim, farklı fikir ve

davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süper egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur. Hofstede araştırmasında, Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD, Kanada gibi ülkelerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterdiklerini, buna karşın, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde olduklarını belirlemiştir. Türkiye de, yüksek derecede belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır (Sargut, 1994, s.94).

Bireycilik-Toplumculuk boyutu; belli bir toplumsal yapılanmada bireysel değerlerin mi, yoksa toplumsal değerlerin mi egemen değerler olarak algılandığını gösteren bir kültürel değişkendir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 6). Örgütte çalışanların kendi başlarına ya da bir grubun üyesi olarak mı davranmayı tercih etmeleriyle ilgilidir. Toplumculuk eğiliminin hâkim olduğu bir örgütte, bir gruba ait olmaya önem verileceği için örgüte bağlılık gösterilecektir. Bu bağlamda kurumsal ya da örgütsel bağlılığın egemen bir kültürel değer olduğu örgütlerde, merkezileşme eğilimi azalacak, gevşetilmiş ve içselleştirilmiş bir denetim sistemi oluşturulacaktır.

Hofstede ve Bond (1988: 10-11), bireycilik ve toplumculuk kültürel değişkenini, bireylerin grupla bütünleşme düzeyi olarak tanımlamaktadırlar. Kimi örgütlerde bireyciliği ön plana çıkaran inançlar ve değerler daha hâkim durumda iken, kimi örgütlerde ise toplumculuğu ön plana çıkaran inançlar ve değerler daha hâkim durumdadır. Bireycilik ya da toplumculuk inanç ve değerlerinin daha hâkim durumda olması, birey veya grupların tutum ve davranışlarına yansımakta ve farklı uygulamalara neden olmaktadır.

Erillik/Diřilik Özelliği: Kùltürün bu boyutunu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen roller ifade etmektedir. Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Diřilik özelliklerinin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresiyle iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür (Terzi, 2000, s.75). Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Diřilik ise, bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı ölçütü ün ve zenginliktir (Hodgetts ve Luthans, 1996, s.104).

3.4.5. Harrison ve Handy Örgüt Kùltürü Modeli

Handy (1993, s.183), bir psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanarak örgütlerin sahip oldukları farklı kùltürleri dört temel gruba ayırarak incelemektedir: Rol kùltürü, güç kùltürü, görev kùltürü, birey kùltürü.

Rol Kùltürü (Apollo) : Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kùltür tipi olup, bu kùltürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşı, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konular önemlidir. Bu kùltürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemli olduğu için, tanımlanan rollere uygun kişiler işe alınmaktadır (Terzi, 2000, s.77).

Güç Kùltürü (Zeus) : Gücün ve denetimin merkezde toplandığı kùltür tipidir. Bu kùltür egemenlik ve çıkar temeline dayanmaktadır. Gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde egemenlik kurmaktadır. Merkezdeki kişilerin kalitesi çok önemlidir, bunlar güç yönelimli, siyasal, mantıklı, risk alan kişilerdir. Bu kùltürde, çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Bu kùltür, daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde görülmektedir (Şişman, 2002, s.142).

Görev Kültürü (Athena) : Bu kültürde temel nokta örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütlerdir. Bu kültüre sahip örgütlerde önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Her şey amaçlara hizmet etme oranına göre değerlendirilir. Görev kültürü gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır (Bakan vd., 2004, s.92–93).

Birey Kültürü (Dionisus) : Birey kültürünün simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Birey odak noktasıdır ve yapı bireylere hizmet için vardır. Güç, görev ve rol kültürlerinde çalışanlar örgüt için çalışırken; birey kültüründe örgüt, çalışanlar için çalışmaktadır. Bu kültür birey merkezli olup, bireysel çalışmalar ve başarılar ön plandadır. Bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri ile sonuç elde etmeleri önemlidir. Var olan örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Aslında örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan çalışanlar, örgütü kendi kariyerleri ve özel istekleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100). Birey kültürü, profesyonel çalışanların görev yaptığı, avukatlık büroları, medikal sektörü, danışmanlık firmaları ve üniversitelerde yaygın olarak görülür (Carter, 2011: 124).

3.4.6. Edgar Schein Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein'a göre kültür, çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen varsayımlar sistemidir. Örgüt bu varsayımları, iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreye adaptasyon gibi sorunları aşmada kullanılır. Schein'a göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır (Korkut, 2010, s.58).

Örgütün Dış Çevreye Uyum Sorunlarını Çözme:

- ✓ **Görev ve strateji;** açıkça ve üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması.
- ✓ **Amaçlar;** ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.
- ✓ **Araçlar;** hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar / yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.
- ✓ **Ölçme;** başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde anlaşmaya varılması.
- ✓ **Düzeltilme;** amaçlara ulaşılmadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında anlaşmaya varılması (Korkut, 2010, s.59).

Örgütün Çevreyle Bütünleşme Sorunlarını Çözmek İçin Yapılacak

Faaliyetler:

- ✓ Temel zaman ve yer kavramları dâhil olmak üzere kullanılacak ortak dil ve kavramsal sistem
- ✓ Grup sınırları ve gruba katılım için kriterler
- ✓ Statü, güç ve otoritenin dağıtımındaki kriterler
- ✓ Farklı iş ve aile ortamlarındaki yakın dostluk, arkadaşlık ve sevgi için kriterler
- ✓ Ödül ve cezaların dağıtımı için kriterler
- ✓ Açıklanamayan bazı kavramların ya da olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik, manevi ya da dinsel değerlerinin oluşması (Yazıcı, 2006).

Endişeyi azaltma:

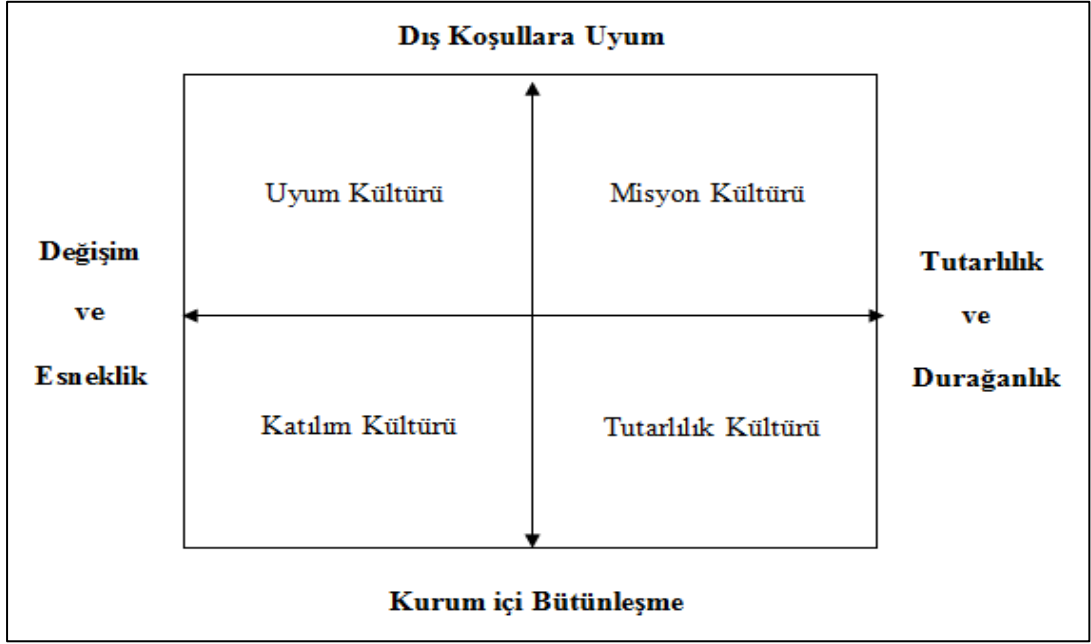
Örgütsel kültürün en önemli işlevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı filtre rolü oynaması, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Çalışan öncelikli

görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlara ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendisine gelen uyarıları, tehditleri ayıklar, korku ve endişeye kapılmadan başa çıkmak için varsayımlar geliştirir (Korkut, 2010, s.60).

3.4.7. Daniel Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak için iki eksen den oluşan bir tanım geliştirmişlerdir. İlk eksen, bir örgütün dış çevresini kapsayan müşterilerin değişen istekleri ve nitelikleri, teknolojik ve inovatif gelişmeler gibi örgütün kontrolü dışında kalan dış koşullara uyum sağlayabilme derecesini, ikinci eksen de örgütün dışkoşullara uyumunu sağlayabilmek için gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilmesini sağlayan değişim ve esneklik kapasitesini tanımlamaktadır (Denison ve Mishra, 1995, s.213-216). Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürünü oluşturan temel değerler üzerinde yoğunlaşarak “dış koşullara uyum”, “kurum içi bütünleşme”, “esneklik” “tutarlılık” boyutlarının altında katılım, tutarlılık, uyumluluk ve misyon kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşturmuşlardır (Büyük, 2010, s.229). Örgüt kültürü ile ilgili olarak geliştirilen kavramsal model Şekil 1’de aktarılmıştır.

Şekil 1:Denison Örgüt Kültürü Boyutları



Kaynak: Denison and Mishra, 1995, s.216.

Her örgüt bu dört örgüt kültürüne ilişkin özellikleri belli oranda üstünde barındırmaktadır. Böylelikle örgütlerin değişen kurumsal ve dış koşullara ne ölçüde uyum yapabileceğini ya da değişime ne ölçüde açık olduğunu belirlemek mümkün olmaktadır (Kelez, 2008, s.81).

Uyum: Örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen olaylara uyum sağlayabilmeleri ve böylece bir denge kurabilmeleri mantığına dayanmaktadır. Uyum yeteneği yüksek örgütler, çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için gerekli olan stratejileri hayata geçirebilirler. Risk alırlar, deneyimlerinden öğrenirler ve yenilik yaratma noktasında yeteneklidirler. Uyum boyutunun alt boyutları değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir.

- ✓ **Değişim Yaratma:** Organizasyonların değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilme becerisidir. Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullar karşısında uygun, çabuk ve tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı

değişiklikler yapılabilmesidir (<http://www.denisonconsulting.com/dc/>. Erişim tarihi: 05.02.2015).

- ✓ **Müşteri odaklılık:** Organizasyonların faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin bu gün ve gelecekteki istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanma derecesidir. Bunun derecesi müşteri memnuniyeti ve ilgisinin derecesiyle saptanır (<http://www.denisonconsulting.com/dc/>. Erişim tarihi: 05.02.2015).
- ✓ **Örgütsel öğrenme:** Hızla değişen koşulların ve gelişen teknolojilerin öğrenilmesi ve takip edilmesi işletmeler için oldukça fonksiyonel ve önemlidir. Bu nedenle organizasyonlar, çevreden gelen bilgi ve gelişme kapasitesini arttırıcı, yeniliğe teşvik edici uyarıları almalı, değerlendirmeli ve yorumlamalıdır (Yahyagil, 2004, s.46).

Misyon: Başarılı örgütler vizyonlarını, amaçlarını, hedeflerini ve gelecekteki konumlarını ifade eden açık tanımlara sahiptirler. Misyon, örgüte ve çalışanlara yönlerini ve amaçlarını gösterir. Misyon kültürüne sahip örgütler gelecekte istenilen noktaya ulaşmak için bugün yapmaları gereken davranışları hayata geçirirler. Misyon boyutunun alt boyutları stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyondur.

- ✓ **Stratejik yönlendirme:** Örgütsel amaçlarının ulaşılabilirliğini arttırmak için açık şekilde belirlenmiş stratejilerinin var olmasını ifade eder. Örgüt üyelerinin bu yönde inançlı bir tutuma sahip olması örgütün başarısı açısından son derece etkilidir (Yahyagil, 2004, s.49).
- ✓ **Temel amaçlar:** Temel amaçlar vizyon, misyon ve stratejiyle bağlantılı olarak çalışma hayatında doğru yönü bulmayı sağlar. Örgütlerde uzun dönemli amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak

gerçekleştirilebilecektir (<http://www.denisonconsulting.com/dc/>. Erişim tarihi: 05.02.2015).

- ✓ **Vizyon:** Organizasyonların gelecekte arzulan görüntüsüdür. Temel değerlerle somutlaşır ve çalışanlarca içtenlikle benimsenir. Geleceğe dönük, anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonu, çalışanların sinerjisini arttırmakta, daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır (Kelez, 2008, s.105).

Katılım: Katılım boyutu rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için güçlendirme ve takım çalışmasının gerekliliğini ifade eder. Günümüzde çalışanlarını güçlendiren, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen, örgüt yapısını takımlar etrafında oluşturan ve insan gücünün yeteneklerini artırmayı hedefleyen örgütler başarıyı yakalayabilmektedirler. Katılım boyutunun alt boyutları yetkilendirme(güçlendirme), takım çalışması ve yetenek geliştirmedir.

- ✓ **Yetkilendirme (Güçlendirme):** Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemektedir.
- ✓ **Takım Çalışması:** Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar-alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.
- ✓ **Yetenek Geliştirme:** Örgütün rekabet gücünü korumak ve yeni ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışanların bireysel yetenek gelişiminin desteklenmesini ifade eder. İş hayatındaki ihtiyaçlara ve olası yeni uygulamalara karşı daha hazırlıklı olması, çalışanların sürekli olarak

gelişmesine ve öğrenmesine fırsat yaratılması anlamındadır (Yahyagil, 2004, s.47).

Tutarlılık: Amaçlara ulaşmak ve sorunların çözümü için kullanılan ve örgütün dış çevredeki riskler ve beklenmedik durumlar karşısında güçlü durabilmesini sağlayan yaklaşımı ifade eden boyuttur. Tutarlı örgütler örgütün bütün kademeleri tarafından kabul gören, kurumsal yönetişime dayalı bir içsel sistem oluşturmaya yönelik düşünce yapısı ve örgütsel sistemler oluştururlar. Bu boyut temel değerler, uzlaşma, koordinasyon ve bütünleşme alt boyutlarından oluşur.

- ✓ **Temel Değerler:** Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici ve vazgeçilmez nitelikteki değer yargılarını kapsar.
- ✓ **Uzlaşma:** Örgüt çalışanları, örgütün amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalıdır.
- ✓ **Koordinasyon ve Bütünleşme:** Organizasyonun farklı fonksiyon ve birimlerinin, ortak amacı başarabilmek için birlik içinde çalışmalarınıdır. Alınacak tüm kararlar ve işgörme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumun olması, birimler arasında engelleme ve çatışmayla karşılaşılmasındadır (Yahyagil, 2004, s.48).

3.5.Hastanelerde Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç ve tutumlar olarak tanımlanabilir. Dahası her örgüt, çalışanlarının paylaştığı değer, inanç ve tutumlar açısından kendine özgü bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasında üyelerinin sosyodemografik özellikleri ve çalışma yaşamlarına ait özellikleri etkili olmaktadır. Hastane işletmeleri hizmetin yapısı ve özellikleri bakımından karmaşık bir örgüt yapısına sahiplerdir. Bu yüzden bu

işletmelerde örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır (Karahana, 2008, s.460). Her hastane kendine özel bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Hastane çalışanlarının sahip oldukları özelliklerin örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisinin bilinmesi ve hastanelerdeki örgüt kültürünün belirlenerek, yöneticilerin örgüt kültürünü örgütün hedef ve amaçlarıyla uyumlaştırabilmesi, çalışanların kuruma bağlılığını ve verilen hizmetin kalitesini artırmada etkin rol oynamaktadır.

Hizmetlerin üretilmesinde insan faktörünün ön planda olduğu hastanelerde, örgüt kültürü önem taşımaktadır. Özellikle hastanelerde, insan boyutunun iyi bir biçimde planlanması ve yönetimi ancak hastane için en uygun örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir (Gönen, 2012, s.18).

Hastane işletmelerinde oluşturulacak örgütsel kültürün temel belirleyicileri de işgören ve müşteri odaklı olmak ve yüksek standartlar içermesidir. Ayrıca hizmet işletmelerinin örgüt kültürünün mutlaka esnek, yenilikçi ve iyi belirlenmiş değerlere sahip olması gerekmektedir. Bunun dışında, hastane çalışanlarının işlerinin yapısına bağlı olarak daha katılımcı olması ve güçlendirilmesi istenmektedir (Karahana, 2008: 465).

Örgüt kültürünün güçlü olması, çalışanların örgüt amaçları etrafında toplanması, örgütün kural, norm ve davranışlarını benimsemesini sağlar. Bu da hastanelerin, yaşamlarını sürdürmesinde, gelişmesinde, verimliliğinde ve çalışanların iş doyumunun sağlanmasında önemlidir (Konuk, 2006: 13).

Hastanelerin, kendilerine özgün ve çalışanlarca paylaşılan bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü, olayları yaratmada ve denetlemede etkin bir rol oynar ve çalışanların temel kaygılarını azaltır (Güçlü, 2003: 147-159). Ayrıca, örgüt kültürü kurumları birbirinden ayıran ve ayakta kalmalarını sağlayan önemli bir unsur haline gelmektedir (Köse, 2010: 34).

Sağlık alanına bakıldığında, en iyi kültür tipinin ne olduğu hala araştırma konusudur. Ancak, problemlere çözüm bulan, yeniliklere açık ve bu yeniliklere kolaylıkla uyum sağlayabilen, çalışanların da en az yöneticiler kadar karar verme yetkisine sahip olduğu ve yaratıcılığın ön plana çıkarıldığı bir kültür yapısının en iyisi olabileceği ifade edilmektedir. Hastanelerin bu yönlerini geliştirecek şekilde örgüt kültürlerinde bazı değişikliklere gitmeleri, günümüzde kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (Simms, v.d., 1994, s.659). Örgüt kültürü hakkındaki tartışmaların çoğu organizasyonda hakim olan kültürü işaret etmektedir. Bununla beraber, hastaneler ve sağlık hizmetleri veren karmaşık organizasyonlar birçok alt kültürü kapsamaktadır. Bu alt kültürler organizasyon tarafından biçimsel olarak desteklenmiş olan öz değerlere direnen karşı kültürler olan dominant kültürün değerlerine, inançlarına, tahminlerine veya fonksiyonlarına bağlı olabilmektedir. Doktorlar diğer sağlık hizmeti tedarikçilerinden onları kesin olarak ayıran belli bir değer sistemine güçlü bir şekilde bağlıdır. Alt kültürler ve karşı kültürlerin varlığı kolayca tolere edilebilmektedir ve desteklenebilmektedir çünkü örgütsel alt birimler farklı ihtiyaçlar ve hedeflere sahip olmaktadır (Rondeau ve Wagor,1998, s.2).

Örgütsel alt kültürün, örgüt kültüründen bağımsız olarak ve küçük bir grup halinde kendi değer, inanış ve davranış kalıplarına sahip olabildiği belirtilmektedir (Lok ve Crawford, 1999, s.365). Odom v.d. (1990) 'ne göre, bir örgüt kültürünün yaygınlığı, o örgütteki yöneticilerin örgüt kültürü ve bu kültürün çalışanların memnuniyeti ve bağlılığına olan etkisinin altında yatan boyutların tanımlanmasını gerektirmektedir (Odom v.d., 1990, s.157). Örgüt kültürünün en açık etkilerinden birisi çalışanların davranışları üzerindeki etkisidir (Odom vd., 1990, s.157). Diğer bir yandan, bir veya daha fazla alt kültür içeren bir kültüre de sahip olunabilmektedir. Örneğin dünyadaki bir çok sağlık örgütünde bir dizi alt kültür birbirleriyle iç içe çalışmaktadır. Doktorlar, hemşireler, tıbbi çalışanlar, yardımcı sağlık personeli ve

müdürler, her biri farklı kültürel kimliklere sahiptirler ve her bir grup, örgütsel sembol anlayışlarını etkileyen, kendilerine özgü yorumlama sistemine göre çalışmaktadırlar (Brooks, 2003, s.241).

Shaw'ın (2002) hastanelerdeki kültür ile ilgili yaptığı çalışmada, hastanelerin güç kültürüne sahip oldukları, kültürel yapıyı oluşturmada yöneticilerin tavrının önemli olduğu, değişim sürecini başlatmada kültürü tanımak gerektiği, eski kültürel yapıdaki hastanelerin daha hiyerarşik bir işleyiş içinde olduğu üzerinde durulmuştur (Shaw, 2012, s.212)

Sağlık Bakanlığı'nın yapmış olduğu örgüt kültürü araştırmasının sonuçlarında; yönetimin oluşturduğu örgütsel amaçların çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmadığı, kurum içinde etkili bir iletişimin olmadığı, kararların belli merkezler tarafından alındığı ve çalışanların karar sürecine katılmasında güçlüklerin olduğu, kaynak kullanımının, örgütsel etkinliğin, moral durumunun, yeniliğe bakışın ve problem çözme yeteneğinin orta düzeyde etkili olduğu bulunmuştur (Gönen, 2012, s.20).

3.6.Örgüt Kültürü ve İletişim Becerileri İlişkisi

Güçlü ve başarılı örgüt kültürlerinde bireyleri destekleyici, empatik bir ortamın olduğu doğrudan iletişim biçimi geçerlidir. Kurallar ve kanallar belirginleştirilmiş, açıklık, dürüstlük ve sürat anlayışı benimsenmiştir. Mesajların açık şekilde verildiği kolaylaştırılmış bir iletişim biçimi söz konusudur. Böyle bir iletişim örgüt üyeleri arasında inandırıcı ve akılda kalıcı bir etki yapar. Buna karşın zayıf bir örgüt kültürünün en belirgin işaretlerinden biri örgüt içi iletişimde yaşanan sorunlardır. İletişim sürecinde yaşanan sorunlar yanlış algılamalara ve bunun sonucu olarak bireyler arasında çatışmalara neden olmaktadır (Cansu, 2006, s.87).

Örgüt kültürü iletişim üzerinde kilit bir rol oynamaktadır. Conrad & Poole (2005)'e göre iletişim, kişiler arasında yaratıcılık, sürdürülebilirlik ve yönetim

metodu anlamına gelmektedir. İletişim insanlara kültürü geliştirmeleri için yardım eder. Bu yüzden, iletişim ve kültür ayrılmaz ve her zaman birliktedir, şöyle ki iletişim kültürü hem etkiler hem etkilenir. İletişim etkinliğinin geleneksel yaklaşımına göre iletişim örgüt kültürünü etkiler ve kişiler arası paylaşılan değerleri, fikirleri, davranışları güçlendirir (Tucker v.d., 1996; Goodman, 1998).

Van Maanen ve Kunda (1989), örgüt kültürünün çalışanların duygularının yönlendirildiği ve geliştirildiği ve duygularının paylaşıldığı güçlü bir anlam ifade ettiğinden söz etmektedir.

Gudykunst (1997), bireylerin örgütteki iletişim sürecini biçimlendiren bir kültür içerisinde sosyalleştiklerini ve aynı zamanda iletişim aracılığıyla zaman içinde kültürü değiştirebildiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde, Kowalski (2000), kültürün iletişimsel bir oluşum olarak görülebileceğini ve iletişimin kültürün oluşması, yönetilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Luftman (2004), örgütün hedeflerine ve başarıya ulaşması için etkili iletişimin desteklediği sürdürülebilir kültürün örgütün temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, Gray and Robertson (2005), iletişimin örgüt kültürünü ve davranışları direkt olarak etkilediğinden bahsetmektedir. Kültür, iletişim yoluyla paylaşılır.

İletişimi ve kültürü birbirinden ayırmak ya da öncelikli olanın hangisi olduğunu belirlemek son derece zordur. Çünkü kültür insanların yaşayış biçimleri, iletişim ise varoluşlarının kanıtı gibidir. Çoğu zaman iletişim ve kültür birbirinin göstergesidir. İletişim kültürel bir etiket, kültür de iletişimin temel zeminini oluşturması açısından anlamlar bütünüdür. İletişim esnasında kodlanan mesajın içeriği kültürün etkilerini taşır. Kullanılan sözcükler, ses tonu, jestler zihinde yer eden çağrışım ve anlamsal bütünlüğe bağlı olarak ifade etmek istenen duygu ve

düşünceyi kodlar. Aynı zamanda mesajı alan kişinin zihninde aynı imge ve anlamı içermesi yani hedeflenen şekilde çözümlenmesi iletişimde ortak zemini oluşturan kültürün etkisini kanıtlar durumdadır (Aydın, 2012, s.76).

İletişim ve kültür ilişkisinin hikayesi örgütün ilk oluşum aşamasında başlar ve örgütlerin faaliyette buldukları süre boyunca devam eder. Örgütü oluşturan kişiler bir kültüre sahiptir ve bu kültürle uyumlu bir iletişim biçimi benimsemişlerdir. İster aynı isterse farklı kültürlere sahip bu kişiler birbirleri ile iletişime geçerek örgüt fikrini ortaya atar ve geliştirir. Bu aşamada iletişim halinde olan örgüt kurucularının sahip oldukları kültür, örgütün kuruluş aşamasında etkilidir. Ortak amaçları etrafında buluşan bu kişiler onları hedeflerine ulaştıracak değer ve tutumları örgüte taşır. Artık örgüt bir kimliğe bürünmüş, kendine has değerleri olan bir yapıdır. Örgütün işleyişi onun kültürünü gösteren öğelerdir. Bu işleyiş içinde bağı sağlayan ise iletişimdir.

Bir örgütün iletişim sistemi ya da örgüt kültürü nihai olarak bu ilişkiye ya katkıda bulunacaktır ya da zarar verecektir. Bu açıdan örgüt kültürü ve iletişimin birbirlerine etki ettikleri noktaların tespitini ve iletişimin örgüt kültürü üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerinin ortaya çıkarılması önem arz etmektedir.

Bir örgütte İletişim kanalları ne kadar doğru ve etkin kullanılırsa o örgütün kültürü o derece güçlenmektedir. Çünkü iletişimin örgüt kültürü üzerindeki en önemli etkisi hiç şüphesiz örgüt kültürünü oluşturan değerlerin, tutumların, inançların, normların aktarılmasını sağlamak ve benimsetilmesine yardımcı olmaktır.

Hastanelerin her biri kendine özgü temel değerlere, inançlara, geleneklere ve iletişim stillerine sahip olan ve belirli sınırlar içerisinde varlığını sürdüren örgütlerdir. Bu çalışmada, düşünce ve sembollerin paylaşılmasını sağlayarak sağlık çalışanlarının duyguları, değerleri, inançları ile olay ve olgulara yükledikleri anlamları ortaklaşa hale getirerek örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde iletişim sürecinin yeri ve önemi üzerinde durulacaktır.

Behera ve Pena'nın (2014) Orisada bir özel üniversite öğrencileri ve çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalarında duyguların etkili iletişimde gözardı edilemeyeceği bu ilişkinin pozitif bir çevre oluşturacağı ve ilişkinin doğru kurulamadığında negatif bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşacağına vurgu yapmışlardır (Behera ve Pena , 2014, s.104).

Ülkemiz açısından bakıldığında çalışma yaşamında duyguların yönetimine ilişkin yeterli çalışmanın olduğunu söylemek zordur. İş ve duygu birbiriyle karıştırılmaması gereken iki olgu olarak algılanmaktadır. Oysa bireyler işe girerken duygularını da beraberinde getirmektedirler. Ülkemizde yapılan çalışmaların daha çok duygusal zekaya yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Yapılan birçok çalışmada duygusal zeka farklı bir değişkenle birlikte ele alınarak araştırılmıştır. Duygusal zeka konusu daha çok bireysel bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Oysa çalışma yaşamında duygular sadece bireyleri değil, iletişim ile birlikte diğer çalışanları ve örgütleri de derinden etkilemektedir (Akçay, 2012, s.5).

3.7. Örgüt Kültürü ve Duygusal Zeka İlişkisi

Örgüt Kültürü; birey ve örgüt arasındaki etkileşim ile yapılandırılmış ve onu açıklamak için kullanılan, kişisel ve öznel, akıldışılık, duygusallık gibi karakter özellikleri var olmadan açıklanamayan toplumsal bir olgudur (Tolmats and Reino, 2006, s.125). Bu aşamada, duygusal zeka, organizasyonun örgüt kültürünü şekillendirmesine ve organizasyonun tüm seviyelerindeki faaliyetlerine katkı sağlar (Langhorn, 2004, s.226).

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

başlamıştır. ilk bakışta, birbirleriyle ilişkisiz gibi görülen bu iki kavram bir bütün olarak ele alındığında birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Örgüt kültürü duygusal zeka üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal zeka süreci motivasyonun, girişimin, sürdürülebilirliğin gelişmesidir, uzun bir süre boyunca tekrarlanan pratik gerektirir (Jorfi, 2012, s.4).

Parson (1956) geliştirmiş olduğu AGIL modeli doğrultusunda; her sosyal sistemde bütünleşme, uyum, amaca ulaşma ve meşruluk fonksiyonlarının mevcut olması gerektiğini ifade etmekte ve sistemin sürdürülebilir yapısını AGIL'e bağlamaktadır. Parson modeli, örgüt kültüründe sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmakta ve örgütün varlığını devam ettirebilmesi, amaçlarına ulaşabilmesi için sosyalleşmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Sosyalleşme kavramı ile kastedilen örgütün faaliyet gösterdiği çevreye uyumdur. Parson'a (1956) göre bu uyum, öncelikle örgütün kendi içerisinde yaratacağı iç uyumdan geçmektedir. Nitekim AGIL Modelinin "bütünleşme" boyutu bu iç uyumu tarif etmektedir. Goleman (2002) geliştirdiği modelinde sosyal bilinç ve ilişki yönetimi boyutlarıyla örgüt içi uyumun yaratılmasında duygusal zekânın önemini ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla bu modellerde örgüt için birbirini tamamlayan boyutlar içerdiği görülmektedir.

Goleman, Boyatzis ve McKee (2002) yöneticilerin duygusal zekasının kültür üzerinde özellikle de örgüt kültürü üzerinde çok önemli bir etkisi olduğundan bahsetmektedirler. Bu yüzden kültür duygusal zekanın gelişimini etkiler (Jorfi, 2012). Duygusal zekaya sahip yöneticiler ilişki içerisindeki koordinasyonlar sonucunda klan-tipi örgüt oluştururlar. Bu yönetim tarsi, çalışanların ilişkilerinin ve karşılıklı iletişimlerinin güçlendirildiği örgütsel değer yaratır (Kwan ve Walker, 2004, s.23).

Trabun'a (2002) göre eğer bir organizasyon örgütsel kültürün gelişme sürecinin bir parçası olarak duygusal zekaya önem veriyorsa, sosyal ve duygusal öğrenmeyi destekleyen yüksek bir örgütsel kültür seviyesi sağlar demektir.

Esba (2009), yöneticilerin duygusal zekalarının örgüt kültürüne etkisini incelediği yüksek lisans tezinde yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça çalışanlar arasında örgüte bağlılığın arttığı, örgütün benimsediği kültürün çalışanlar tarafından daha da içselleştirildiği sonucuna varılmıştır. Yöneticinin duygusal zeka düzeyinin örgüt kültürüne yönelik sağladığı katkının göz ardı edilemeyecek boyutlarda olduğunu korelasyon analizlerinde ve regresyon modellerinde ortaya koymuştur (Esba, 2009, s.115).

Behera ve Pena'nın (2014) Orisa'da bir özel üniversitenin öğrencileri ve çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında duyguların etkili iletişimde pozitif bir çevre oluşturacağına ve ilişkinin doğru kurulamadığında negatif bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşacağına vurgu yaparak bu ilişkiden söz etmişlerdir (Behera ve Pena , 2014, s.100).

Tolmats ve Reino tarafından Estonya'da iki iş sektöründe yapılan bir araştırmaya göre; duygusal zeka yeterlilikleri ve örgüt kültürü arasında bağlantı olduğu bulunmuştur (Tolmats and Reino, 2006, s.130). Araştırma sonuçları göstermektedir ki; duygusal zekası yüksek olan katılımcıların, düşük olanlara göre örgüt kültürü değerleri yüksektir. Araştırmaya göre duygusal zeka, örgüt kültürünün insan ilişkileri, açık sistem ve mantıklı hedef başlıkları ile pozitif ilişkili bulunmuştur, bu yüzden işletmede çalışanların duygusal zekasının geliştirilmesi, işletmede örgüt kültürünün geliştirmesini mümkün göstermektedir (Tolmats and Reino, 2006, s.132).

Danaeefard, Salehi, Hasiri and Noruzi (2012) tarafından duygusal zeka, örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla, Kermanshah

hizmet sağlayıcı sektöründe yapılan diğer bir araştırma sonuçları göstermektedir ki; duygusal zeka direkt olarak örgüt kültürünü etkilemektedir. Yani İşletmede, duygusal zekanın yaratılması, örgüt kültürünün geliştirilme yollarından biridir (Danaeefard, Salehi, Hasiri ve Noruzi, 2012, s.1925).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA VE İLETİŞİM BECERİLERİ İLİŞKİSİ:

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ

(İZMİR BOZYAKA EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ VE KENT

HASTANESİ ÖRNEĞİ)

Bu bölümde duygusal zeka ve iletişim becerileri ilişkisini belirlemek ve örgüt kültürü aracı rolünü ortaya çıkarmak amacıyla, verilerin toplanması için izlenen yöntem ve toplanan verilerin analiz edilmesi için kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmaktadır.

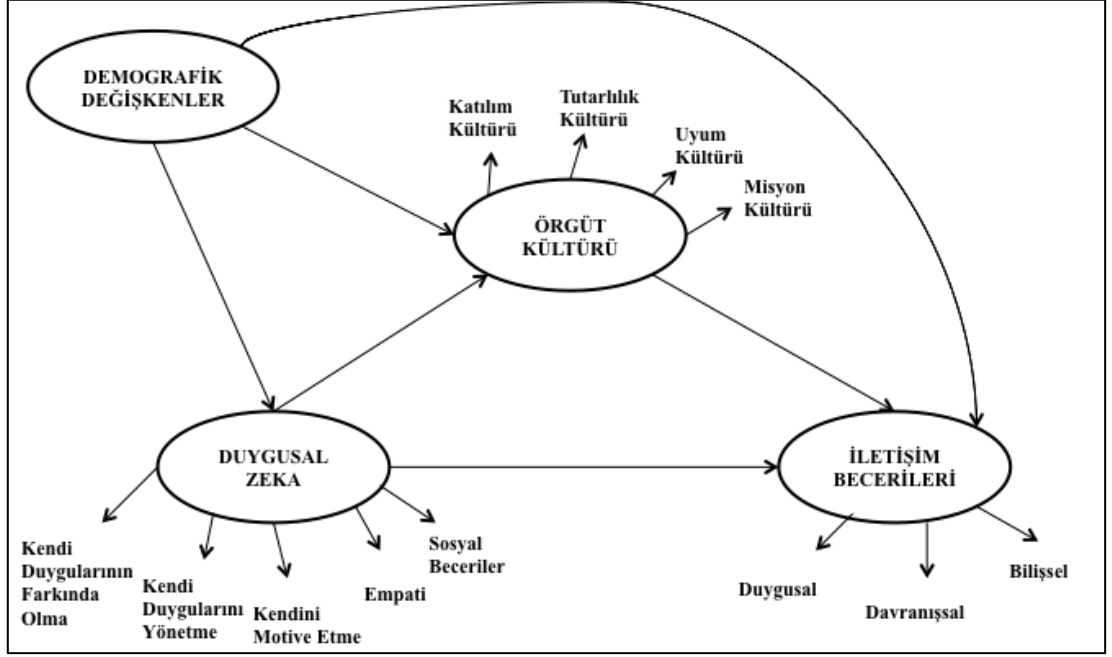
4.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı sağlık çalışanlarının duygusal zeka yeterlilikleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgüt kültürünün aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu amaca yönelik olarak bu kavramlar teorik çerçevede incelenerek aralarındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Literatür taramasına göre aralarında ilişki olduğu düşünülen bu kavramlar ile ilgili çalışmalar oldukça azdır.

Araştırmada, bu ilişkileri tespit etmek maksadıyla oluşturulmuş hipotezler test edilerek sınanmıştır. Hipotezlerde, sağlık çalışanının duygusal zekaları ile iletişim becerileri arasındaki ilişki, iletişim becerileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, duygusal zeka ile örgüt kültürü ilişkisi, örgüt kültürünün aracı rolünün olup olmadığı ve değişkenler ile demografik özellikler arasındaki ilişkilerin araştırılması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda araştırmanın modeli şu şekilde oluşturulmuştur;

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



Araştırmada, örgüt kültürünün çalışanların iletişim yeteneklerini nasıl arttırabileceği ve bu sayede sağlık çalışanı-hasta arasında ve sağlık çalışanlarının kendi aralarında nasıl etkili bir iletişim ağı kurulabileceğini ortaya çıkarmak diğer bir alt amacımızdır. Merak edilen sorunsal ise, düşünülen bu ilişkilerde devlet hastanesi ve özel hastane arasında herhangi bir fark olup olmadığıdır.

Ayrıca, bu çalışmanın tercih edilebilir bir kurum olmayı ve farkındalık yaratmayı hedefleyen hastane yöneticilerine önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

4.2.Araştırmanın Önemi

Toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler içeride ve dışarıda oluşturulan ilişki düzlemlerinde hayatını devam ettirmektedir. İş hayatında duygusal zekânın önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Kendini tanıyan, duygu ve düşüncelerinin farkında olan, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini bilen bir kişi kendi duygu, düşünce ve davranışlarını yönetebilir ve kişiler arası olumlu ve yapıcı ilişkileri kurabilir.

Uzun yıllar boyunca, kişilerin özel yaşamlarında önemli bir yere sahip olan duygular, geleneksel bir yaklaşımla iş yaşamında dikkate alınmamış, pek çok durumda zarar verici sayılmıştır. Oysa günümüzde kişinin duygusal farkındalığı, duygularını yönetebilme ve sağlıklı ilişkiler kurma becerisi başka bir ifadeyle, gelişmiş bir duygusal zekâyâ sahip olması işyerinde başarının anahtarı sayılmaktadır.

Çalışma hayatında sadece kişinin hangi mesleki bilgi ve becerilere sahip olması gerektiğinin yanı sıra birbirleriyle nasıl ilişki kurdukları ve nasıl anlaştıkları konuları da önem kazanmaktadır. Günümüz yönetim anlayışında bireysel üstün özellikler ve başarılar değil, ekiplerin üstünlükleri ve başarıları daha önemli hale gelmiştir. Ekipte birlikte çalışabilmenin, başarılı ve verimli olabilmenin yolu da ekip üyelerinin duygusal zekâyâ sahip olmaları ve etkili bir iletişim kurabilmeleri ile yakından ilişkilidir. Şirketler için insan ilişkileri, çalışanların zihinsel özelliklerinden daha fazla hayati öneme sahiptir. Günümüz örgütlerinde bireyler daha çok ekipler halinde faaliyet göstermekte, oluşan sinerji ile daha büyük başarılar gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda ekip çalışması için gereken nitelikler insanlar arası ilişkilerin doğru ve etkili kurulabilmesidir. Bu ilişkilerin doğru ve etkili bir şekilde kurulabilmesinde, bireylerin sahip oldukları duygusal zekâ yetilerinin taranan ilgili literatürün ışığında önemli bir yeri olduğu söylenebilir.

Günümüzde çalışmalar göstermektedir ki işletme içerisinde en iyi performans gösterenlerin başında zekâ düzeyi ya da teknik becerileri yüksek olan çalışanlardan ziyade, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın duygusal zekâsı yüksek kişiler yer almaktadır.

Literatürde duygusal zeka ve iletişim becerileri ilişkisinin araştırılmasına yönelik çalışmalar olmasına rağmen, örgüt kültürünün bu ilişkide rolü olabileceği göz ardı edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın literatüre ve sağlık işletmelerine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

4.3.Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek dört kısımdan oluşmuştur. Birinci kısım sağlık çalışanının demografik özelliklerinin ölçüldüğü bölüm, ikinci kısım Hall (1999) tarafından geliştirilen 5 Boyuttan oluşan 30 sorulu duygusal zeka ölçeği, Üçüncü kısımda Korkut (1996) tarafından geliştirilen 3 boyutlu 45 sorulu “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” ve son bölümde Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen 4 boyutlu 36 sorulu “Örgüt Kültürü ölçeği”dir. Toplam 122 soruluk bir anket hazırlanmıştır (EK 4).

İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi (1102) ve Kent Hastanesinde (518) görevli toplam 1620 sağlık çalışanına ulaşılması hedeflenmiştir. Gönüllük esasına dayalı yaptığımız çalışmada araştırmanın evreni, İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi ve Kent Hastanesi sağlık çalışanıdır. Toplamda dağıtılan 1000 adet anketten 648’i dönüş sağlamıştır, fakat 35 anketin düzgün doldurulmaması nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu nedenle araştırmanın örneklemini 613 kişidir. Araştırma örnekleminin 386’sı İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesinde, 227’si Kent Hastanesinde görevli sağlık çalışanlarıdır.

4.4.Araştırmanın Hipotezleri

Duygusal zeka ve iletişim becerileri ilişkisinde örgüt kültürünün aracı rolü araştırmada özel hastanede, devlet hastanesinde olduğu gibi, birde tüm örneklem grubu dikkate alınarak incelenmiştir. Bu doğrultuda 9 ana hipotez ve 10 adet demografik özelliklerin alt hipotezlerinden oluşturulmuştur.

H1: Özel Hastanede; Sağlık çalışanlarının duygusal zeka faktörü ile iletişim becerileri faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Özel Hastanede; Örgüt kültürü; duygusal zeka ve iletişim becerileri faktörleri arasında aracı rolü üstlenmektedir.

H3: Devlet Hastanesinde; Sağlık çalışanlarının duygusal zeka faktörü ile iletişim becerileri faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Devlet Hastanesinde; Örgüt kültürü; duygusal zeka ve iletişim becerileri faktörleri arasında aracı rolü üstlenmektedir.

H5: Hastanelerde; Sağlık çalışanlarının duygusal zeka faktörü ile iletişim becerileri faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Hastanelerde; Örgüt kültürü; duygusal zeka ve iletişim becerileri faktörleri arasında aracı rolü üstlenmektedir.

H7: Hastanelerde; Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Hastanelerde; Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Hastanelerde; Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi (Kamu Hastanesi) ve Kent Hastanesi (Özel Hastane) olmak üzere iki hastane sağlık çalışanları ile sınırlıdır. Bu örgütlerin seçilmesinin nedeni anket formu elde etmede kolay ulaşılabilir olduğu değerlendirildiği içindir.

Araştırmanın yalnızca hastanelerde yapılması diğer sağlık kuruluşlarını (Sağlık Ocakları, Aile Hekimlikleri vb.) içermemesi bir kısıttır.

Anket formunun cevaplandırılması, sağlık çalışanın ankette yer alan soruları algılama düzeyi ve cevap vermeye istekli olup olmama durumu ile sınırlıdır.

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulmamasından-laboratuvar ortamında yapılamamasından-kaynaklanan sınırlılık bu çalışma içinde geçerlidir.

4.6. Veri Toplama Tekniği

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilme nedeni örgütsel davranış yazınında kabul görmüş bir yöntem olmasının yanı sıra araştırmaya katılacak deneklerin çok fazla vaktini almamaktır. Sağlık çalışanlarının yoğunluğu göz önüne alınarak bölüm bölüm plan yapılmış, bölümlerin kıdemlileri ile görüşülmesine müteakip anketler dağıtılmıştır.

Araştırma veri toplama süreci, ilgili tüm etik izinlerin alınmasına müteakip Aralık 2014'te başlamış olup Nisan 2015'te tamamlanmıştır. Araştırmanın anketi EK 4'tedir

4.7. Araştırmanın Etik Gereklere

Araştırma ile ilgili anket çalışmasını yapabilmek maksadıyla hastane yönetimlerinden ve Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi Etik Kurulun'dan alınan kararlar EK 1,2,3'de sunulmuştur. Anketi doldurmak isteyen gönüllü sağlık çalışanlarına anket ile ilgili bilgi verilerek, herhangi bir riskinin olmadığı anlatılmış ve sonuçlarının gizliliği konusunda güvence verilmiştir.

4.8. Verilerin İstatiksel Analizi ve Araştırmada Elde Edilen Bulgular

Elde edilen veriler öncelikle SPSS 20.0 (Statistical Program for Social Sciences) paket programına girilmiştir. Daha sonra çalışanların cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, yaş ve öğrenim durumuna göre frekans ve yüzde dağılımları bulunmuştur. Öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa Katsayısına bakılmıştır. Ayrıca Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılarak Yapısal Eşitlik Modeli kurulmuştur. Araştırmada kurulan kavramsal model, yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmiştir. Oluşturulan modelin değerlendirilmesinde, LISREL 8.51 programı kullanılmıştır.

Çalışma verileri değerlendirilirken betimsel istatistiksel metotların (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki

grup durumunda, gruplararası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (independent samples) t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında tek yönlü (one way) Anova testi, farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla post-hoc Tukey analizi yapılmıştır. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca hastaneler arasında demografik özelliklere göre bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla iki yönlü Manova testi yapılmıştır. Fakat herhangi bir etkileşim etkisi bulunamadığı için araştırmaya ilave edilmemiştir.

4.8.1.Güvenilirlik

Güvenilirlik, bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Şeref,2008, s.10).

4.8.1.1.Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Duygusal zeka düzeyinin belirlenmesi için uygulanan ölçeğin tümüne yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri %90,5 gibi yüksek bir güvenilirlik sonucu vermiştir. Ayrıca alt boyutlar itibariyle Duyguların Farkında Olma, Duygularını Yönetme, Kendini Motive Etme, Empati, Sosyal Beceriler boyutlarının Alfa değerleri sırasıyla %68.2, %73.4, %73, %64.8 ve %74.3'tür. Gerek ölçeğin tümünün, gerekse boyutların Alfa değerleri sağlık çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
DZ	30	,90
DFO	6	,68
DY	6	,73
KME	6	,73
E	6	,64
SB	6	,74

4.8.1.2.İletişim Becerileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İletişim becerileri ölçeği Cronbach Alfa değeri 0,874 olarak bulunmuştur. Ek olarak alt boyutlar itibariyle Zihinsel, Duygusal ve Davranışsal boyutlarının Alfa değerleri sırasıyla %80, %66.1, %65.4'tür

Tablo 10: İletişim Becerileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
İB	45	,87
İB_Z	15	,80
İB_DUY	15	,66
İB_DV	15	,65

4.8.1.3.Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Örgüt Kültürü ölçeği Cronbach Alfa değeri 0,922 olarak bulunmuştur. İlave olarak ana boyutlar itibariyle Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon kültürü boyutlarının Alfa değerleri sırasıyla %60.6, %76.7, %78.7, %73.6'tür

Tablo 11: Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
ÖK	36	,92
KK	9	,60
TK	9	,76
UK	9	,78
MK	9	,73

4.8.2.Betimsel İstatistik Sonuçları

Araştırmada 613 kişinin katıldığı örneklem grubunun %37'si Kent Hastanesi, %63'ünde Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarına ait istatistiksel sonuçlar aşağıda sunulduğu gibidir.

Tablo 12 : Hastane Katılım Oranı

	Frekans	Yeterli Yüzde
KENTHASTANESİ	227	37,0
BOZYAKAEĞİTİMARAŞTIRMA HASTANESİ	386	63,0
Toplam	613	100,0

4.8.2.1.Demografik İstatistik Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde devlet ve özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının, DZ, İK ve ÖK faktörlerini ölçmeye yarayan anket aracılığıyla toplanan verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen demografik bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır.

Tablo 13: Sağlık Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	Yeterli Yüzde
KADIN	429	70,0
ERKEK	184	30,0
Toplam	613	100,0

Tablo 13'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının 429'u (%70) kadın, 184'ü (%30) erkektir.

Tablo 14: Sağlık Çalışanlarının Medeni Durum Dağılımları

	Frekans	Yeterli Yüzde
EVLİ	297	48,5
BEKAR	302	49,3
DİĞER	14	2,3
Toplam	613	100,0

Tablo 14’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (%49,3) bekadır.

Tablo 15: Sağlık Çalışanlarının Yaş Dağılımları

	Frekans	Yeterli Yüzde
20-29	329	53,7
30-39	212	34,5
40-49	64	10,4
50-59	7	1
60VEÜZERİ	1	0,16
Toplam	613	100

Tablo 15’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının 329’u (% 53.7) 20-29 yaş aralığında bulunmakta olup oldukça genç bir çalışan grubudur.

Tablo 16: Sağlık Çalışanlarının Öğrenim Durumları

	Frekans	Yeterli Yüzde
LİSE	93	15,2
ÖNLİSANS	120	19,5
LİSANS	215	35
YÜKSEKLİSANS	125	20,3
DOKTORA	60	9,7
Toplam	613	100,0

Tablo 16’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının 215’i (% 35.1) lisans mezunudur. Bu nedenle araştırma eğitim düzeyi yüksek olan bir grup ile yapılmaktadır.

Tablo 17: Sağlık Çalışanlarının Meslekte Çalışma Yılları

	Frekans	Yeterli Yüzde
1YILDANAZ	88	14,4
1-4YIL	173	28,2
5-8YIL	126	20,6
9-12YIL	96	15,7
13-15YIL	55	9,0
15YILDANFAZLA	75	12,2
Toplam	613	100,0

Tablo 17’de sağlık çalışanlarının meslekte çalışma yıllarına bakıldığında toplamda 613 personelin 173’ünün (% 28.2) 1-4 yıl aralığında çalıştığı tespit edilmiştir. Bu gruba giren kişilerin genelde meslekteki ilk yılları olduğu söylenebilir.

Tablo 18: Sağlık Çalışanlarının Hastanede Çalışma Yılları

	Frekans	Yeterli Yüzde
1YILDANAZ	169	27,6
1-4YIL	237	38,7
5-8YIL	118	19,2
9-12YIL	47	7,7
13-15YIL	12	2,0
15YILDANFAZLA	30	4,9
Toplam	613	100,0

Tablo 18’de görüldüğü gibi, sağlık çalışanlarının hastanede çalışma yıllarına bakıldığında 613 personelden 237’sinin (% 38.7) 1-4 yıldır aynı hastanede görev yaptıkları tespit edilmiştir. Bu durum personelin çalışma hayatına ilk olarak bu hastanede başladıklarını ve halen devam ettiklerini düşündürmektedir.

Tablo 19: Sağlık Çalışanlarının Meslek Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yeterli Yüzde
HEKİM	158	25,8
HEMŞİRE	296	48,3
SAĞLIK MEMURU	109	17,8
ATT	50	8,2
Toplam	613	100,0

Tablo 19’da görüldüğü gibi çalışanların 158’i (% 25.8) Hekim, 296’sı (% 48.3) Hemşire, 109’u (% 17.8) Sağlık Memuru, 50’si (% 8.2) ATT olarak görev yapmaktadır.

Tablo 20: Sağlık Çalışanlarının Çalışma Zamanları

	Frekans	Yeterli Yüzde
SADECE GÜNDÜZ	131	21,4
GÜNDÜZ VE GECE (KARMA)	464	75,7
SADECE GECE	18	2,9
Toplam	613	100,0

Tablo 20’de görüldüğü gibi 613 kişinin büyük bir çoğunluğu (% 75.7’si) gece ve gündüz mesaisine kalanlardır. Bu durum bize, karma olarak çalışan grubun araştırma verilerinde daha belirleyici olacağını göstermektedir.

Tablo 21: Sağlık Çalışanlarının Gelir Dağılımları

	Frekans	Yeterli Yüzde
2000 TL ALTI	141	23,0
2000-3000 TL	264	43,1
3000-4000 TL	50	8,2
4000-5000 TL	93	15,2
5000-6000 TL	31	5,1
6000-7000 TL	9	1,5
7000 TL VE ÜZERİ	25	4,1
Toplam	613	100,0

Tablo 21’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının 264’ü (% 43.1) 2000-3000 TL aralığında bir maaş almaktadır.

Tablo 22: Sağlık Çalışanlarının Bölümlerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yeterli Yüzde
ACİL	100	16,3
ANESTEZİ	42	6,9
BEYİN CERRAHİ	17	2,8
YOĞUN BAKIM	5	,8
GENEL YOĞUN BAKIM	8	1,3
ENFEKSİYON	18	2,9
FİZİK TEDAVİ	18	2,9
GENEL CERRAHİ	43	7,0
GÖZ	17	2,8
GÖĞÜS HASTALIKLARI	12	2,0
DAHİLİYE	89	14,5
DİYALİZ	6	1,0
KARDİOLOJİ	17	2,8
KBB	16	2,6
NÖRÖLOJİ	22	3,6
ORTOPEDİ	24	3,9
RADYOLOJİ	33	5,4
UROLOJİ	22	3,6
KEMİK İLİĞİ BÖLÜMÜ	7	1,1
HEMATOLOJİ	8	1,3
YENİDOĞAN YOĞUN BAKIM	22	3,6
AMELİYATHANE	46	7,5
KARACİĞER NAKİL	21	3,4
Toplam	613	100,0

Tablo 22’ye göre; personelin çalıştıkları bölümler göz önüne alındığında sırasıyla: %16.3’ü Acil’de, % 14.5’i Dahiliye’de, %7,5 Ameliyathane’de, % 7’si Genel Cerrahi’de, %6.9’u Anestezi bölümünde çalışmaktadır.

4.8.2.2. Duygusal Zeka, İletişim Becerileri ve Örgüt Kültürü Faktörlerinin Birbirleri Arasındaki İlişkilerin İstatistikî Sonuçları

Literatür temeline dayalı olarak oluşturulan araştırmamızda, *Duygusal Zekayı [DZ]* belirlemek amacıyla 5 boyuttan (Duyguların Farkında Olma-[DFO], Duygularını Yönetme-[DY], Kendini Motive Etme-[KME], Empati-[E] ve Sosyal Beceriler-[SB]), *İletişim Becerilerine [İB]* yönelik olarak 3 boyuttan (Zihinsel-[İB_Z], Duygusal-[İB_DUY], Davranışsal-[İB_DV]), *Örgüt Kültürünü [ÖK]* belirlemek amacıyla da 4 boyuttan (Katılım Kültürü-[KK], Tutum Kültürü-[TK], Uyum Kültürü-[UK], Misyon Kültürü-[MK]) yararlanılmıştır.

Araştırma sorularında değişkenler 1 ile 5 arasında değişen değerler almaktadırlar. Değişkenin 5 değerine yakın olması sağlık çalışanının duygusal zeka, iletişim becerileri ve örgüt kültürü puan ortalamasının yüksek olduğunu bununla birlikte değişkenin 1 değerine yakın olması da düşük olduğunu göstermektedir. Değişkenin 3 değeri civarında olması ise orta noktayı göstermekte ve çalışanın cevabının ortalama skalada olduğunu göstermektedir.

Araştırmada ayrıca korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki yada daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon analizi yapabilmek için, her iki değişkenin de sürekli olmaları ve normal dağılım göstermeleri gereklidir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve “-1” ile “+1” arasında değerler alır. Bu bilgiler ışığında Tablo 23’te boyutlar arasındaki betimleyici istatistikler ve korelasyon değerleri sunulmuştur.

Tablo 23: Betimleyici İstatistikler ve DZ, İB ve ÖK Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Değerleri

Değişken	ORT.	SS	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1-DFO	3,7898	,57318	,490(**)	,605(**)	,514(**)	,482(**)	,438(**)	,323(**)	,377(**)	,345(**)	,145(**)	,129(**)	,161(**)	,772(**)	,438(**)	,188(**)
2-DY	3,4603	,67382	1	,718(**)	,407(**)	,431(**)	,378(**)	,214(**)	,365(**)	,250(**)	,183(**)	,145(**)	,175(**)	,778(**)	,368(**)	,198(**)
3-KME	3,6569	,61753		1	,565(**)	,534(**)	,439(**)	,186(**)	,411(**)	,304(**)	,090(*)	,137(**)	,127(**)	,864(**)	,401(**)	,151(**)
4-E	3,7351	,56951			1	,698(**)	,486(**)	,302(**)	,494(**)	,408(**)	,107(**)	,147(**)	,154(**)	,781(**)	,492(**)	,178(**)
5-SBE	3,5886	,61683				1	,485(**)	,306(**)	,505(**)	,399(**)	,159(**)	,149(**)	,152(**)	,785(**)	,497(**)	,195(**)
6-İB_Z	3,5525	,50881					1	,549(**)	,792(**)	,629(**)	,270(**)	,258(**)	,244(**)	,557(**)	,908(**)	,317(**)
7-İB_DUY	3,3170	,42503						1	,589(**)	,616(**)	,360(**)	,299(**)	,318(**)	,332(**)	,805(**)	,380(**)
8-İB_DAV	3,4566	,41030							1	,708(**)	,309(**)	,277(**)	,290(**)	,537(**)	,905(**)	,350(**)
9-KK	3,3667	,48749								1	,222(**)	,213(**)	,291(**)	,421(**)	,742(**)	,304(**)
10-TK	2,9096	,64531									1	,744(**)	,701(**)	,172(**)	,355(**)	,901(**)
11-UK	3,0352	,65738										1	,747(**)	,177(**)	,316(**)	,893(**)
12-MK	3,0509	,61159											1	,195(**)	,322(**)	,869(**)
13- DZ_Ortalama	3,6479	,48698												1	,548(**)	,226(**)
14-İB_Ortalama	3,4420	,39179													1	,397(**)
15- ÖK_Ortalama	3,0220	,55922														1

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 23'e göre; sağlık çalışanlarının DZ faktörlerine vermiş oldukları cevapların ortalamaları (yaklaşık: 3,78; 3,46; 3,65; 3,73; 3,58) birbirine yakın bulunmuştur. Yani DZ soruları arasında; "Olumsuz duygularıyla hayatımda ne gibi değişiklikler yapmam gerektiğini ortaya koyarım" şeklindeki ifadeye, çalışan personelin büyük bir çoğunluğu 5'li likert ölçeğinde "3-Kararsızım" ile "4-Katılıyorum" arasında cevap vermişlerdir (3,78). Bu durum göstermektedir ki; Çalışanlar olumsuz duygular ile karşılaştıklarında ne yapacağını bilmek konusunda daha kararlıdır.

Sağlık çalışanlarının İB faktörlerine vermiş oldukları cevapların ortalamaları (yaklaşık: 3,55; 3,31; 3,45) arasında bulunarak bazı farklılıklar tespit edilmiştir. İletişim becerilerinin duygusal boyutunu ölçen sorulardan bir "Genelde eleştirilmekten hoşlanmam" sorusunun ortalama değeri 2.7493'tür. Bu değer şunu ifade etmektedir; bu soruya katılmadıklarını belirterek, eleştiriye açık olduklarını söylemişlerdir.

Sağlık çalışanlarının ÖK faktörlerine vermiş oldukları cevapların ortalamaları (yaklaşık: 3,36; 2,90; 3,03; 3,05) arasında bulunmuştur ve bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin çalışanlar; "Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadır" sorusuna katılmadıklarını belirten yönde cevaplar vererek, yöneticilerin söylediklerini uygulamadıklarını söylemişlerdir.

Tablo'da korelasyon analizi sonuçlarına göre, sig.<0.01 anlamlılık düzeyinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibi bulunmuştur.

Boyutlar arasında en güçlü birebir ilişkiler; DZ boyutlarından "SBE ile İB boyutlarından İB_DAV" arasında (r: 0,505; p<0,01) bulunmuştur. Bu değer anlamı, SBE'deki 1 birimlik artışın İB_DAV'da %50,5'lik anlamlı bir artışa sebep

olmasıdır. İB ile ÖK arasında en yüksek korelasyon “İB_DAV ile KK” arasındadır (r: 0,708; p<0,01). Bu değer de; İB_DAV’daki 1 birimlik artışın KK’da %70,8’lik bir artışa sebep olduğunu göstermektedir. DZ ile ÖK arasında ise bu “E ile KK boyutları” arasında bulunmuştur (r: 0,408; p<0,01). Tabloya göre, DZ ve İB ile ÖK’nın KK boyutu arasında daha yüksek korelasyon bulunduğu söylenebilir.

Boyutların ortalamaları arasındaki Korelasyonlar incelendiğinde ise sonuçlar sırasıyla;

- DZ ile İB arasında (r: 0,548; p<0,01),
- DZ ile ÖK arasında (r: 0,226 p<0,01),
- İB ile ÖK arasında (r: 0,397; p<0,01) pozitif yönde anlamlıdır.

4.8.2.3. Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

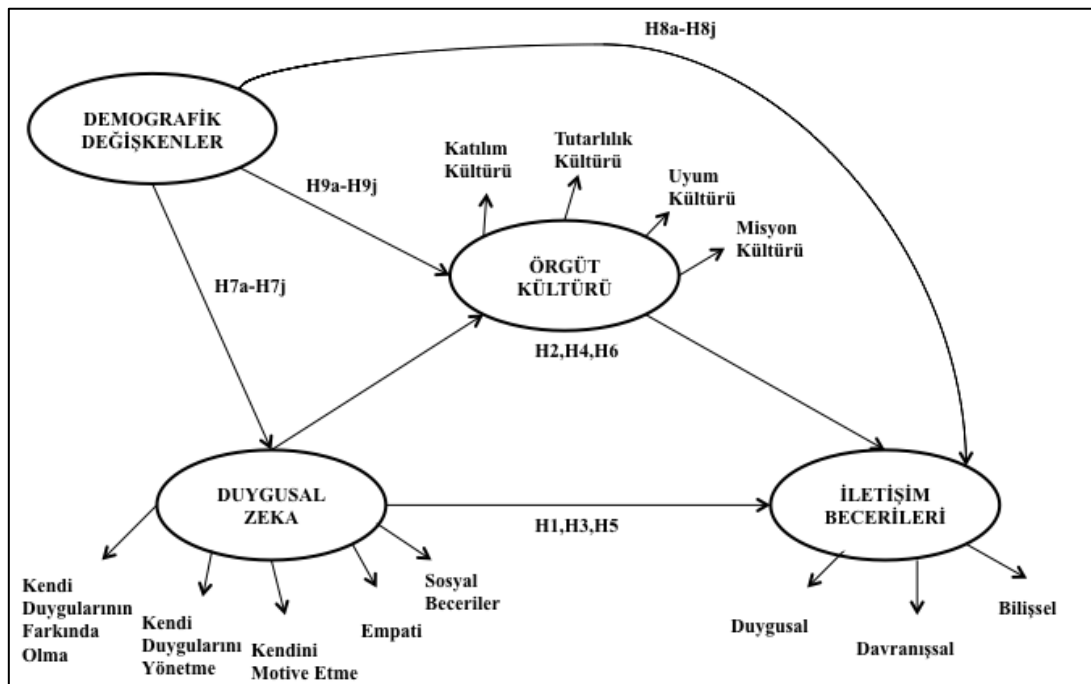
İki aşamalı yaklaşımda öncelikle ölçme modeli test edilir ve bu modelde bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra yapısal model test edilir. Ölçme modelinde tüm örtük değişkenler arası ilişkiler serbest bırakılır ve program tüm bu değerleri tahmin eder. Dolayısıyla bu model aynı zamanda bir doğrulayıcı faktör analizidir. İki aşamalı yaklaşımda öncelikle ölçme modelinin kabul edilebilir uyum değerleri üretmesi beklenir. Eğer böyle bir durum söz konusu değilse, ölçme modeli kabul edilebilir uyum degerleri üretecek şekilde değiştirilir. Ondandır yapısal modelin test edilmesi için ikinci aşamaya geçilir. Ölçme modeline ilişkin kesin kararlar verildikten sonra, bu model yapısal model içerisinde temel alınır ve yapılar arasındaki ilişkiler böylece ikinci aşamada değerlendirilir (Şimşek 2007).

Araştırmamızda ana faktörlerin (DZ-İB-ÖK) doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve raporlanmıştır. Ancak tüm değişkenlerinde yer aldığı yapısal eşitlik

modeli çok sayıda ilişki ve değişken (111 adet) içerdiğinden dolayı çözülememiştir (EK 5,6,7). Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizinin sonucunda elde edilmiş olan alt faktör skor ortalamaları kullanılarak “12” alt faktörün ve ana faktörlerle ilişkisinin yer aldığı “Yapısal Eşitlik Modeli” kurulmuş ve incelenmiştir.

Yapısal Eşitlik Modeli, ortaya konulan ilişki modellerin, faktör analizi ve regresyonu bir arada kullanarak test edilmesini kolaylaştıran bir metodlar dizisidir. Faktör analizi amacına göre açıklayıcı veya keşfedici (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde değişkenler arası ilişkilerden hareketle faktör bulmaya veya teori geliştirmeye yönelik bir işlem, doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişki konusunda belirlenen hipotezlerin testine yönelik bir işlem esas alınır (Tabacnick ve Fidell, 1996, s.637; Sharma, 1996, s.128). Yapısal eşitlik modelinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılır. Yapısal eşitlik modelinden hem araştırma modelindeki ilişkilerin belirlenmesinde hem de araştırma modelinin ve hipotezlerin testinde yararlanılmıştır. Araştırmanın hipotez modeli şekil 3’te görüldüğü gibidir.

Şekil 3: Araştırmanın Hipotez Modeli



Araştırmada örgüt kültürünün aracı rolünden söz edebilmek için, Baron ve Kenny'e (1986) göre aşağıdaki koşulların var olması gerekmektedir.

a)Bağımsız değişkendeki değişme, aracı değişkende değişmeye neden olmalı,

b)Aracı değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı,

c)Aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna, sıfır olmaması ise başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir.

4.8.2.3.1. Özel Hastanede Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisinde Örgüt Kültürünü Aracı Rolü

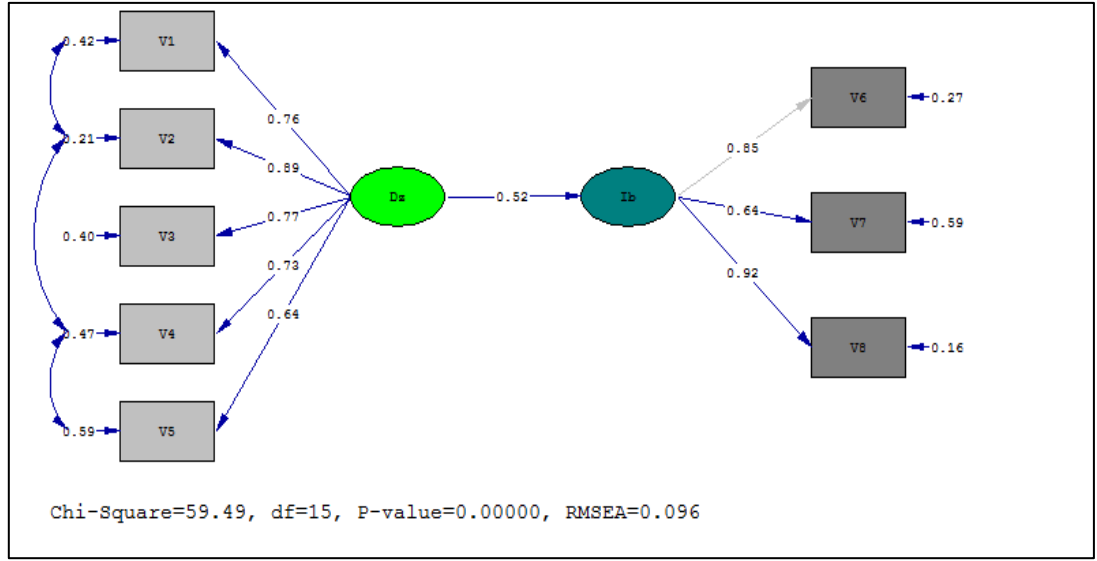
Yapısal Eşitlikler: Yapısal eşitlik modeli analizlerinde, model ile veri uygunluğu test edildikten sonra, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu incelemede bir değişkenin bir başka değişken veya değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri araştırılır. Değişkenler arasındaki var olan bu ilişkileri ortaya koymak için regresyon analizi kullanılır. Regresyon analizi ile bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişkeni ne oranda etkilediği incelenir. Analiz ile bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren bir denklem elde edilir. Araştırma modeli için LISREL paket programı yardımıyla iki ayrı denklem elde edilmiştir.

Şekil 4 incelendiğinde elde edilen ilk denklemde, İB bağımlı değişken olarak ele alınırken, İB değerini etkileyen DZ bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Denkleme bakıldığında DZ'nin İB değeri üzerinde 0.52 oranında olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Denklemde yer alan 0.52 değeri DZ için maksimum olasılıkla tahmin değeri, parantez içindeki 0.060 değeri tahminin standart hatası, en

alt sırada bulunan 8,62 değeri de t değeridir. t değeri, tahmin değerinin standart hataya bölünmesiyle bulunur.

Elde edilen regresyon katsayısının anlamlı bulunabilmesi için t değerinin 1.96'dan büyük olması beklenir (Schumacker ve Lomax, 2004). R² değeri de İB değerinin bu denklem ile %27 oranında açıklandığını gösterir.

Şekil 4: Özel Hastanede DZ'nin İB Üzerine Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi



Yapısal Eşitlikler;

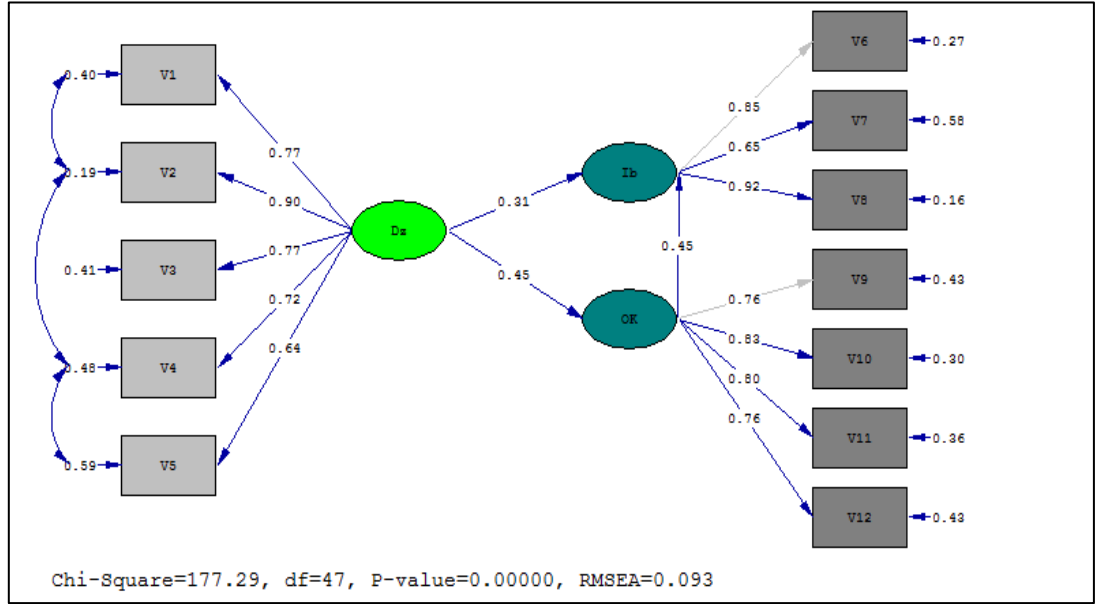
$$\text{İB} = 0.52 * \text{DZ}, \text{Hata var.} = 0.73, R^2 = 0.27$$

$$(0.060) \quad (0.084)$$

$$8.62 \quad 8.67$$

Özel hastanede yapılan araştırmamızda ÖK modelin içerisine dahil edilmeden elde edilen sonuçlar Şekil 4'te görüldüğü gibidir. Bu durumda iken DZ İB'nin %52 sini açıklamakta olup anlamlı düzeydedir. Bunun anlamı: DZ'de 1 birimlik etki, İB'de 0,52 birimlik pozitif bir etki yaratmaktadır. H1 hipotezine göre; "Özel hastane sağlık çalışanlarının duygusal zeka faktörü ile iletişim becerileri faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır" ifadesi, RMSEA değeri 0,08 ile 1 arasında olmasının kabul edilebilir bir değer olması nedeniyle desteklenmektedir.

Şekil 5: Özel Hastanede DZ'nin İB Üzerine Etkisini ve ÖK Aracı Rolünü Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi



Yapısal Eşitlikler;

$$\text{İB} = 0.45 \cdot \text{ÖK} + 0.31 \cdot \text{DZ}, \text{Hata var.} = 0.57, R^2 = 0.43$$

$$\begin{matrix} (0.064) & (0.057) & (0.068) \\ 7.08 & 5.42 & 8.41 \end{matrix}$$

$$\text{ÖK} = 0.45 \cdot \text{DZ}, \text{Hata var.} = 0.80, R^2 = 0.20$$

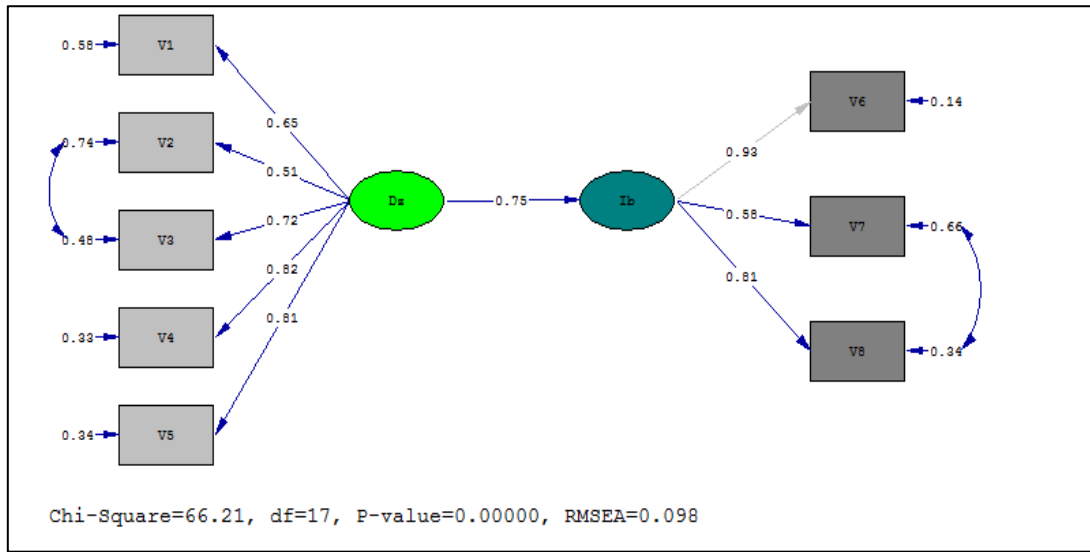
$$\begin{matrix} (0.062) & (0.11) \\ 7.22 & 7.45 \end{matrix}$$

Şekil 5'te görüldüğü gibi ÖK'yı modele dahil ettiğimizde ise DZ'nin İB üzerindeki etkisinin 0,31 olarak değiştiğini görmekteyiz. Bunun anlamı özel hastanede ÖK aracı rolünün karşımıza çıkıyor olmasıdır. Buna göre RMSEA (,093) olması nedeniyle anlamlı bir ilişki vardır. Yani DZ ve İB'ne ÖK faktörü etkilediği için H2 hipotezine göre: "Özel hastanelerde örgüt kültürü, duygusal zeka ve iletişim becerileri faktörleri arasında aracı rolü üstlenmektedir" ifadesi desteklenmektedir.

4.8.2.3.2. Devlet Hastanesinde Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

Devlet Hastanesinde yapılan araştırmamızda ÖK modelin içerisine dahil edilmeden elde edilen sonuçlar Şekil 6’da görüldüğü gibidir. Bu durumda iken DZ İB’nin %75 ini açıklamakta olup, bu oran oldukça yüksek ve anlamlı bulunmuştur.

Şekil 6: Devlet Hastanesinde DZ’nin İB Üzerine Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi



Yapısal Eşitlikler;

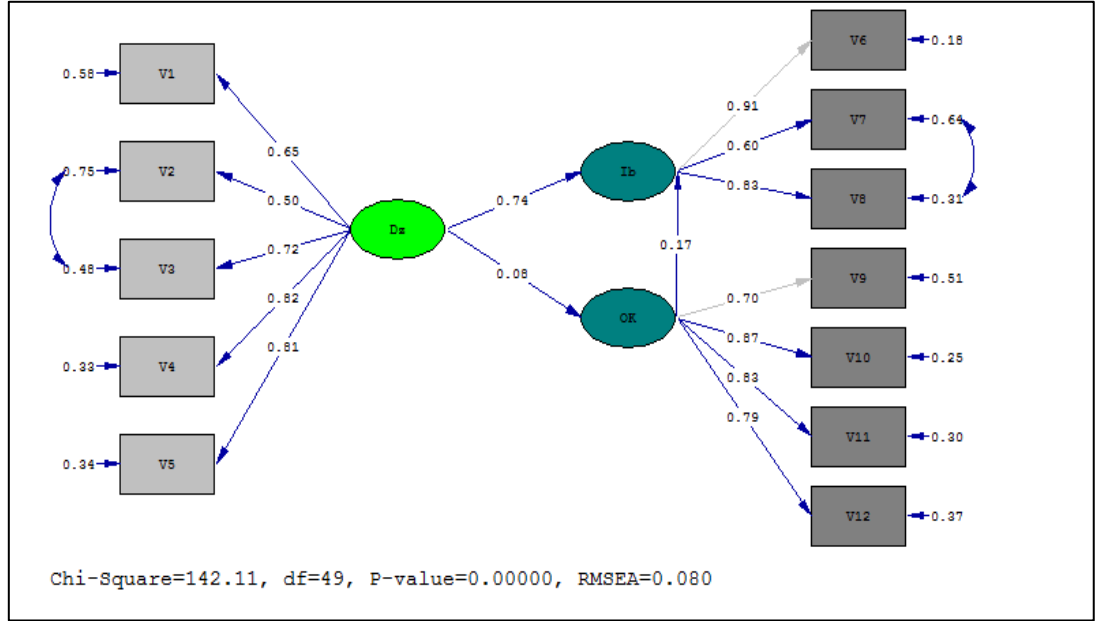
$$\text{İB} = 0.75 * \text{DZ}, \text{Hata var.} = 0.44, R^2 = 0.56$$

$$(0.058) \quad (0.067)$$

$$12.90 \quad 6.53$$

H3 hipotezine göre; “Devlet hastanesinde sağlık çalışanlarının duygusal zeka faktörü ile iletişim becerileri faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” ifadesi, RMSEA değerinin 0,098 olması nedeniyle desteklenmektedir.

Şekil 7: Devlet Hastanesinde DZ'nin İB Üzerine Etkisini ve ÖK Aracı Rolünü Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi



Yapısal Eşitlikler;

$$\text{İB} = 0.17 * \text{ÖK} + 0.74 * \text{DZ}, \text{Hata var.} = 0.40, R^2 = 0.60$$

$$(0.051) \quad (0.058) \quad (0.063)$$

$$3.43 \quad 12.68 \quad 6.42$$

$$\text{ÖK} = 0.084 * \text{DZ}, \text{Hata var.} = 0.99, R^2 = 0.0070$$

$$(0.067) \quad (0.15)$$

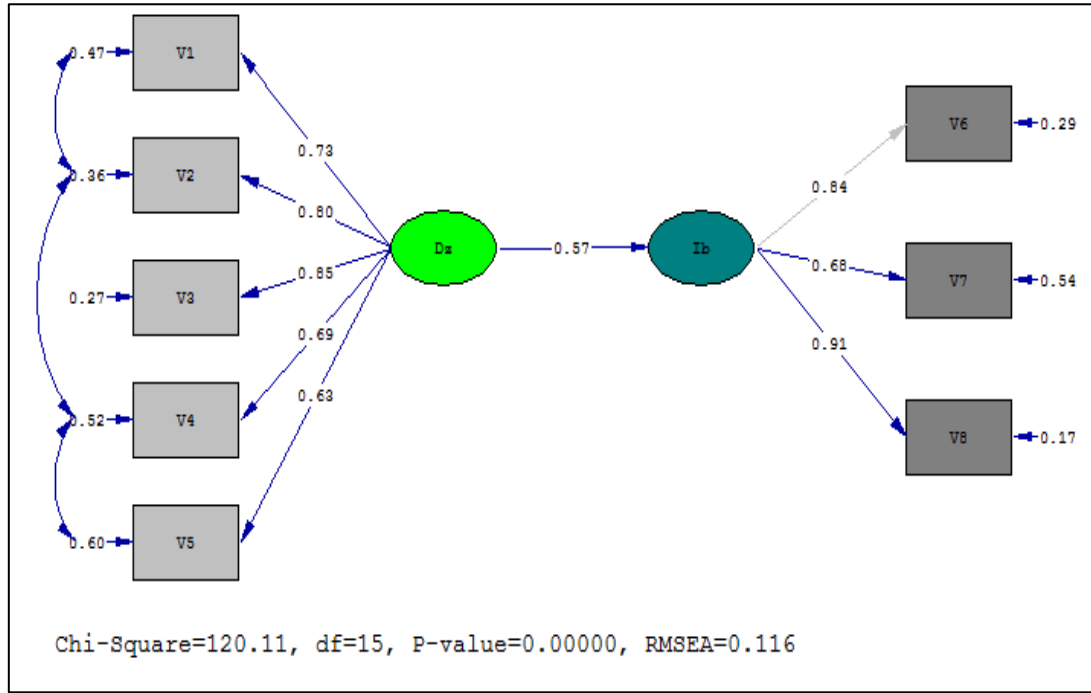
$$1.26 \quad 6.64$$

Şekil 7’de ki modelde, RMSEA (,080) olması nedeniyle anlamlı bir ilişki vardır. Ancak ÖK faktörünün modelde olmasına rağmen, DZ’nin İB üzerindeki etkisinin 0,74 olarak anlamlı şekilde değişmediğini görmekteyiz. Bunun anlamı Devlet hastanesinde ÖK aracı rolünün olmamasıdır. Bu nedenle ÖK aracı rolü tespit edilmediğinden H4 hipotezine göre: “Devlet hastanesinde örgüt kültürü, duygusal zeka ve iletişim becerileri faktörleri arasında aracı rolü üstlenmektedir” ifadesi ret edilmiştir.

4.8.2.3.3. Örneklem Grubundaki Tüm Çalışanların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri ilişkisinde Örgüt Kültürü Aracı Rolü

Hastanelerin toplamında yapılan araştırmamızda ÖK modelin içerisine dahil edilmeden elde edilen sonuçlar Şekil 8’de görüldüğü gibidir. Bu durumda iken DZ, İB’nin %57’sini açıklamaktadır. H5 hipotezine göre: “Hastanelerde; sağlık çalışanlarının duygusal zeka faktörü ile iletişim becerileri faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” ifadesi desteklenmektedir.

Şekil 8: DZ’nin İB Üzerine Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi



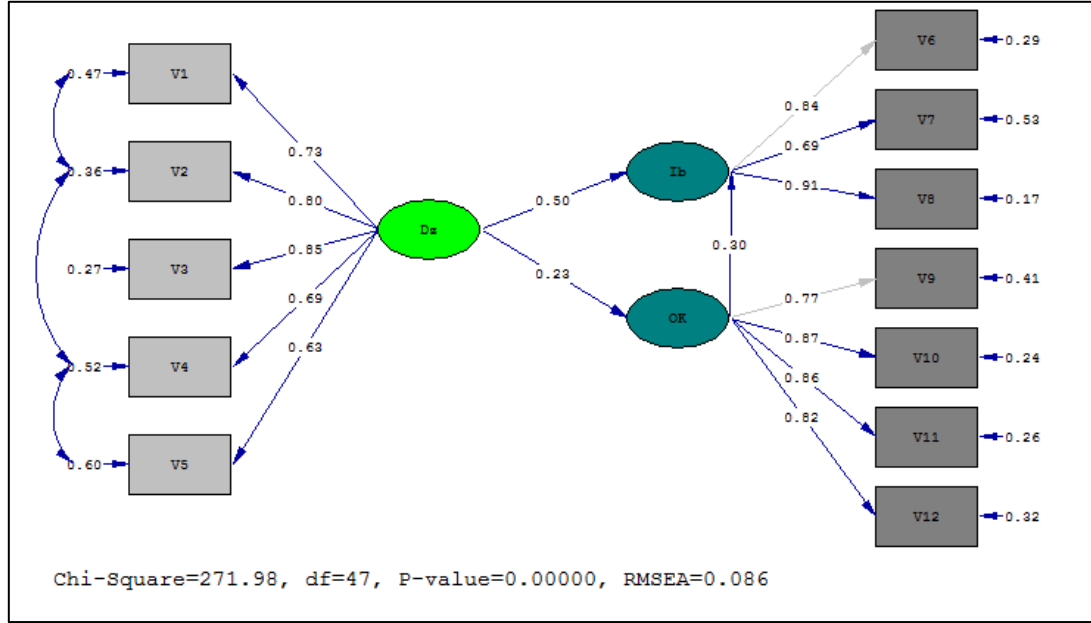
Yapısal Eşitlikler;

$$\text{İB} = 0.57 * \text{DZ}, \text{ Hata var.} = 0.67, R^2 = 0.33$$

$$(0.048) \quad (0.064)$$

$$11.80 \quad 10.54$$

Şekil 9: DZ'nin İB Üzerine Etkisini ve ÖK Aracı Rolünü Gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi



Yapısal Eşitlikler;

$$\text{İB} = 0.30 \cdot \text{ÖK} + 0.50 \cdot \text{DZ}, \text{ Hata var.} = 0.59, R^2 = 0.41$$

$$(0.039) \quad (0.041) \quad (0.051)$$

$$7.77 \quad 12.13 \quad 11.60$$

$$\text{ÖK} = 0.23 \cdot \text{DZ}, \text{ Hata var.} = 0.95, R^2 = 0.054$$

$$(0.044) \quad (0.084)$$

$$5.32 \quad 11.22$$

Şekil 9'da görüldüğü gibi ÖK'yı modele dahil ettiğimizde DZ'nin İB üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun anlamı Tüm örneklem grubunda ÖK aracı rolünün olmasıdır. RMSEA değeri de (0,116)'dan (,086)'ya gerileyerek anlamlı bir ilişki görülmektedir. H6 hipotezine göre "Hastanelerde; örgüt kültürü, duygusal zeka ve iletişim becerileri faktörleri arasında aracı rolü üstlenmektedir" ifadesi desteklenmektedir.

Yapısal eşitlik modelindeki veri ile modelin uyumunu, başka bir deyişle modeli test eden uyum iyiliği testlerinin karşılaştırmalı tablosu aşağıda ki tabloda sunulduğu gibidir.

Tablo 24: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Modellerin Karşılaştırmalı Tablosu

İNDİSLER	*MODEL 1		**MODEL 2		***MODEL 3		YENİ MODEL
	ARACISIZ	ARACILI	ARACISIZ	ARACILI	ARACISIZ	ARACILI	
X ² (CHI-SQUARE)	120,11	271,98	59,49	177,29	66,21	142,11	142,11
Y (DF)	15	47	15	47	17	49	49
X ² /Y (DF)	8	5,78	3,966	3,77	3,89	2,90	2,90
RMSEA	0,12	0,086	0,096	0,093	0,098	0,080	0,080
NFI	0,95	0,94	0,96	0,91	0,95	0,93	0,93
NNFI	0,91	0,93	0,94	0,91	0,94	0,93	0,93
CFI	0,95	0,95	0,97	0,93	0,96	0,95	0,95
GFI	0,95	0,93	0,96	0,92	0,95	0,93	0,93
AGFI	0,87	0,89	0,89	0,86	0,89	0,88	0,88
PGFI	0,39	0,56	0,40	0,55	0,45	0,58	0,58

*Model 1 : Devlet Hastanesi ve Özel Hastane, **Model 2 : Özel Hastane,***Model 3 : Devlet Hastanesi

Model ile veri arasındaki uyumun testinde bakılan değerlerden biri χ^2 /serbestlik derecesidir. Bu oranın sifıra yakın olması veya en azından beşin altında olması gerekmektedir (Yoo, Donthu ve Lee, 2000; Yoon, Gürsoy ve Chen, 2001). Araştırma modelimizde; ki-kare değeri serbestlik derecesine bölüldüğünde (142,11/49) elde edilen değer 2,90'dır. Bu değer (χ^2 /sd) veri ile model arasındaki uyumun iyiliğini ifade etmektedir. Tablo 24'te uyum iyiliği testlerinden **Ki-Kare** istatistiğine bakıldığında ise değer istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Ki-Kare testi örnek büyüklüğüne duyarlı bir istatistik olması dolayısıyla model ve veri arasında uyumun iyiliğini belirlemede diğer uyum kriterlerine de bakılması gerekmektedir. Bu amaçla verinin uyumunu başka kriterlerle de test etmek için RMSEA,NFI, NNFI, CFI, GFI, AGFI, PGFI değerlerinede bakılmıştır.

Yine Tablo 24’te görüldüğü gibi *NFI*, *NNFI*, *CFI*, *GFI*, *AGFI* ve *PGFI* değerlerinin 1’e yakın olması model ile verinin uyumunu göstermektedir (Hair ve diğerleri, 1998; s.654-657).

RMSEA istatistiğinde elde edilen değerlerin 0,05’e eşit veya daha küçük değer mükemmel uyumu, 0,08 ile 0,10 arasındaki değerler kabul edilebilir bir uyumu, 0,10’dan daha büyük değerler ise kötü uyumu ifade etmektedir (Hayduk,1987; s.165-167). Tablo 24’teki *RMSEA* değerleri incelendiğinde, değerlerin 0,08 ile 0,10 arasında kabul edilebilir bir uyumu gösterdiğini görmekteyiz.

Bu sonuçlar örneklem büyüklüğünün kavramsal model için yeterli olduğunu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı, geçerli olduğunu göstermektedir.

4.8.2.4. Duygusal Zeka, İletişim Becerileri ve Örgüt Kültürünün Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Araştırmada üç faktör dikkate alınarak bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu modelde her bir faktörün birbirleriyle kendi aralarında anlamlı ilişkiler olduğu varsayılmıştır. Bu ilişkileri tespit etmek amacıyla araştırmada yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Araştırma, devlet hastanesinde ve özel hastanede gerçekleştirilmiştir. Hastanede çalışan personelin demografik özellikleri de dikkate alınarak her bir faktör ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 25: Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetleri İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	CİNSİYET	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Sig. (2 tailed)
DZ_Ortalama	KADIN	429	3,6287	,45099	-1,362	,174
	ERKEK	184	3,6924	,56085		
İB_Ortalama	KADIN	429	3,4604	,35464	1,597	,111
	ERKEK	184	3,3992	,46534		
ÖK_Ortalama	KADIN	429	3,0587	,54431	2,421	,016
	ERKEK	184	2,9364	,58514		

Tablo 25’de; Sağlık çalışanlarının, cinsiyete göre verdikleri yanıtların ortalamalarının t-testi sonuçları bulunmaktadır.

Çalışanların cinsiyetlerinin DZ, ÖK ve İB arasında anlamlı bir ilişki olma durumunu tespit etmek amacıyla oluşturulan alt hipotezlere göre;

H7a: “Hastanelerde çalışanların cinsiyetleri ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” ret edilmiştir ($p=0,174$, $p>0,05$).

H8a: “Hastanelerde çalışanların cinsiyetleri ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” ret edilmiştir ($p=0,111$, $p>0,05$).

H9a: “Hastanelerde çalışanların cinsiyetleri ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,016$, $p<0,05$).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının duygusal zeka toplam puanları ($t=-1,362$; $p=0,174>0,05$), iletişim becerileri puanları ($t=-1,597$; $p=0,111>0,05$) ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez iken, örgüt kültürü puanları ($t=2,421$; $p=0,016<0,05$) ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkları tespit etmek maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre; kadınların örgüt kültürü düzeyleri erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur.

İşmen (2001), Palmer v.d., (2005), Kuzu ve Eker (2010), Eriğüç ve Köse (2013) cinsiyet ile DZ arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Fakat araştırmamızda Girgin (2009) ve Aydın (2010) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmalarına benzer şekilde cinsiyet ile DZ arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır.

Dilekman, Başcı ve Bektaş (2008), Gülbahçe (2010) eğitim fakültesi öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmalarında cinsiyet ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuşlarken, Saleh (2007) ve Su Eröz

(2011) erkek çalışanların iletişim becerileri puanlarını yüksek bulmuşlardır.

Tablo 26: Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Std. S.	F	Sig.
DZ_Ortalama	EVLİ	297	3,5985	,52771	6,785	,003
	BEKAR	302	3,6805	,44145		
	DİĞER	14	3,9905	,32356		
	Toplam	613	3,6479	,48698		
İB_Ortalama	EVLİ	297	3,3967	,39666	16,648	,019
	BEKAR	302	3,4826	,38777		
	DİĞER	14	3,5286	,26267		
	Toplam	613	3,4420	,39179		
ÖK_Ortalama	EVLİ	297	3,0209	,52322	1,412	,730
	BEKAR	302	3,0178	,60102		
	DİĞER	14	3,1389	,33155		
	Toplam	613	3,0220	,55922		

Tablo 26’da; Sağlık çalışanlarının, medeni duruma göre verdikleri yanıtların Anova analizine göre oluşturulan alt hipotezler göre;

H7b: “Hastanelerde çalışanların medeni durumları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir (p=0,003, p≤0,05).

H8b: “Hastanelerde medeni durumları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir (p=0,019, p≤0,05).

H9b: “Hastanelerde çalışanların medeni durumları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” ret edilmiştir (p=0,730, p>0,05).

Araştırmada, hastane personelinin duygusal zeka puanları (F=6,785; p=0,003<0,05) ile iletişim becerileri puanlarının (F=16,648; p=0,019<0,05) ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey analizi sonucuna göre;

hastanelerde evli personelin duygusal zeka düzeyleri ile iletişim becerileri düzeylerinin diğer personele göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü puanları ($F=1,412$; $p=0,730>0,05$) ortalamasında ise herhangi bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Tablo 27: Sağlık Çalışanlarının Yaşları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Std. S.	F	Sig
DZ_Ortalama	20-29	329	3,5864	,46899	9,823	,000
	30-39	212	3,6781	,53031		
	40-49	64	3,7719	,32758		
	50-59	8	4,4238	,11661		
	Toplam	613	3,6479	,48698		
İB_Ortalama	20-29	329	3,4113	,41365	5,156	,001
	30-39	212	3,4419	,37291		
	40-49	64	3,5507	,29847		
	50-59	8	3,9270	,12940		
	Toplam	613	3,4420	,39179		
ÖK_Ortalama	20-29	329	3,0480	,56618	1,108	,470
	30-39	212	2,9915	,51608		
	40-49	64	2,9622	,60528		
	50-59	8	3,2063	,98743		
	Toplam	613	3,0220	,55922		

Tablo 27’de; sağlık çalışanlarının, yaşa göre verdikleri yanıtların ortalamalarının Anova sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; yalnızca ÖK ile anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların yaşları ile DZ, ÖK ve İB arasında anlamlı bir ilişki olma durumunu tespit etmek amacıyla oluşturulan alt hipotezlere göre:

H7c: “Hastanelerde çalışanların yaşları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,000$, $p\leq 0,05$).

H8c: “Hastanelerde çalışanların yaşları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,001$, $p\leq 0,05$).

H9c: “Hastanelerde çalışanların yaşları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” ret edilmiştir ($p=0,470$, $p>0,05$).

Araştırmada, hastane personelinin duygusal zeka puanları ($F=9,823$; $p=0,000<0,05$) ortalamalarının ve iletişim becerileri puanları ($F=5,156$; $p=0,001<0,05$) ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği istatistiksel açıdan tespit edilmiştir. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey analizi sonucuna göre; hastanelerde 50-59 yaş aralığındaki personelin duygusal zeka düzeyleri diğer yaş aralığındaki personele göre daha yüksek, 40-49 ve 50-59 yaş aralığındakilerin iletişim becerileri düzeyleri de diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni literatüre göre de yaşla beraber tecrübe kazanan çalışanlarda bu değişkenlerin artmış olabileceğidir. Örgüt kültürü puanları ($F=1,108$; $p=0,470>0,05$) ortalamaları ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 28: Sağlık Çalışanlarının Öğrenim Durumları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Std. S.	F	Sig.
DZ_Ortalama	LİSE	93	3,6803	,54056	2,584	,037
	LİSANS	215	3,6733	,48080		
	ÖNLİSANS	120	3,5747	,38234		
	YÜKSEKLİSANS	125	3,5864	,45445		
	DOKTORA	60	3,7806	,62939		
	Toplam	613	3,6479	,48698		
	İB_Ortalama	LİSE	93	3,4139		
LİSANS		215	3,4610	,36362		
ÖNLİSANS		120	3,3959	,42756		
YÜKSEKLİSANS		125	3,4181	,32682		
DOKTORA		60	3,5596	,42242		
Toplam		613	3,4420	,39179		
ÖK_Ortalama		LİSE	93	3,2972	,54934	13,198
	LİSANS	215	3,0708	,50485		
	ÖNLİSANS	120	3,0282	,49571		
	YÜKSEKLİSANS	125	2,7907	,56082		
	DOKTORA	60	2,8903	,65803		
	Toplam	613	3,0220	,55922		

Tablo 28’de; sağlık çalışanlarının, öğrenim durumlarına göre verdikleri yanıtların ortalamalarının Anova sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; yalnızca İB’de anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Çalışanların öğrenim durumları ile DZ, ÖK ve İB arasında anlamlı bir ilişki olma durumunu tespit etmek amacıyla oluşturulan alt hipotezlere göre;

H7d: “Hastanelerde çalışanların öğrenim durumları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir (p=0,037, p≤0,05).

H8d: “Hastanelerde çalışanların öğrenim durumları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” ret edilmiştir (p=0,074, p>0,05).

H9d: “Hastanelerde çalışanların öğrenim durumları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir (p=0,00, p≤0,05).

Araştırmada, hastane personelinin duygusal zeka puanları ($F=2,584$; $p=0,037<0,05$) ortalamaları ve örgüt kültürü puanlarının ($F=13,198$; $p=0,000<0,05$) ortalamaları ile eğitim değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey analizi sonucuna göre; hastanelerde doktora eğitime sahip personelin duygusal zeka düzeyleri lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans derecesindeki personele göre daha yüksek olduğu, lise öğrenimli personelin örgüt kültürü düzeylerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan personelin iletişim becerileri puanları ($F=2,145$; $p=0,074>0,05$) ortalamaları ise eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Duygusal zeka düzeyinin eğitim seviyesi arttıkça arttığı, örgüt kültürü düzeyinin ise tam tersi oranda eğitim seviyesi azaldıkça arttığı görölmektedir. Literatür araştırmasında bahsedildiği gibi duygusal zekanın eğitim ile ilişkisi tespit edilmiştir. Duygusal zekanın eğitim ile arttırılabileceği önemli bir çıktıdır.

Tablo 29: Sağlık Çalışanlarının Meslek Durumları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Std.S.	F	Sig.
DZ_Ortalama	HEKİM	158	3,6217	,59087	0,353	,787
	HEMŞİRE	296	3,6480	,47520		
	SAĞLIKMEMURU	109	3,6630	,37934		
	ATT	50	3,6967	,40188		
	Toplam	613	3,6479	,48698		
İB_Ortalama	HEKİM	158	3,4255	,42396	0,415	,742
	HEMŞİRE	296	3,4353	,36674		
	SAĞLIKMEMURU	109	3,4691	,43776		
	ATT	50	3,4751	,32433		
	Toplam	613	3,4420	,39179		
ÖK_Ortalama	HEKİM	158	2,7653	,61296	16,594	,000
	HEMŞİRE	296	3,1006	,54432		
	SAĞLIKMEMURU	109	3,0996	,41912		
	ATT	50	3,1989	,48573		
	Toplam	613	3,0220	,55922		

Tablo 29’da; sağlık çalışanlarının, meslek durumlarına göre verdikleri yanıtların ortalamalarının Anova sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; yalnızca ÖK’de anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Çalışanların meslek durumları ile DZ, ÖK ve İB arasında anlamlı bir ilişki olma durumunu tespit etmek amacıyla oluşturulan alt hipotezlere göre;

H7e: “Hastanelerde çalışanların meslek durumları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” ret edilmiştir ($p=0,787$, $p>0,05$).

H8e: “Hastanelerde çalışanların meslek durumları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” ret edilmiştir ($p=0,742$, $p>0,05$).

H9e: “Hastanelerde çalışanların meslek durumları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,00$, $p\leq 0,05$).

Araştırmada, hastane personelinin örgüt kültürü puanları ($F=16,594$; $p=0,000<0,05$) ortalamaları meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey analizi sonucuna göre; hekimlerin örgüt kültürü düzeylerinin diğer meslek gruplarına göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zeka puanları ($F=0,353$; $p=0,787>0,05$) ve iletişim becerileri puanları ($F=0,415$; $p=0,742>0,05$) ortalamaları ise meslek değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Örgüt kültürü düzeyinin hekimlerde düşük olmasının nedeni, yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda şu şekilde açıklanmıştır; hekimler herşeyin kendi kontrolleri altında olması gerektiğini düşünerek örgüt kültüründen farklı hareket etmek istemekte, hastane kurallarına uyum sağlamak istememekte ve rotasyona tabi tutuldukları için aynı hastanede sürekli bulunamamakta, bu durumun da örgüt kültürü düzeyini etkilemektedir. Ayrıca diğer bir etkende, ülkemizde son yıllarda izlenen sağlık politikaları göz önüne alındığında hastaneler kar odaklı çalışan ticarethaneler haline gelmiş olmasıdır. Hastane yöneticileri hastane karını ve hasta memnuniyetini ön plana alırken özellikle hekimlerin isteklerini ve çalışma şartlarını önemsememektedirler. Bu nedenle hekimler ile yöneticiler arasında çatışma yaşanmaktadır.

Tablo 30: Sağlık Çalışanlarının Meslekteki Çalışma Yılları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Std. S.	F	Sig.
DZ_Ortalama	1YILDANAZ	88	3,5473	,40276	3,550	,004
	1-4YIL	173	3,6441	,50363		
	5-8YIL	126	3,5556	,58553		
	9-12YIL	96	3,7128	,47995		
	13-15YIL	55	3,7394	,43182		
	15YILDANFAZLA	75	3,7791	,33824		
	Toplam	613	3,6479	,48698		
İB_Ortalama	1YILDANAZ	88	3,4091	,42212	2,250	,048
	1-4YIL	173	3,4366	,37412		
	5-8YIL	126	3,3649	,47256		
	9-12YIL	96	3,4852	,33877		
	13-15YIL	55	3,5123	,37048		
	15YILDANFAZLA	75	3,5159	,29468		
	Toplam	613	3,4420	,39179		
ÖK_Ortalama	1YILDANAZ	88	3,1335	,55643	3,991	,001
	1-4YIL	173	2,9995	,59860		
	5-8YIL	126	2,9405	,52954		
	9-12YIL	96	3,1811	,50034		
	13-15YIL	55	3,0253	,49743		
	15YILDANFAZLA	75	2,8741	,57575		
	Toplam	613	3,0220	,55922		

Tablo 30’da; Sağlık çalışanlarının, meslekteki çalışma yıllarına göre verdikleri yanıtların ortalamalarının Anova sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; tüm faktörlerle anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür.

Çalışanların meslekteki çalışma yılları ile DZ, ÖK ve İB arasında anlamlı bir ilişki olma durumunu tespit etmek amacıyla oluşturulan alt hipotezlere göre;

H7f: “Hastanelerde çalışanların meslekteki çalışma yılları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir (p=0,004, p≤0,05).

H8f: “Hastanelerde çalışanların meslekteki çalışma yılları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir (p=0,048, p≤0,05).

H9f: “Hastanelerde çalışanların meslekteki çalışma yılları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,01$, $p\leq 0,05$).

Araştırmada, hastane personelinin duygusal zeka puanları ($F=3,550$; $p=0,004<0,05$) ortalamaları, iletişim becerileri ($F=2,250$; $p=0,048<0,05$) ve örgüt kültürü puanlarının ($F=3,991$; $p=0,001<0,05$) ortalamaları ile meslekteki çalışma yılı değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey analizi sonucuna göre; hastanelerde 15 yıldan daha fazla çalışan personelin duygusal zeka düzeyi ve iletişim becerileri düzeyinin daha yüksek olduğu, 1 yıldan az ve 9-12 yıl aralığında çalışanların örgüt kültürü düzeyinin ise daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Kıdem arttıkça duygusal zeka ve iletişim becerilerinin daha iyi kullanıldığı yargısına araştırmamızda ulaşılırken, Börekçi (2002) ve Aysel (2006) duygusal zeka becerileri üzerine yaptıkları araştırmalarında çalışma yılı değişkenine göre bir anlamlılık bulamamışlardır. Su Eröz (2011) ise çalışma yılı yüksek olanların duygusal zeka düzeylerini düşük olarak tespit etmiştir.

Tablo 31: Sağlık Çalışanlarının Hastanedeki Çalışma Yılları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Std. S.	F	Sig.
DZ_Ortalama	1YILDANAZ	169	3,6511	,43072	1,787	,113
	1-4YIL	237	3,6014	,53447		
	5-8YIL	118	3,6624	,51108		
	9-12YIL	47	3,8000	,44910		
	13-15YIL	12	3,5278	,22331		
	15YILDANFAZLA	30	3,7489	,37424		
	Toplam	613	3,6479	,48698		
	IB_Ortalama	1YILDANAZ	169	3,4385		
1-4YIL	237	3,4341	,41667			
5-8YIL	118	3,4294	,39929			
9-12YIL	47	3,5598	,38271			
13-15YIL	12	3,3407	,35673			
15YILDANFAZLA	30	3,4296	,25937			
Toplam	613	3,4420	,39179			
OK_Ortalama	1YILDANAZ	169	3,0306	,59128	4,381	,001
	1-4YIL	237	2,9967	,59243		
	5-8YIL	118	3,0341	,51033		
	9-12YIL	47	3,2843	,38211		
	13-15YIL	12	3,0741	,31098		
	15YILDANFAZLA	30	2,6944	,41124		
	Toplam	613	3,0220	,55922		

Tablo 31’de; sağlık çalışanlarının, hastanedeki çalışma yıllarına göre verdikleri yanıtların ortalamalarının Anova sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; yalnızca ÖK ile anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür.

Çalışanların hastanedeki çalışma yılları ile DZ, ÖK ve İB arasında anlamlı bir ilişki olma durumunu tespit etmek amacıyla oluşturulan alt hipotezlere göre;

H7g: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma yılları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” ret edilmiştir (p=0,113, p>0,05).

H8g: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma yılları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” ret edilmiştir (p=0,380, p>0,05).

H9g: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma yılları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,01$, $p\leq 0,05$).

Araştırmada, hastane personelinin duygusal zeka puanları ($F=1,787$; $p=0,113>0,05$) ortalamaları ve iletişim becerileri ($F=1,063$; $p=0,380>0,05$) ortalamaları ile hastanedeki çalışma yılı değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yalnızca örgüt kültürü puanlarının ($F=4,381$; $p=0,001<0,05$) ortalamaları ile anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey analizi sonucuna göre; hastanelerde 15 yıldan daha fazla çalışan personelin örgüt kültürü düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 32: Sağlık Çalışanlarının Çalışma Zamanı İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Std.S.	F	Sig.
DZ_Ortalama	SADECEGÜNDÜZ	131	3,7438	,54553	3,842	,022
	KARMA	464	3,6171	,46740		
	SADECEGECE	18	3,7426	,45328		
	Toplam	613	3,6479	,48698		
İB_Ortalama	SADECEGÜNDÜZ	131	3,5082	,46743	3,441	,033
	KARMA	464	3,4190	,36997		
	SADECEGECE	18	3,5543	,25571		
	Toplam	613	3,4420	,39179		
ÖK_Ortalama	SADECEGÜNDÜZ	131	3,1677	,51499	6,023	,003
	KARMA	464	2,9861	,57057		
	SADECEGECE	18	2,8873	,38128		
	Toplam	613	3,0220	,55922		

Tablo 32’de; Sağlık çalışanlarının, hastanedeki çalışma zamanlarına göre verdikleri yanıtların ortalamalarının Anova sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; tüm faktörlerle anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Çalışanların hastanedeki çalışma yılları ile DZ, ÖK ve İB arasında anlamlı bir ilişki olma durumunu tespit etmek amacıyla oluşturulan alt hipotezlere göre;

H7h: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma zamanı ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,022$, $p\leq 0,05$).

H8h: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma zamanı ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,033$, $p\leq 0,05$).

H9h: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma zamanı ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,003$, $p\leq 0,05$).

Araştırmada hastane personelinin duygusal zeka puanları ($F=3,842$; $p=0,022<0,05$) ortalamaları, iletişim becerileri ($F=3,441$; $p=0,033<0,05$) ve örgüt kültürü puanlarının ($F=6,023$; $p=0,003<0,05$) ortalamaları ile çalışma zamanı değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey analizi sonucuna göre; hastanelerde karma olarak çalışanların duygusal zeka düzeyi ve iletişim becerileri daha düşük, sadece gündüz çalışanların örgüt kültürü düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Sadece gündüz çalışanların yönetim ile daha sık görüşebilmesi, iletişim kanallarının açık olması ve istedikleri bilgilere kolaylıkla ulaşabilmeleri örgüt kültürü düzeylerinin yüksek olmasını açıklayabilir.

Tablo 33: Sağlık Çalışanlarının Maaşları İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Std.S.	F	Sig.
DZ_Ortalama	2000TLALTI	141	3,6154	,43066	8,386	,000
	2000-3000TL	264	3,6529	,45758		
	3000-4000TL	50	3,8253	,45940		
	4000-5000TL	93	3,4667	,61111		
	5000-6000TL	31	3,6247	,35527		
	6000-7000TL	9	3,5815	,34805		
	7000TLVEÜZERI	25	4,1493	,38311		
	Toplam	613	3,6479	,48698		
İB_Ortalama	2000TLALTI	141	3,4987	,36936	6,204	,000
	2000-3000TL	264	3,4067	,40232		
	3000-4000TL	50	3,5604	,27262		
	4000-5000TL	93	3,3157	,41366		
	5000-6000TL	31	3,4244	,31622		
	6000-7000TL	9	3,4272	,21852		
	7000TLVEÜZERI	25	3,7556	,41166		
	Toplam	613	3,4420	,39179		
ÖK_Ortalama	2000TLALTI	141	3,3810	,47197	20,898	,000
	2000-3000TL	264	2,9919	,50456		
	3000-4000TL	50	3,0061	,39417		
	4000-5000TL	93	2,6691	,51823		
	5000-6000TL	31	2,7625	,53948		
	6000-7000TL	9	2,7562	,64337		
	7000TLVEÜZERI	25	3,0778	,81835		
	Toplam	613	3,0220	,55922		

Tablo 33’te; sağlık çalışanlarının, maaşlarına göre verdikleri yanıtların ortalamalarının Anova sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; tüm faktörlerle anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür.

Çalışanların hastanedeki çalışma yılları ile DZ, ÖK ve İB arasında anlamlı bir ilişki olma durumunu tespit etmek amacıyla oluşturulan alt hipotezlere göre;

H71: “Hastanelerde çalışanların maaşları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir (p=0,000, p≤0,05).

H81: “Hastanelerde çalışanların maaşları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,000$, $p\leq 0,05$).

H91: “Hastanelerde çalışanların maaşları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,000$, $p\leq 0,05$).

Araştırmada, hastane personelinin duygusal zeka puanları ($F=8,386$; $p=0,000<0,05$) ortalamaları, iletişim becerileri ($F=6,204$; $p=0,000<0,05$) ve örgüt kültürü puanlarının ($F=20,898$; $p=0,000<0,05$) ortalamaları ile maaş değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey analizi sonucuna göre; hastanelerde 7000 tl ve üzeri maaş alanların duygusal zeka ve iletişim becerileri düzeyi yüksek, 2000 tl altı maaş alanların ise örgüt kültürü düzeyi yüksek olarak tespit edilmiştir. Maaşı yüksek olan personelin maddi imkanları sayesinde olumsuz duygulardan kolaylıkla arınabildikleri, karşılaştıkları güçlükler karşısında çözüm bulmakta daha iyi oldukları çıkarımı yapılabilir. Ayrıca maaşı az olan personelin işlerini kaybetmemek ve kendilerini ispatlamak için yeni sahip oldukları işlerine ve kurumlarına sıkı sıkı bağlandıkları, örgüt kültürünü benimseyerek aktarmaya çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 34: Sağlık Çalışanlarının Çalıştıkları Bölüm İle Değişkenler Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Std. S.	F	Sig.
DZ_Ortalama	ACİL	100	3,5513	,48459	3,952	,000
	ANESTEZİ	42	3,8532	,46835		
	BEYİN CERRAHİ	17	3,7824	,50029		
	YOĞUN BAKIM	5	3,1667	,87655		
	GENEL YOĞUN BKM	8	3,8583	,24086		
	ENFEKSİYON	18	3,6259	,57161		
	FİZİK TEDAVİ	18	3,8148	,33514		
	GENEL CERRAHİ	43	3,6333	,49554		
	GÖZ	17	3,7569	,38672		
	GÖĞÜS HASTALIK	12	3,6056	,45634		
	DAHİLİYE	89	3,5921	,51245		
	DİYALİZ	6	3,6111	,13444		
	KARDİOLOJİ	17	3,6549	,40068		
	KBB	16	3,4500	,33709		
	NÖRÖLOJİ	22	3,4758	,40697		
	ORTOPEDİ	24	3,6819	,53856		
	RADYOLOJİ	33	3,6434	,42756		
	UROLOJİ	22	3,5621	,53741		
	KEMİK İLİĞİ	7	3,7429	,18330		
	HEMATOLOJİ	8	3,5333	,24037		
	YENİDOĞAN	22	3,4970	,37486		
	AMELİYATHANE	46	3,6007	,43128		
	KARACİĞER NAKİL	21	4,3667	,37727		
	Toplam	613	3,6479	,48698		

	Grup	N	Ortalama	Std. S.	F	Sig.
İB_Ortalama	ACİL	100	3,4291	,39427	3,985	,000
	ANESTEZİ	42	3,4402	,43464		
	BEYİN CERRAHİ	17	3,5320	,37255		
	YOĞUN BAKIM	5	3,0844	,79542		
	GENEL YOĞUN BKM	8	3,3667	,08648		
	ENFEKSİYON	18	3,3383	,38787		
	FİZİK TEDAVİ	18	3,4346	,26219		
	GENEL CERRAHİ	43	3,4424	,21473		
	GÖZ	17	3,4458	,28224		
	GÖĞÜS HASTALIK	12	3,4000	,44201		
	DAHİLİYE	89	3,3680	,43805		
	DIYALİZ	6	3,3852	,34731		
	KARDİOLOJİ	17	3,6392	,35604		
	KBB	16	3,2944	,41236		
	NÖRÖLOJİ	22	3,3929	,22152		
	ORTOPEDİ	24	3,3731	,43462		
	RADYOLOJİ	33	3,5212	,31560		
	UROLOJİ	22	3,2626	,40605		
	KEMİK İLİĞİ	7	3,5492	,25843		
	HEMATOLOJİ	8	3,8111	,48961		
	YENİDOĞAN	22	3,4707	,27659		
	AMELİYATHANE	46	3,3986	,33775		
	KARACİĞER NAKİL	21	4,0286	,30414		
Toplam	613	3,4420	,39179			

	Grup	N	Ortalama	Std. S.	F	Sig.
ÖK_Ortalama	ACİL	100	2,9472	,46101	5,570	,000
	ANESTEZİ	42	2,9272	,47224		
	BEYİN CERRAHİ	17	3,4232	,77589		
	YOĞUN BAKIM	5	2,5833	,60858		
	GENEL YOĞUN BKM	8	2,8333	,32800		
	ENFEKSİYON	18	2,7160	,48484		
	FİZİK TEDAVİ	18	3,2222	,36950		
	GENEL CERRAHİ	43	2,8824	,54436		
	GÖZ	17	3,2598	,52732		
	GÖĞÜS HASTALIK	12	3,0556	,70770		
	DAHİLİYE	89	2,8271	,49152		
	DIYALİZ	6	2,8704	,17973		
	KARDİOLOJİ	17	2,7729	,78058		
	KBB	16	2,8524	,86029		
	NÖRÖLOJİ	22	2,9280	,50922		
	ORTOPEDİ	24	3,0255	,63136		
	RADYOLOJİ	33	3,3577	,51743		
	UROLOJİ	22	2,9697	,58361		
	KEMİK İLİĞİ	7	3,4802	,38747		
	HEMATOLOJİ	8	3,5000	,19359		
	YENİDOĞAN	22	3,1944	,43110		
AMELİYATHANE	46	3,0948	,41601			
KARACİĞER NAKİL	21	3,7315	,33476			
Toplam	613	3,0220	,55922			

Tablo 34'te; sağlık çalışanlarının, çalıştıkları bölüme göre verdikleri yanıtların ortalamalarının Anova sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; tüm faktörlerle anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür.

Çalışanların hastanedeki çalışma yılları ile DZ, ÖK ve İB arasında anlamlı bir ilişki olma durumunu tespit etmek amacıyla oluşturulan alt hipotezlere göre; H7j: "Hastanelerde çalışanların çalıştıkları bölüm ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır" desteklenmektedir (p=0,000, p≤0,05).

H8j: “Hastanelerde çalışanların çalıştıkları bölüm ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,000$, $p\leq 0,05$).

H9j: “Hastanelerde çalışanların çalıştıkları bölüm ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” desteklenmektedir ($p=0,000$, $p\leq 0,05$).

Araştırmada, hastane personelinin duygusal zeka puanları ($F=3,952$; $p=0,000<0,05$) ortalamaları, iletişim becerileri ($F=3,985$; $p=0,000<0,05$) ve örgüt kültürü puanlarının ($F=5,570$; $p=0,000<0,05$) ortalamaları ile bölüm değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey analizi sonucuna göre; hastanelerde karaciğer nakil bölümünde çalışanların duygusal zeka ve iletişim becerileri düzeyi yüksek, enfeksiyon bölümünde çalışanların ise örgüt kültürü düzeyi düşük olarak tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre araştırmanın daha iyi anlaşılması için hazırlanan, desteklenen ve ret edilen hipotezler Tablo 35’te sunulduğu gibidir.

Tablo 35: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1:Özel Hastanede; Sağlık çalışanlarının duygusal zeka faktörü ile iletişim becerileri faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
H2: Özel Hastanede; Örgüt kültürü; duygusal zeka ve iletişim becerileri faktörleri arasında aracı rolü üstlenmektedir.	DESTEKLENMİŞTİR
H3:Devlet Hastanesinde; Sağlık çalışanlarının duygusal zeka faktörü ile iletişim becerileri faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
H4:Devlet Hastanesinde; Örgüt kültürü; duygusal zeka ve iletişim becerileri faktörleri arasında aracı rolü üstlenmektedir.	RET EDİLMİŞTİR
H5:Hastanelerde; Sağlık çalışanlarının duygusal zeka faktörü ile iletişim becerileri faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
H6:Hastanelerde; Örgüt kültürü; duygusal zeka ve iletişim becerileri faktörleri arasında aracı rolü üstlenmektedir.	DESTEKLENMİŞTİR

H7: Hastanelerde; Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır”	
H7a: “Hastanelerde çalışanların cinsiyetleri ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,009, p≤0,05).	RET EDİLMİŞTİR
H7b: “Hastanelerde çalışanların medeni durumları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır”(p=0,003, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H7c: “Hastanelerde çalışanların yaşları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,000, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H7d: “Hastanelerde çalışanların öğrenim durumları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır”(p=0,037, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H7e: “Hastanelerde çalışanların meslek durumları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır”(p=0,787, p>0,05).	RET EDİLMİŞTİR
H7f: “Hastanelerde çalışanların meslekteki çalışma yılları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,004, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H7g: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma yılları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,113, p>0,05).	RET EDİLMİŞTİR
H7h: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma zamanı ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,022, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H7i: “Hastanelerde çalışanların maaşları ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,000, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H7j: “Hastanelerde çalışanların çalıştıkları bölüm ile DZ arasında anlamlı bir ilişki vardır”(p=0,000, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR

H8: Hastanelerde; Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır”	
H8a: “Hastanelerde çalışanların cinsiyetleri ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,000, p≤0,05).	RET EDİLMİŞTİR
H8b: “Hastanelerde medeni durumları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,019, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H8c: “Hastanelerde çalışanların yaşları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,001, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H8d: “Hastanelerde çalışanların öğrenim durumları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,074, p>0,05).	RET EDİLMİŞTİR
H8e: “Hastanelerde çalışanların meslek durumları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,742, p>0,05).	RET EDİLMİŞTİR
H8f: “Hastanelerde çalışanların meslekteki çalışma yılları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,048, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H8g: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma yılları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,380, p>0,05).	RET EDİLMİŞTİR
H8h: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma zamanı ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,033, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H8i: “Hastanelerde çalışanların maaşları ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,000, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H8j: “Hastanelerde çalışanların çalıştıkları bölüm ile İB arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,000, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR

H9: Hastanelerde; Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır.	
H9a: “Hastanelerde çalışanların cinsiyetleri ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,235, p>0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H9b: “Hastanelerde çalışanların medeni durumları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,730, p>0,05).	RET EDİLMİŞTİR
H9c: “Hastanelerde çalışanların yaşları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,470, p>0,05).	RET EDİLMİŞTİR
H9d: “Hastanelerde çalışanların öğrenim durumları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,00, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H9e: “Hastanelerde çalışanların meslek durumları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,00, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H9f: “Hastanelerde çalışanların meslekteki çalışma yılları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,01, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H9g: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma yılları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,01, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H9h: “Hastanelerde çalışanların hastanedeki çalışma zamanı ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,003, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H9i: “Hastanelerde çalışanların maaşları ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,000, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR
H9j: “Hastanelerde çalışanların çalıştıkları bölüm ile ÖK arasında anlamlı bir ilişki vardır” (p=0,000, p≤0,05).	DESTEKLENMİŞTİR

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık sektörü, insanların en fazla ihtiyaç duydukları hizmetler arasında ilk sıralarda yer alır. Son yıllarda sektör hızla gelişme göstermiş ve sağlık hizmetlerine yeni standartlar getirilmiştir. Hastanın isteklerinin karşılanmasında hasta ve sağlık çalışanı arasındaki iletişimin önemi giderek artmıştır. Sağlık çalışanları için hastaların duygularını anlama ve anladığını hastaya iletebilme sağlıklı iletişim açısından son derece önemlidir. Bu noktada duygusal zeka kavramı devreye girmektedir.

Duygular, sağlık personelinin kendileri hakkında geri bildirim ve diğer bireylerle olan etkileşiminin düzenleyicisidir. Sağlık personeli hastaya yardım ederken pek çok duyguyu yaşayabilir. Bunlara; hastanın gelişiminden duyulan mutluluk, hastanın durumu kötüleştiğinde duyulan hayal kırıklığı, hasta yardımı reddettiğinde hissedilen sıkıntı, hasta kendi çıkarları doğrultusunda çalışanı yönlendirmeye çalıştığında hissedilen öfke, hasta çalışana güçlü bir bağla güven duyduğunda hissedilen güçlülük duyguları örnek verilebilir. Kendi duygularını anlamaya açık olan sağlık çalışanı hastaya nasıl cevap vereceklerini ve hastayı nasıl algılayabileceklerini bilirler. Sağlık çalışanının duyguları hastaların duyguları için değerli ipuçlarıdır. Sağlık çalışanının başkalarının duygularını anlamasının yolu kendi duygu ve düşüncelerini tanıyabilmesinden, onları kontrol edebilmesi ve yönetebilmesinden geçer (Karakaş ve Küçükoğlu, 2011, s.9).

Duygusal zekası gelişmiş sağlık çalışanları yaşamdan doyum alan, hedeflerine ulaşabilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen, ruhsal yönden sağlıklı bireyler olacaktır. Hasta ya da sağlıklı bireylerle çalışırken onların yalnızca fizyolojik gereksinimlerine değil, duygusal gereksinimlerine de duyarlı olup uygun yaklaşımlarda bulunabileceklerdir.

Duygusal zekaya sağlık sektöründe çalışan açısından bakıldığında, özellikle doktor, hemşire ve hasta bakıcıların hastalar ile iyi bir ilişki kurabilmeleri için, önce kendilerinin duygularının farkında olabilen ve duygularını yönetebilen, empati kurabilen, kendi kendini motive edebilen ve etkin iletişim içinde olan, bir başka deyişle duygusal zeka becerileri gelişmiş bireyler olmaları gerekmektedir (Aksütlü, 2013, s. 27).

Literatürde duygusal zekanın iletişim becerilerine; duyguları anlama ve ifade edebilme yönünde katkısı olduğunu söyleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Schutte, Malouff, Bobik v. dđr. (2001), Konrad ve Hendl (2001), Erginsoy (2002), Lopes, Brackett, Nezlek v. dđr. (2004), Kıvılcım (2007), Zeybek (2007), Hacıoğlu (2007), Gürşimşek, Vural ve Selçioğlu Demirsöz (2008), Erdoğdu (2008), Kuzu (2008), Sü Eröz (2011), Jorfi (2012) yaptıkları araştırmaların sonunda duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi destekleyen bulgulara ulaşmışlardır. Bununla beraber, Salleh (2007) yaptığı çalışmasında genel görüşe karşın duygusal zeka ile iletişim becerileri arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.

Sağlık sektörü açısından iletişim becerisi hastaya ulaşmaktaki en önemli araçlardan biridir. Hasta ile olan ilişkiler yalnızca tıbbi tedaviyi sürdürmek için değil aynı zamanda hastanın duygusal gereksinimlerini de karşılamaya yöneliktir. İşte bu noktada çalışan duygularının farkında olarak duygularını yönetmesi kendini motive ederek hastaya nasıl davranacaklarını bilmesi, kendini onların yerine koyarak davranması önem arz etmektedir.

Duygusal zeka ve iletişim becerileri ilişkisine ek olarak, iletişimi ve kültürü birbirinden ayırmak ya da öncelikli olanın hangisi olduğunu belirlemek de son derece zordur. Çünkü kültür insanların yaşayış biçimleri, iletişim ise varoluşlarının kanıtı gibidir. Çoğu zaman iletişim ve kültür birbirinin göstergesidir. İletişim kültürel bir etiket, kültür de iletişimin temel zeminini oluşturması açısından anlamlar bütünüdür.

Örgütü oluşturan kişiler bir kültüre sahiptir ve bu kültürle uyumlu bir iletişim biçimi benimsemişlerdir. İster aynı isterse farklı kültürlerle sahip bu kişiler birbirleri ile iletişime geçerek örgüt fikrini ortaya atar ve geliştirir. Bu aşamada iletişim halinde olan örgüt kurucularının sahip oldukları kültür, örgütün kuruluş aşamasında etkilidir. Ortak amaçları etrafında buluşan bu kişiler onları hedeflerine ulaştıracak değer ve tutumları örgüte taşır. Artık örgüt bir kimliğe bürünmüş, kendine has değerleri olan bir yapıdır. Örgütün işleyişi onun kültürünü gösteren öğelerdir. Bu işleyiş içinde bağı sağlayan ise iletişimdir.

Behera ve Pena (2014)'nin Orisada bir özel üniversite öğrencileri ve çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalarında duyguların etkili iletişimde gözardı edilemeyeceği bu ilişkinin pozitif bir çevre oluşturacağı ve ilişkinin doğru kurulamadığında negatif bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşacağına vurgu yapmışlardır.

Türkiye açısından bakılığında çalışma yaşamında duyguların yönetimine ilişkin yeterli çalışmanın olduğunu söylemek zordur. İş ve duygu birbiriyle karıştırılmaması gereken iki olgu olarak algılanmaktadır. Oysa bireyler işe gelirken duygularını da beraberinde getirmektedirler. Türkiye’de yapılan çalışmaların daha çok duygusal zekaya yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Yapılan birçok çalışmada duygusal zeka farklı bir değişkenle birlikte ele alınarak araştırılmıştır. Duygusal zeka konusu daha çok bireysel bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Oysa çalışma yaşamında duygular sadece bireyleri değil, iletişim ile birlikte diğer çalışanları ve örgütleri de derinden etkilemektedir.

Araştırma da önemle üzerinde durulan ve Jorfı (2012)'nin de İran’da yapmış olduğu araştırma sonucunda tespit ettiği gibi örgüt kültürünün aracı rolü daha önceki araştırmalarda göz ardı edilmiştir. ***Bu nedenle, araştırmada elde edilen en önemli sonuç duygusal zeka ve iletişim becerileri ilişkisi arasında örgüt kültürünün aracı***

rolünün tespit edilmiş olmasıdır.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır;

- Hem özel hem devlet hastanesi hem de tüm örneklem grubundaki sağlık çalışanlarının ***duygusal zeka faktörü ile iletişim becerileri faktörleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.*** Bu sonuç literatürdeki sonuçlar ile örtüşmektedir.
- Araştırmada literatüre katkısı olacağı düşünülerek araştırılan ***örgüt kültürü'nün aracı rolünün varlığı, özel hastanede ve tüm örneklem grubunda tespit edilmiş iken devlet hastanesinde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.*** Bu durum, özel hastane ile devlet hastanesi arasındaki farklılığın neden kaynaklandığının tespit edilmesi açısından önemlidir.

Bunun nedeni, duygusal zeka ve iletişim becerilerinin özellikle örgüt kültürü boyutları içerisindeki “Katılımcı Kültür” ile daha yakın bir ilişki içerisinde olmasıdır (DZ için; $r: 0,421$ ve İB için; $r: 0,742$). Yani özel hastanede devlet hastanesine göre;

- a. Çalışanların işleri ile bütünleştikleri,
- b. Bilgi paylaşımı içerisinde oldukları,
- c. İş planlaması ve işbirliği yaptıkları,
- d. Takım çalışmasının varlığı,
- e. Çalışanlar ile kurum amaçları arasında ilişkiler olduğu,
- f. Çalışanların iş görme becerilerini arttırmak için gerekenlerin yapıldığı,
- g. Net ve tutarlı bir değerler sisteminin varlığı,
- h. Etik değerlerin varlığı,
- i. Ortak bir bakış açısının mevcut olduğu,
- j. Yönetimin uygun stratejiler belirlediği,
- k. Yenilik ve gelişmelerin takip edilerek yönetim tarafından uygulandığı,

- l. Hizmet sunulan kişilerin (hastaların) istek ve ihtiyaçlarına önem verildiği,
- m. İş ile ilgili öğrenmenin bir amaç olduğu,
- n. Kurumsal bir misyonun olduğu,
- o. Temel hedefler doğrultusunda hareket edilebildiği,
- p. Kurum vizyonunun paylaşıldığı söylenebilir.

Çünkü katılımcı kültür boyutu rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için güçlendirme ve takım çalışmasının gerekliliğini ifade eder.

- Araştırmada bazı demografik özelliklere göre anlamlı sonuçlar bulunmuştur. Özellikle yaş, eğitim ve kıdemin artması ile duygusal zeka ve iletişim becerisi düzeylerinin de arttığı literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir. Ayrıca bu bölümde elde edilen sonuçlar ışığında üzerinde önemle durulması gereken çarpıcı bir sonuçta, hekimlerin örgüt kültürü düzeylerinin diğer meslek gruplarına göre daha düşük olduğudur. Bunun nedeni, yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda şu şekilde açıklanmıştır; hekimler herşeyin kendi kontrolleri altında olması gerektiğini düşünerek örgüt kültüründen farklı hareket etmek istemektedirler. Hastane kurallarından bağımsız hareket etme eğilimindedirler. Rotasyona tabi tutuldukları için aynı hastanede sürekli bulunamamaktadırlar ve bu örgüt kültürü düzeylerini etkilemektedir. Bu durum bize, görevini her koşulda yapmaya çalışan hekimlerde örgüt kültürü düzeyi yerine **“Meslek Kültürü”** düzeyinin yüksek olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak aşağıdaki öneriler sunulabilir.

Yöneticiler için;

- a. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu sağlık sektöründe ve diğer benzer

- sektörlerde, duygusal zeka ve iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik stratejilere ilave olarak örgüt kültürünün de üzerinde önemle durulması,
- b. Sağlık çalışanlarının işe başlamadan önce (okul döneminde) ve başladıktan sonra (iş yerinde) duygusal zeka, iletişim becerileri ve örgüt kültürü eğitimlerinin farkındalık yaratacak şekilde verilmesi için profesyonel destek alınması,
 - c. İletişim ağının geliştirilmesi ve sorunların en hızlı şekilde giderilmesi için teknolojiden azami faydalanılması,
 - d. Örgüt kültürünün katılımcı bir yapıya dönüştürülmesi
 - e. Örgütün rekabet gücünü korumak ve yeni ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışanların bireysel yetenek gelişiminin desteklenmesini,
 - f. İş hayatındaki ihtiyaçlara ve olası yeni uygulamalara karşı daha hazırlıklı olunması,
 - g. Çalışanların sürekli olarak gelişmesine ve öğrenmesine fırsat yaratılmasıdır.

Araştırmacılar için;

- a. Çalışmanın yalnızca özel hastane ve devlet hastanesi değil, diğer sağlık kuruluşları da dahil edilerek tekrarlanması,
- b. Araştırmanın literatürdeki farklı değerlendirme ölçekleri kullanılarak yapılması,
- c. Hasta memnuniyeti, liderlik tarzları gibi farklı değişkenlerin dahil edildiği araştırmaların yapılması,
- d. Meslek kültürü kavramı ile ilgili çalışmaların da yapılması önerilmektedir.

Ayrıca, Sağlık Bakanlığının gelecek yıllardaki stratejik planları içerisinde araştırmanın sonuçlarını göz önüne almasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Sağlık alanında teknolojik gelişmelerin hızla arttığı günümüzde bunun kullanıcısı durumunda olan sağlık çalışanlarının göz ardı edilmesinin mümkünatı yoktur. Bu nedenle araştırma sonuçları göz önüne alınarak “Eğitim Mimarisi” kapsamında değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak;

Hastane yöneticileri mevcut araştırmanın sonuçlarını çok rahatlıkla kullanabilir ve çalışanlarının daha motive, tatmin ve verimli olabilmeleri için proaktif davranış sergileyebilirler. Böylece, müşteri (hasta) memnuniyeti sağlanarak verimlilik ve kar arttırılabilir, örgüt imajı zenginleştirilebilir.

Günümüzde çalışanlarını güçlendiren, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen, örgüt yapısını takımlar etrafında oluşturan ve insan gücünün yeteneklerini arttırmayı hedefleyen örgütler başarıyı yakalayabileceklerdir.

Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır. Bu süreçte, çalışanlarını yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendiren, sorumluluk duygularını arttıran, işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkileyen örgütler farkındalık yaratacaktır.

Araştırmada duygusal zekâ, iletişim becerileri ve örgüt kültürü kavramlarının bir arada ele alınması başka araştırmalara esin kaynağı olması açısından önemlidir. Yapılan araştırmanın evreni sağlık çalışanları olarak belirlenmiştir. Gelecekte farklı örgüt tiplerinde, farklı ölçekler ile yapılacak araştırmalar duygusal zeka-iletişim becerileri ilişkisinde örgüt kültürü aracı rolünün önemini ortaya çıkarabilecektir.

KAYNAKÇA

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

Acar, F., (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,12, 53-68., Temmuz 22, 2015, Ulakbim.

Adiloğulları, İ., (2011). Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ailes, R., ve Kraushar J., (2000). Mesaj Sızınız Güçlü Bir İletişimci Olmanın Sırları, 6. Baskı, (A. Önder, Çev.), Sistem Yayıncılık.

Akçay, C., (2012). “Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme”, Eğitim Politika Analizi Dergisi, 1 (1), 3-25, Haziran 23, 2015, Ulakbim.

Akerjordet, K., ve Severinsson E., (2004), Emotional Intelligence in Mental Health Nurses Talking About Practice, International Journal of Mental Health Nursing, 13(3), 164-170, May 23, 2015, Ulakbim.

Akın, M., (2004). “İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, s.42.

Aksütlü, S., (2013), Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zeka ve Tükenmişlik İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi SBE, s.20.

Akyurt, N., Öznaz, D., Balıkçı M., Şekercioğlu, Y., Sarı, O., Altıkardeş, A.,

Altunay, A., (1999). Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge.

Alvesson, M., & Billing, Y.D., (1997). *Understanding gender and organizations*, London: Sage.

Arıcioglu, M., Atilla, (2002): “Yönetmel Başarının Değerlemedesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4, 26-42, Haziran 6, 2015, Ulakbim.

Arslan,R., Efe, D., ve Aydın, E., (2013), Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5(3), 169-180, Mayıs 12, 2015, Ulakbim.

Aslan, Ş., ve Özata, M., (2005), “Poliklinik Hastalarının Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Konya Kamu Hastaneleri Örneği”, Sağlık ve Hastane Yönetimi 2. Ulusal Kongresi (Uluslar arası Katılımlı) Bildiriler Kitabı, Ankara Üniversitesi, 554–565.

Avşar, G., Kaşıkçı, M. (2010). Hemşirelik yüksekokulu öğrencilerinde duygusal zekâ düzeyi, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 13(1), 1-6, Haziran 17, 2015, Ulakbim.

Aydın, H., (2012), Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.

Aydoğan, Z. F.(2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 1(2), 203-215, Temmuz 21, 2015, Ulakbim.

Babadağlı,B., Erim.,S., ve Erdoğan, S., (2006). Hekimlerin ve Hemşirelerin Hastayla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi,1(3), Ağustos 6, 2015, Ulakbim.

Bakan, İ., Büyükbeğe, T., Bedestenci, Ç., (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım. İstanbul: Aktüel Yayınları.

- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2002). Stres ve Başa çıkma Yolları, (21. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2006). İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık, Duygusal Zekâ, (3. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z., ve Baltaş, A., (1998), Beden Dili, (19. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barnard, C., (1994), The Functions of Executive. Cambridge: Harward University Press.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6): 1173-1182.
- Behera, A. ve Pani, P., (2014), Review of Emotional Intelligence Connecting EI and Communication, Asian Journal of Research in Business Economics and Management, s.99-112.
- Bekiroğlu, N. (2009), “Mesleki Eğitimde İletişimin Önemi ve Marmara Üniversitesi Örneği”, I.Uluslararası V. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, 27-29 Mayıs, Konya, s.2372-2392.
- Bolton, R., & Bolton G., D., (2003). İş Hayatında İnsan Uslupları, Teknoloji Holding, İstanbul,:Uniform Matbaacılık.
- Brooks, I., (2003). Organizational Behavior- Individuals, Groups and Organization. (2nd Ed.) Essex: Prentice Hall.
- Budak, L., - Balcı, B., (2007) “Bireylerde Topluluk Önünde Konuşma Korkusu ile Duygusal Zeka Etkileşimi”, International Intelligence and Communication Symposium, vol. 2, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, Mayıs 7-9, s.563.
- Budak, S., (2000), Psikoloji Sözlüğü, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, s.848.
- Bülbül, A., (2001), İletişim ve Etik, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.3.

- Canary, D.J, Brian, H.S., (1987). Appropriateness and Effectiveness; Perceptions of Conflict Strategies. *Human Communication Research.*; 14 (1), 83–118.
- Cansu, O., C., (2006). Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Certo, C. Samuel, (1989). *Principles of Modern Management*, Boston, Third Edition, Allyn and Boston.
- Cherniss C. (2002), Emotional Intelligence and Good Community. *American Journal of Community Psychology*, 30(1), 1-11.
- Cherry, M.A. (2011) *Health Care Leadership: Emotional Intelligence Competencies of Hospitalist Leaders*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Olivet Nazarene University, Bourbonnais, Illinois/USA.
- Cihangir, Z. (2004), *Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi*, Ankara: Nobel Basımevi.
- Conrad, C., & Poole, M. S. (2005). *Strategic organizational communication in a global economy*. Belmont: CA:Thompson/Wadsworth.
- Cooper, R.K., ve Sawaf, A., (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- Cooper, R.K., ve Sawaf, A. (1999). *Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership And Organizations*. USA: Perigee.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A., (2003). *Liderlikte duygusal zekâ*. (Z. B. Ayman ve B. Sancar, Çev.), 3.Baskı, Sistem Yayıncılık.
- Copperman, K.,B., (2010). *Emotional Intelligence and The Healthcare Staff, Maximizing Performance and Patient Satisfaction*, Srm-Ejournal.Com, February, Volume 8, Issue 1, pp. 5-8.
- Cumming, E.,A., (2005). *An Investigation into the Relationship between Emotional*

Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study, Master of Commerce and Management Thesis, Department of Business Management, Law and Marketing. Lincoln University, Lincoln.

Cüceloğlu, D., (1997). Yeniden İnsan İnsana, İstanbul: Remzi Kitapevi.

Çakar, U., Arbak, Y., (2004), Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (3), s.23-48.

Çankaya, C., Z., (2011). Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi. Geliştirilmiş 2. Basım. Ankara: Nobel Yayınları.

Çarıkcı, İlker Hüseyin ve Koyuncu, Osman (2010). Bireyci-toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), 1-18.

Carter, I., (2011). Human Behavior in the Social Environment: A Social Systems Approach (Sixth Edition). New Jersey: Rutgers-The State University.

Çelik, M., (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Daft, L. Richard, Kendrick M., ve Vershinina, N., (2010), Management, South-Western, International Edition, s.647.

Dalton. E., (1970). Management: Principles and Practices, 3rd Ed., McMillan Company, s.583.

Danaeefard, H., Salehi, A., Hasiri, A., & Noruzi, M. R. (2012). How emotional intelligence and organizational culture contribute to shaping learning organization in public service organizations. African Journal of Business Management , 6 (5), 1921-1931.

- De Mooij, M., (2003). Convergence and divergence in consumer behaviour: implications for global advertising. *International Journal of Advertising*, (22), 183-202.
- Demir, N., (2005). Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, N., (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1-62.
- Demir, M., (2010), “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), s. 199-211.
- Demirci, E., (2002). İletişim Becerileri Eğitiminin Merkez Eğitim Merkezi’ne Devam Eden Genç İşçilerin İletişim Becerilerini Değerlendirmelerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Denison, D.R., and Mishra, A.K., (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Deniz, İ. (2003), İletişim Becerileri Eğitiminin İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin İletişim Becerisi Düzeylerine Etkisi, Yayınlanmamış Tezi.
- Dilekman, M., Başçı, Z., Bektaş, F. (2008), “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerisi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi / Journal Of Graduate School Of Social Sciences*, Cilt 12, Sayı 2 , s.223-231
- Doğan, S. (2005). Personel güçlendirme. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, S., Demiral, Ö., (2007). “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., 14 (1), s. 209-229.

- Druskat, V.U., Sala, F., ve Mount G., (2006). Linking Emotional Intelligence And Performance At Work Current Research Evidence with Individuals and Groups, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London.
- Dubrin, A.,J., (2005). Fundamentals of Organizational Behavior. Ohio: South-Western College Pub.
- Dulewicz, V., ve Higgs, M., (1999). "Can Emotional Intelligence be Measured and Developed", Leadership & Organizational Development Journal, 20(5), 242-253
- Edizler, G. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde duygusal zeka ölçüm ve modelleri, Journal of Yasar University, 18 (5), 2970-2984.
- Ekinci, V., (2010): "Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekaları ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki", e-Journal of New World Sciences Academy, 5 (3), s. 972-980.
- Eliade M., (1993). Mitlerin Özellikleri, (S.RIFAT Çev.), İstanbul, Simavi Yayınları.
- Epstein, R. (1999). The Key to Our Emotions. Psychology Today, 32(4).
- Erdoğan, İ., vd., (1990) - Alemdar, Korkmaz, İletişim ve Toplum Kitle İletişim Kuramları Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar, Bilgi Yayınevi, birinci basım, s.52.
- Erdoğan, İlhan, (1994), İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- Erdoğan, Y., (2008)"Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c.7, s.23, ss.62-76, s.75., Haziran 22, 2015, Ulakbim.
- Eren E., (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim, Beta Basım Yayın Dağıtım, Genişletilmiş Yedinci Baskı, İstanbul
- Eren, E., (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Erginsoy, D., (2000). Duygusal Zeka ve Kişilerarası İlişki Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum, s.55.
- Eroğlu, F., (2000). Davranış Bilimleri, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s.207.
- Ersanlı, K. ve Balcı, S., (1998). “İletişim Becerileri Envanterinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi,10 (2), 7-12, Mayıs 12, 2015, Ulakbim.
- Esba, M., (2009), Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekalarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, s.115
- Furnham, A., (2000) “On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence,“ Personality and Individual Differences, 29 (2), 313-320,s.315.
- Genç, N., (1993). Örgüt Kültürü Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlara Etkisi. Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10, 1-2, Haziran 18, 2015, Ulakbim.
- Genç N., (2004). Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 35, 374 – 397.
- Goleman, D., (1995). Emotional intelligence :Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. New York, NY :Bantman press.
- Goleman, D., (1996), Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir? İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman D., (2001). Duygusal zeka, (S. Yüksel Çev.), Varlık Yayınları A.Ş, (19. Baskı), İstanbul: Kurtiş Matbaası.

- Goleman, R Boyatzis and A McKee, (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*, Little Brown, London.
- Goleman, D., (2006). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (S.Yüksel Çev.), 30. Basım, İstanbul:Varlık Yayınları.
- Goman, C., (2008). *İşyerinde Beden Dili, İş Yaşamında Sözsüz Dili Çözme Kılavuzu*, İstanbul: Alfa Yayınları, s.49.
- Gönen, Z., (2012). *Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki*, (Sağlık Bakanlığına Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde bir uygulama), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Granvold, D., K., (1994). *Cognitive and Behavioral Treatment*, California: Brooks-Cole Company.
- Gundykunst, W., B., (1997). *Cultural variability in communication*. *Communication Research*, 24, 327-342.
- Guo, M.C., (1992). *A Test of Intercultural Communication Competence*, University of Rhode Island, *Intercultural Communication Studies*, 63-82.
- Güçlü, N., (2003), “Örgüt Kültürü”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 144-156, Nisan 12, 2015, Ulakbim.
- Güçlü, N., (2003). “Örgüt Kültürü”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Kırgızistan Manas Üniversitesi,6, 147-159, Haziran 23, 2015, Ulakbim.
- Güllüce, A., İşcan, Ö.F., (2010). “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2), 7-29, Nisan 17, 2015, Ulakbim.
- Güney, S., vd., (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım.,s.200

- Günsel, A., Akgün, A., ve Keskin, H., (2010). “Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (3), 117-138, Ağustos 12, 2015, Ulakbim.
- Gürbüz, S., ve Yüksel, M., (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2), 174-190, Mayıs 8, 2015, Ulakbim.
- Gürgen, H., (2003), “İletişim Süreci ve Öğeleri”, (ünite 2), , F. Uztuğ (Ed.), Halkla ilişkiler ve İletişim, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gürşimşek, I., Vural, D. E., ve Selçioğlu, E., (2008). “Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekaları ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişki”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (16), 1-11, Mayıs 23, 2015, Ulakbim.
- Hacıoğlu, B., (2007). Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi S.B.E.
- Hair, Jr., Anderson, E., Tatham, L. ve Black, C., (1998). Multivariate Data Analysis, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc., s.654-657
- Handy, Charles B., (1993). Understanding Organizations (Forth Edition). New York: Oxford University Press.
- Hargie, O., ve Dickson, D. (2004). “Skilled Interpersonal Communication: Research”, 12 Aralık 2014, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/BED/article/viewFile/548/540>, 223-231.
- Hayduk, L., (1987). Structural Equation Modeling with LISREL Essential and Advances, Hopkins University Pres., 165-167.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D., (2001). Management of organizational behavior : Leading human resources (8th ed.). Upper Saddle River, NJ :Prentice Hall.

Hodgetts, R., ve Luthans, F., (1996), International Management, McGraw-Hill, New York.

Hofstede, G., (2000). Organizational Culture: Siren or Sea Cow? A reply to Dianne Lewis. Strategic Change, Vol. 9, s.135-137.

Hofstede, G., (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (Second Edition). California: Sage Publications.

Johnson, D., W., (1993). Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualization. Boston: Allyn and Bacon, 15. Edition.

Jordan PJ, Ashkanasy NM, Hartel CEJ, Hooper GS. Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. Human Resource Management Review 2002; 12(2), 195-214.

Jorfi, H., (2012). Management: A Study of Organizational Culture and the Relationship between Emotional Intelligence and Communication Effectiveness, Journal of Management Research, Vol.:4, No:1

Kabakçı, Ö.F. ve Korkut, F. (2008). 6-8. Sınıftaki Öğrencilerin Sosyal-Duygusal Öğrenme Becerilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Eğitim ve Bilim, 33(148), 77-86.

Kabaş, E., (2006). "İstanbul İli Fatih İlçesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin Belirlenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi SBE.

Karahan, A., (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20., 460-462, Nisan 21, 2015, Ulakbim.

Karakaş, A. S., Küçüköğlü, S. (2011). Bir eğitim hastanesinde çalışan hemşirelerin duygusal zekâ düzeyleri. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*,14(3), 8-13, Haziran 21, 2015, Ulakbim.

Karakaş,S., Küçüköğlü,S., (2011) “Bir Eğitim Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Zeka Düzeyleri“, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*,3, 7-9, Mayıs 20, 2015, Ulakbim.

Kavcar, B., (2011). Duygusal Zeka ile Akademik Başarı ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.

Kelez, A., (2008). Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kıvılcım F., (2007). “Siyasal Yaşamda Duygusal Zekanın Rolü”, *International Intelligence and Communication Symposium*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, İzmir, s.632.

Konakay, G. (2010). “Akademisyenlerin Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin İş Tatmine Etkisinin Analizi: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, *Bilgi Ekonomisi*, 499-509.

Konuk M.(2006) İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Korkmaz, M., (2013). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramlarının Kurumsallaşmış Hastanelerde Çalışan Ortopedi Uzman Doktor Karşılaştırması;Türkiye Örneği, UHBAB, s.90

Korkut, F., (2010). Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Korkut, F., (2004), Okul Temelli Önleyici Rehberlik ve Psikolojik Danışma. Ankara: Anı Yayıncılık.

Köknel Ö., (1992). İnsanı Anlamak, Altın Kitaplar Yayınevi, 7. Basım, 1997, s.34. 1992, s.19.

Köksal, K. (2007). Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Köse, E., (2010). Bir üniversite hastanesinde hekim ve hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürünün mobbing davranışlarına etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s. 34.

Kowalski, T.,J., (2000). Cultural change paradigms and administrator communication. Contemporary Education, 71, 5–11.

Kuh, G. D. & Witt, E., J., (2000). Culture in American colleges and universities. Organization and governance in higher education (5. Baskı). ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom Publishing.

Kunnanatt, J.,T., (2004). “Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness”, Human Resource Development Quarterly, vol. 15, no. 4, 489.

Kuzu, A., (2008). Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Zeka ve İletişim Becerilerinin Eşdeğer Öğrenim Gören Öğrencilerle Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, s.79-80.

- Kwan, P., ve Walker, A., (2004). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture through Inter-Institutional Comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-39.
- Lam, L., Susan L.,K., (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.
- Langhorn, S., (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (4), 220–230.
- Law, KS., Wong, C. ve Song, LJ. (2004). “The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies”, *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 483-496.
- Levinson, Harry (1999). *Diagnosis before investment.* (Ed.: Ira Epstein and David Garfield). *The Psychology of Smart Investing.* New York: John Wiley & Sons, Inc., 83-100.
- Lloyd, H. and Bor, R. (1996); *Communication Skills For Medicine*, London Churcill Livingstone Inc.
- Lok, P. ve Crawford, J. (1999), *The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development.* *Leadership& Organization Development Journal* (20): 7: 365-373.
- Lopes, Paulo N. - Brackett, Marc A. - Nezlek, John B. et al., (2004). “Emotional Intelligence and Social Interaction”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, ss.1018-1034, s.1018.

- Lopes, P. N., - Grewal, D., - Kadis, J., et al., (2006). "Evidence That Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work", *Psicothema*, vol.18, 2006, ss.132-138, s.133.
- Luftman, J.N., (2004). *Managing the information technology resource :Leadership in the information age*.Upper Saddle River, NJ :Pearson Education Inc.
- Luthans, F., (1995), *Organizational Behavior (Seventh Edition)*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Maanen J.V., Kunda (1989). Real feelings: Emotional expressions and organization culture. In B. Staw and L.L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11. Greenwich, CT: JAI Press, 43-102.
- Mcqueen, Anne, C. H., (2004), "Integrative Literature Reviews and Meta-Analyses, Emotional Intelligence in Nursing Work", *Journal of Advanced Nursing*, 47(1), July, ss.101-108.
- Meyer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, And Implications, *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- Mucuk, İ., (2006). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitapevi,s.173.
- Murinson, B.B., Agarwal, A.K., Haythornthwaite, J.A., (2008). Cognitive Expertise, Emotional Development, and Reflective Capacity: Clinical Skills for Improved Pain Care, *The Journal of Pain*, November, Volume 9, No.11, pp. 975-983.
- Narula U., (2006). *Communacation Models*, Published by Atlantic, New Delhi.
- Odom, Y.R., Boxx, R.W., Dunn, G.M., (1990). *Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion*. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2): 157-169.
- Öğüt, A., ve Kocabacak, A., (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170, Nisan 29, 2015, Ulakbim.

Özarallı, N., Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi, Endüstri ve Örgütsel Psikoloji, ed. Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği, KalDer Yayınları, 1996, s.69.

Özdevecioğlu, M., ve Çelik, C., (2009), Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 95-112, Temmuz 18, 2015, Ulakbim.

Özen Ö., (2009). Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Trabzon.

Özer K. (2006), İletişimsizlik Becerisi. İstanbul, Altıncı basım. Sistem Yayıncılık.

Özkalp E., ve Kirel, Ç., (2001), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı, Eskişehir.

Özkalp E., Kirel Ç., (2003). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Özyaman, H., (2010). Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü; Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi , Antalya.

Poskey, M. (2006). The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace: Why It Matters More than Personality, 5 May 2015 http://callcentercafe.com/article_directory

Robbins, P., (2005), Organizational Behaviour, eleventh edition, Prentice Hall, s.300.

Rodrigues, C.A., (1998). Cultural classifications of societies and how they affect cross-cultural management, Cross-Cultural Management, 5(3), 29-39.

Rondeau, K.V., ve Wagor T.H. (1998), “Hospital chief executive officer perceptions of organizational culture and performance”, Hospital Topics, 76(2), ss.14.

- Sabuncuoğlu Z. ve Gümüő, M., (2008), Örgütlerde İletişim, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, s.6.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., (1996), Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Basım, Bursa, s.24.
- Shannon, C., E., ve Weaver, W., (1949), The mathematical theory of communication, Urbana, University of Illinois Press.
- Şahin, F., (2010). İletişim becerilerine genel bir bakış. Alim Kaya (Ed.), Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim (s.35-68). Ankara: Pagem Akademi.
- Sahte, V., (1983). “Implications of Corporate Culture: A Managed Guide to Action”, Organizational Dynamics, 5-23.
- Şakar, Ö., Küçükaslan, N., (2003), Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Ekin Kitabevi, 8-9.
- Salleh, L., (2007). Communication Competence of Malaysian Leaders as a Function of Emotional Intelligence and Cognitive Complexity, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University, s.38.
- Sargut, S., (1994). Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayınları, Ankara.
- Sartorius, M., (2008). Kadınlarda Duygusal Zeka – EQ’yu Daha İyi Kullanmanın Yolları, (Ş.C. Erendor Çev.), 2. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Sayers, F., Bingaman, C., E. Graham, R. ve Wheeler, M. (1993). Yöneticilikte İletişim, (D. Şahiner, Çev.), İstanbul: Rota Yayınları.
- Schutte N.S., Malouff J.M., Hall L.E., Haggerty D.J., Cooper J.T., Golden C.J., et al. (1998), “Development And Validation Of A Measure Of Emotional İntelligence”, Personality and Individual Differences; 25(2): 167-177.
- Schutte, Nicola S. - Malouff, John M. - Bobik, Chad et al., (2001). “ Emotional Intelligence and Interpersonal Relations”, The Journal of Social Psychology, 141 (4), 523-536, s.523.

- Segal, J., ve Jaffe, J., (2008). The Language of Emotional Intelligence, The McGrawHill Companies, s.2.
- Shaffer, R.D., ve Shaffer M.A., (2005). Emotional Intelligence Abilities, Personality and Work Place Performance. Hong Kong Baptist University Academy of Management Best Conference Paper.
- Sharma, S., (1996), Using Multivariate Techniques, John Wiley&Sons, Inc., USA, s.128
- Shaw, J., (2002). Tracking The Merger: The Human Experience. Health Services Management Research. 15(4), 211-223.
- Schein, E.H., (1970). Organizational psychology, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, (p. 59).
- Shelley, B., Stys, Y. (2004). A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections Research Reports March 2004, Düzenleyen: Correction Service Of Canada Research Branch, Canada.
- Schumacker, R.E., Lomax, R.G., (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. 2nd ed. Londra: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers.
- Simms, L.M., Price, S.A., Ervin, N.E. (1994). The Professional Practice of Nursing Administration. Delmar Publishers Inc.
- Sirem, S., (2009). Duygusal Zeka Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Sü Eröz, S., (2011). Duygusal Zeka Ve İletişim Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, s.72.
- Şeref, K, (2008), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 3. Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, s.10-405.

- Şimşek, M.Ş., (2001). Yönetim ve Organizasyon (Yenilenmiş 6.Baskı). Konya: Günay Ofset,s.311
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A., (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3. Baskı, Adım Marb., Konya.
- Şimşek, Ö. F. (2007), Yapısal eşitlik modellemesine giriş, Ekinoks, Ankara.
- Şişman M., (2002), Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tabacnick, Barbara G., Linde S., (1996). Using Multivariate Statics, Third Edition, Harper Collins College Publisher, California State University, s.637
- Tatar, A., Tok, S., ve Saltukoğlu, G., (2011). “Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi”, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 21 (4), 325-338.
- Terzi, A.R, (2000). Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Thamhain, H., (1992). Engineering management:Managing effectively in technology-based organizations, New York :John Wiley & Sons.
- Tolmats, E., & Reino, A., (2006). Interconnections of emotional intelligence and organizational culture: based on the example of two business sectors in Estonia. University of Tartu (Estonia) - Faculty of Economics and Business Administration, in: National and international aspects of organizational culture, 24, chapter 5, 121-146.
- Tosi, H.L., and Mero, N.P., (2002). The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know (First Published). Oxford: Blackwell Publishing.
- Tucker, M.L., Meyer, G.D., ve Westerman, J.W., (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage. Journal of Business Communication 33(1), 51-69.
- Tutar, H., vd., (2002) .Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.21.

- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2005). Genel İletişim-Kavramlar ve Modeller. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.71.
- Tutar, H., (2009), Örgütsel iletişim, Seçkin Yayınları, 2.Baskı, s.131-155
- Tutuk, A., Al, D., ve Doğan S., (2002). “Hemşirelik Öğrencilerinin İletişim Becerisi Ve Empati Düzeylerinin Belirlenmesi”, C. Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi 2(6), 36-41, Temmuz 12, 2015, Ulakbim.
- Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü, (2015), “Duygu”, Zekâ” Maddesi, <http://www.tdk.gov.tr> (06 Şubat 2015).
- Ural, A., (2001). “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), 209-219, Mayıs 22, 2015, Ulakbim.
- Uyer, G., (2000), “Hemşire Hasta İletişimi ve İletişimin Hasta Yönünden Önemi”, Türkiye Klinikleri Tıp Etiği-Hukuku- Tarihi Dergisi, 8(2), 90-94, Nisan 24, 2015, Ulakbim.
- Ünsar, S., ve Dinçer, D., (2014). Duygusal Zekanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi Bir Alan Araştırması, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi,4, 52-56, Temmuz 15, 2015, Ulakbim.
- Van Rooy, D.L. Alonso, A., Visveswaran, (2005). Group Differences in Emotional Intelligence Scores: Theoretical And Practical Implications. Personality and Individual Differences 38(3), 689-700
- Varinli, A., Yaraş E., ve Başalap A., (2009). “Satış Elemanlarının Duygusal Zekâsının Bir Göstergesi Olarak Algılanan Performans, Satış ve Müşteri Odaklılık”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (1), 159-174, Ağustos 24, 2015, Ulakbim.
- Vecchio, R.P., (2006). Organizational Behavior. 6th Edition.Thomson SouthWestern, s.294.

Wallach, J.E., (1983). Individuals and Organizastions: The Cultural Match, Training and Development Journal, February, s. 29-36.

Winefield, Hr., and Chur-Hansen, A., (2000). "Evaluating the Outcome of Communication Skill Teaching for Entrylevel Medical, Tıp Etiği-Hukuku-Tarihi Dergisi, 8(2), 90-94, Temmuz 22, 2015, Ulakbim.

Yahyagil, Y., (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi(Yönetim), (47), 53-76, Nisan 23, 2015, Ulakbim.

Yalazan, A., (2006). Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yaman R., (2009). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Araştırma), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

Yavuz, O., (2006). Örgüt Kültürü ile Verimlilik İlişkisi ve OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yaylacı, ve Özdemir, G., (2006). Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, Hayat Yayınları:236, Yönetim Dizisi:65, İstanbul.

Yazıcı, Z., (2006). Bir Kamu Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Kültür Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yazıcı, Ö., Gündüz, Y., (2010), Etkili Eğitim Denetiminde Yaşanan İletişim Engelleri ve Bu Engelleri Aşma Yolları, Kuramsal Eğitimbilim, 3 (2), s.37-52.

- Yeşilyaprak, B., (2001). Duygusal Zekanın Eğitim Açısından Doğurguları. Eğitim Yönetimi Dergisi, (25): 139-146, Eylül 2, 2015, Ulakbim.
- Yılmaz, C., (2014). Kamu Kurumlarında Duygusal Zeka ve Örgütsel İklim Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, SBE.
- Yılmaz, H., (2004). Öğretmenim Lütfen Bu Kitabı Okur Musun? Yirmi yedinci baskı. Çizgi kitapevi, Konya.
- Zeybek, I., (2007). “Duygusal Zeka ve Siyasal Söylem: Çözümleme Örneği”, International Intelligence and Communication Symposium, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, s.638.
- Zıllıoğlu, M.,(1993), İletişim Nedir, Cem Yayınevi, İstanbul, s.22.

EK 1 : Etik Kurul Kararı

ETİK KURUL BİLGİLERİ	
ETİK KURULUN ADI	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
AÇIK ADRESİ:	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi
TELEFON	0232 2505050-6106
FAKS	0232 2614444
E-POSTA	bozyakaetikkurul@yahoo.com

BAŞVURU BİLGİLERİ				
ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri ilişkisi, Örgüt Kültürü Aracı Rolü			
ARAŞTIRMA PROTOKOL KODU				
KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Prof.Dr.Meltem ONAY / Yasin BALUT			
KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Celal Bayar Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı			
KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	Celal Bayar Üniversitesi			
DESTEKLEYİCİ				
DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ				
ARAŞTIRMANIN FAZİ VE TÜRÜ	FAZ 1	<input type="checkbox"/>		
	FAZ 2	<input type="checkbox"/>		
	FAZ 3	<input type="checkbox"/>		
	FAZ 4	<input type="checkbox"/>		
	Gözlemsel ilaç çalışması	<input type="checkbox"/>		
	İlaç dışı klinik araştırma	<input type="checkbox"/>		
	Diğer ise belirtiniz	Anket Çalışması		
ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili			
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
	ARAŞTIRMA BROŞÜRÜ			Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama					
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>					
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input type="checkbox"/>					
	BİYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>					
	İLAN	<input type="checkbox"/>					
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>					
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>					
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	<input type="checkbox"/>					
	DİĞER:	<input type="checkbox"/>					
KARAR BİLGİLERİ	Karar No:1	Tarih: 30/06/2014					
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmannın/çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmannın/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığını, söz konusu merkezlerden İdari İzin alınmasından sonra çalışmaya başlanılmasına toplantıya katılan etik kurul üyelerinin oybirliği tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir. Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik kapsamında yer alan araştırmalar/çalışmalar için Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu'ndan izin alınması gerekmektedir.						

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Doç. Dr. Mehmet Yıldırım

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
Doç. Dr. Mehmet Yıldırım	Genel Cerrahi	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Enver Vardar	Patoloji	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Uzm. Dr. İsmail Yılmaz	Farmakoloji	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. İsmet Parlak	Acil Tıp	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Taşkın Altay	Ortopedi	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yard.Doç. Dr. Hatice Şimşek Keskin	Halk Sağlığı	Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Uzm. Dr. Gonca Dalkurt Mola	Fizyoloji	Katip Çelebi Üniversitesi Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Seniha Işık Çavdar	Avukat	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	KATILMADI
Müeyesser Keskiner	Eczacı	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Abdullah Murat Mete	Sivil, Kütüphane Müdürü	Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Arif Yüksel	Dahiliye	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	

*:Toplantıda Bulunma

EK 2 : Türkiye Kamu Hastaneler Kurumu Araştırma İzin Belgesi (Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi İçin)



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
İzmir İli Güney Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

114038
T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI - İZMİR İLİ GÜNEY
BÖLGESİ KAMU HASTANE BİRLİĞİ GENEL
SEKRETERLİĞİ - İZMİR İLİ GÜNEY BÖLGESİ
KHBGS EĞİTİM HİZMETLERİ BİRİMİ
27.11.2014 16:42 - 23592379 / 044 / 2014.1436195.902
1604
000644034

Sayı : 23592379/044
Konu : Araştırma İzni

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Yasin BARUT'un " Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisi Örgüt Kültürünün Aracı Rolü " konulu çalışması ile ilgili evrakları incelenmiş olup, çalışmanın hizmeti aksatmayacak şekilde ve araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olması koşuluyla, 10 Kasım 2014 20 Mart 2015 tarihleri arasında Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yürütülmesi Genel Sekreterliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Op.Dr. Mesut ÖZOĞUL
Genel Sekreter a.
Tıbbi Hizmetler Başkanı

04-12-2014

İzmitte araştırmaya
başlatıldı.

Poligon Mah. 123/11 Sk. No:6 Karabağlar/İZMİR
A tılı bilgi için: Münevver BOYLU (0232 232 32 32/2239) khb35g.egitim@saglik.gov.tr

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 490c658c-078f-475d-a521-118f5a3f3900 kodu ile erişebilirsiniz.

EK 3 : Kent Hastanesi Araştırma İzin Belgesi



Tarih : 10.06.2014
Sayı : 2014/ 720
Konu : Anket hk.

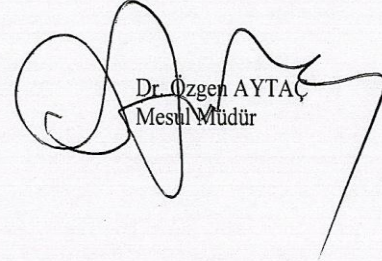
SAYIN YASİN BARUŐ

İlgi: 09.06.2014 tarihli dilekçeniz,

İlgide kayıtlı dilekçeniz ile talep etmiş olduğunuz, “Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisi, Örgüt Kültürünün Aracı Rolü” isimli Doktora Tez araştırmanız Hastanemizce değerlendirilmiştir. Dilekçeniz ekinde yer alan anketlerin bilimsel bir yayın ya da dergi de kullanılmaması ve anket sonuçlarının Hastanemiz ile paylaşılması; ayrıca anket süresince etik ve ahlaki değerlere uygun ve kişisel hassasiyet nedeniyle anketi kabul eden personele uygulanması koşulu ile Hastanemiz personeline yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla,


Dr. Özgen AYTAŐ
Mesul Müdür



8229/1 Sokak No: 56 PK: 35580 Çiğli - İZMİR Tel : (0232) 386 70 70 - Fax : (0232) 386 70 71
www.kentsaglikgrubu.com - info@kentsaglikgrubu.com

EK 4 : Anket Formu

ANKET FORMU

Bu çalışma Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon bölümünde danışmanlığın Prof.Dr. Meltem ONAY ve Doç Dr. Çağrı BULUT'un üstlendiği, DOKTORA programı kapsamında yürütülen tez çalışmamda kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Çalışma sağlık personelinde duygusal zeka ve iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi örgüt kültürü aracı rolü ile incelemek amacıyla yapılmaktadır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya hastanenizde çalışan tüm sağlık çalışanlarının katılımı planlanmaktadır. Gönüllülük esasına dayanır. Anket formlarını çalışanların sadece kendilerinin doldurması gerekir. Çalışmanın bir riski bulunmamaktadır, ankete verilen yanıtlar bireysel değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirme ile bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Aşağıdaki her bir ifade için size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.

“Katılımınız için teşekkür ederim.”

Yaşar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bölümü
Doktora Öğrencisi
Yasin BARUT
Tel: 0.542.536 35 94
yascartes@hotmail.com

“Bilginin Elde Edilmesi...
Bizi İyiye Ulaştıracaktır.”

Eflatun

BİRİNCİ BÖLÜM

- 1.Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Medeni durumunuz: Evli () Bekar () Diğer ()
- 3.Yaşınız: 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üzeri ()
- 4.Öğrenim durumunuz: Lise: () Lisans: () Ön Lisans: () Yüksek Lisans: () Doktora: ()
5. Mesleğiniz: Hekim () Hemşire () Sağlık Memuru ()ATT () Diğer ()
- 6.Hekimler için, Unvanınız:Asistan Dr. : () Uzman Dr. : () Yard.Doç.Dr : ()Doç.Dr: () Prof Dr: ()
- 7.Mesleğinizde hangi yıl aralığındasınız: 1 yıldan az: () 1-4 yıl: () 5-8 yıl: ()
9-12 yıl: () 13-15 yıl: () 15 yıldan fazla: ()
- 8.Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız: 1 yıldan az: () 1-4 yıl: () 5-8 yıl: ()
9-12 yıl: () 13-15 yıl: () 15 yıldan fazla: ()
- 9.Çalışma durumunuz: Sadece gündüz: () Gündüz ve Gece(karma): () Sadece gece: ()
- 10.Aylık geliriniz hangi aralıktadır: 2000tl ve altı: () 2000-3000tl: () 3000-4000tl: () 4000-5000tl : ()
5000-6000tl : () 6000-7000tl : () 7000tl ve üzeri : ()
- 11.Çalıştığınız Bölüm (Lütfen yazınız):

İKİNCİ BÖLÜM

	Keskinlikte	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
1. Sağduyumun bir ürünü olan olumlu ve olumsuz duygularımın her ikisini de hayatıma yön vermede kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Olumsuz duygularımla hayatımda ne gibi değişiklikler yapmam gerektiğini ortaya koyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Baskı altında sakinimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Duygularımı her an kendime uygun bir şekilde ifade edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kendimi tehdit ve tehlike altında hissettiğim zaman, kendime hakim olup ne yapmam gerektiği konusunda kendimi odaklayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesimlikte	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
6. Kendimi tehdit ve tehlike altında hissettiğim zaman, büyük ölçüde olumlu duygularla hareket ederim (mizah, eğlence, şaka ve mücadeleci vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Neler hissettiğim farkındayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bazı şeyler yolunda gitmeyip (alt üst olduğu zaman) yeniden kolayca soğukkanlı olabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Başkalarının problemini dinlemede oldukça iyiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Olumsuz duyguların beni uzun süre etkilemesine izin vermem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Başkalarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Başkalarının üzerinde sakinleştirici etkim vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bir başarısızlık durumunda başarabilmek için tekrar deneyecek gücüm vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Hayatta karşılaştığım güçlüklerle çözüm bulmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Diğer insanların mizacına, ihtiyaçlarına ve güdülerine tepkilerde bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kolayca sükûnet, dikkat ve hazır olmayı gerektirecek durumlara girebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Zaman uygunsa, olumsuz duygularımı, hatalarımı değerlendirir ve de olumsuzluk sebebinin ne olduğunu bulmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İşler yolunda gitmediği zaman kendime hakim olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Sağlığım için gerçek duygularımdan haberdar olmak çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Doğrudan ifade edilirse bile başkalarının duygularını kolayca anlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. İnsanların duygularını yüz ifadelerinden anlamada başarılıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Bir görev söz konusu olduğu zaman olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Başkalarının belirgin olmayan ihtiyaçlarını kolayca sezebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İnsanlar benim diğer insanların duygularını etkilediğimi düşünürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Gerçek duygularından haberdar olan insanlar kendi hayatlarını daha kolay yönetirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Genellikle başka insanların karamsarlıklarını kolayca iyimserliğe çevirebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Bir ilişkiyle ilgili tavsiye isteyenler için uygun biriyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Başkalarının duygularına güçlü bir şekilde uyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Kendi kişisel amaçlarına ulaşmada başkalarına yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM						
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman	
1. İnsanları anlamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İletişimde bulunduğum insanlardan gelen öğüt ve önerileri içtenlikle dinlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Düşüncelerimi başkalarına tam olarak iletmeğe zorluk çekmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Konuşurken, etkili bir göz iletişimi kurabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Genelde eleştirilmekten hoşlanmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dikkatimi karşımdakinin ilgi alanı üzerinde toplayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

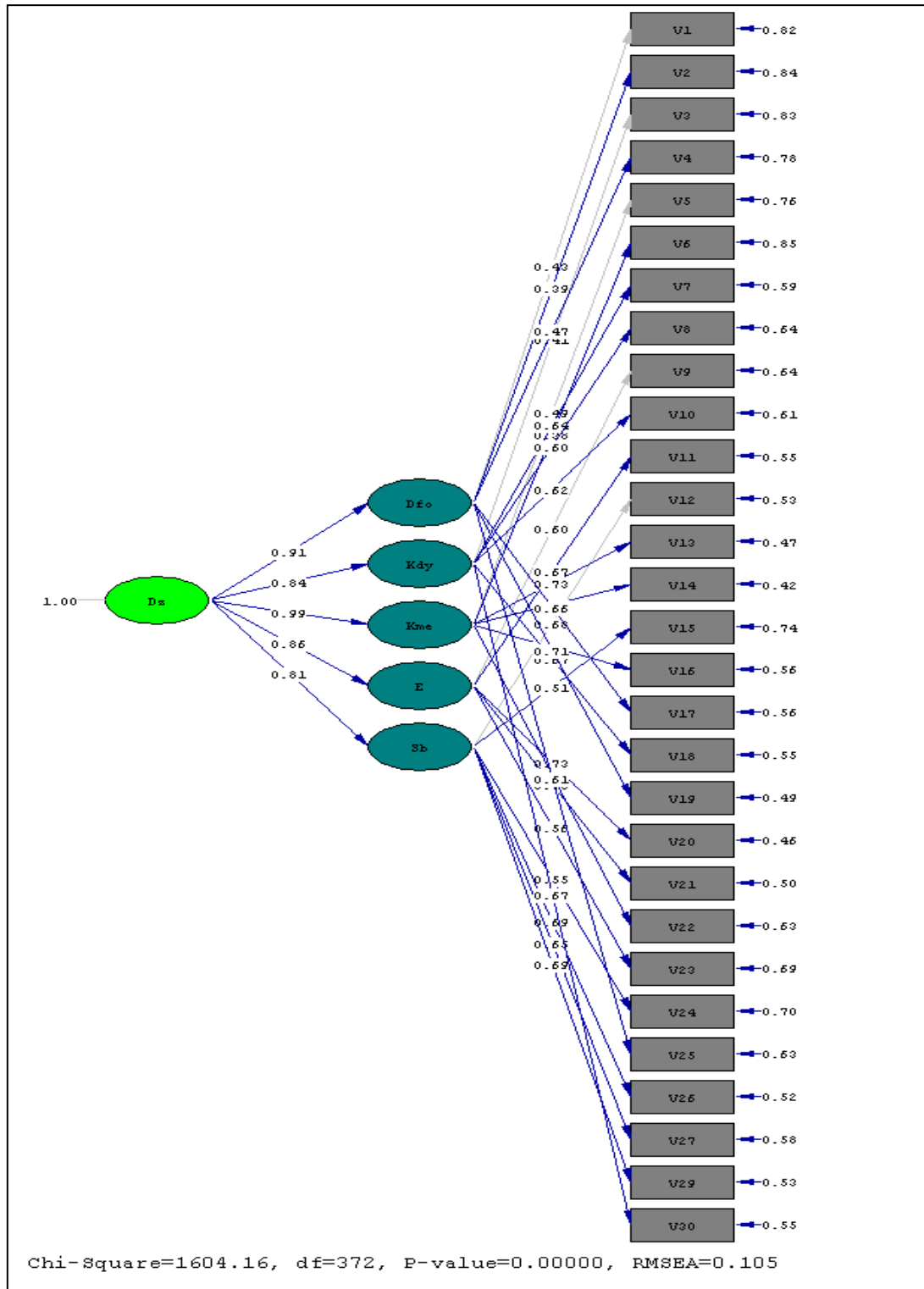
7. Kişilerin, anlatmak istediklerini dinlemek için yeterince zaman ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Karşımdaki kişiye genellikle söz hakkı vermek istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Karşımdaki kişiyi dinlerken hayal kurarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Başkaları konuşurken sabırlı olur, onların sözünü kesmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İnsanları dinlerken sıkıldığımı hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Eleştirilerimi karşımdaki kişiyi incitmeden iletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Konuşurken ilk adımı atmaktan çekinmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Konuşurken açık, sade ve düzgün cümleler kurarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Karşımdaki kişiyle aynı görüşü paylaşmazsam bile fikirlerine saygı duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İletişimde bulunduğum kişinin yüzüne baktığım halde sözlerini dinlemediğim olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Karşımdaki kişinin konuşmaya ve dinlenmeye istekli olup olmadığını anlamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Yanlış tutum ve davranışlarımın kolaylıkla kabul ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Dinlediğim kişiyi daha iyi anlamak için sorular yöneltirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Dinleyenim anlamaz görüldüğünde, iletmek istediklerimi tekrarlar, yeni kelimelerle ifade eder, özetlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. İnsanlarla görüşürken, bilerek onları rahatlatacak şeyler yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Dinlerken, karşımdaki kişinin sözünü kesmemeye özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Küs olduğum biriyle barışmak istediğimde ilk adımı atmaktan çekinmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Karşımdaki kişinin duygu ve düşünceleri bana ters düşse bile yargılamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ses tonumu konunun özelliğine göre ayarlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Genellikle insanlara güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. İletişim kurduğum kişinin karşı cinsten olmasından rahatsızlık duymam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Başkalarını dinlemek mecburiyetinde olmadığımı düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Özür dilemek bana zor gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Tartışma sonunda, savunduğum düşüncelerin yanlış olduğunu kabul edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Konuşurken sözümün kesilmesinden rahatsız olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. İnsanları kontrol etmeye ve istediğim kalıba sokmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. İletişim kurduğum kişinin tutumundan daha çok sorununu anlamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Çevremdekiler, insanlara karşı ilgisiz kaldığım kanısındalar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Çoğunlukla duygularımdan emin olamıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. İletişim kurduğum kimse tarafından anlaşılmaktan mutluluk duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Başkaları ile ilişkilerimi bozacak çıkışlar yapabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Karşımdaki kişiye güvenmek beni mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Her insanı olumlu beklentilerle karşılarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. İletişim kurduğum kimselerden bir şeyler verdiğimi hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. İnsanlara cevaplama zorlanacakları ani sorular yöneltmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Beni rahatsız eden duygularımı iletmekte sıkıntı çekmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Öneride bulunduğum kişinin öneriye açık olup olmadığına dikkat ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Kendimi karşımdaki kişinin yerine koyarak, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

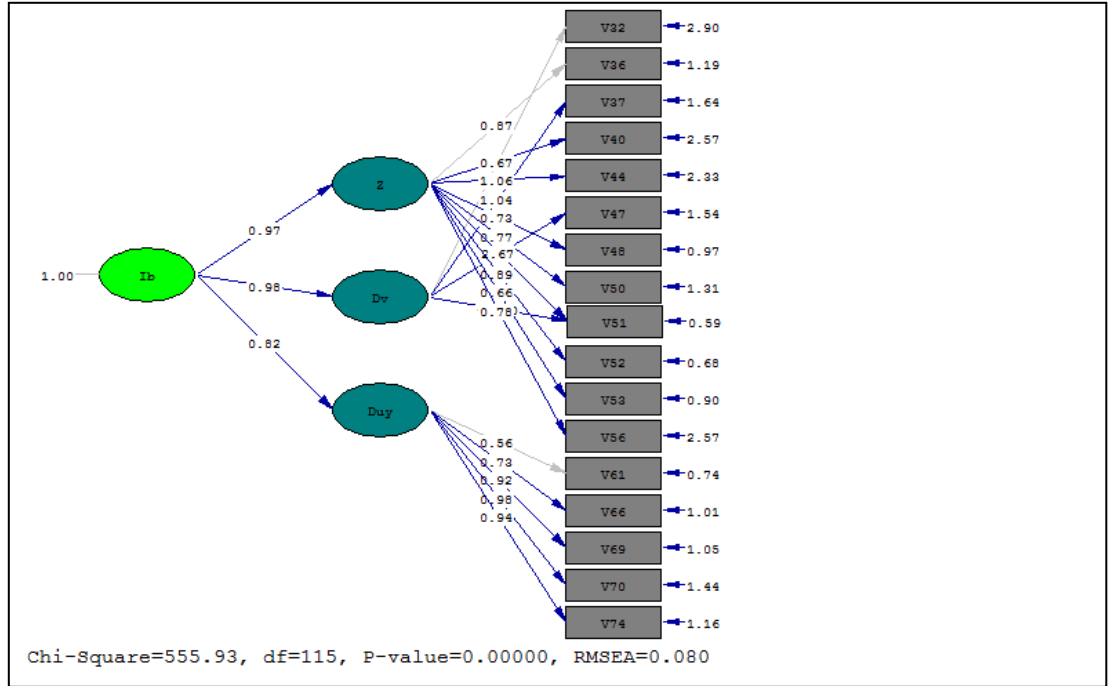
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	Kesiminde	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İş planlaması (Hasta bakımı ve tedavisinin planlaması) yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Farklı bölümler (hizmet birimleri) arasında işbirliği yapılmamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Takım çalışması yapılması, bütün çalışmalarımızda esas alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalışanların iş görme kapasitesi sürekli bir gelişim göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalışanların iş görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çalışma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt etmemizi sağlayan (etik) değerler yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bu iş yerinde güçlü bir örgüt kültürü vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Problemleri konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çalışanlarımız kurumun farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen çalışmalar(projeler) kolayca koordine edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak adeta farklı bir kurumdan biriyle çalışmak gibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Çalışma (iş görme) tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Diğer sağlık kurumları ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Hizmet sunduğumuz kişilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Tüm çalışanlar hizmet sunulan kişilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Hizmet sunduğumuz kişilerin istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genelde dikkate alınmamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmeleri) önemli bir amaçtır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Uzun dönemli bir iş programımız ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verecek net ve açık bir kurumsal misyonumuz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Kurumun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Çalışanlar uzun dönemde kurumun başarısı olabilmesi için yapılması gerekeni bilmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Çalışanlar geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan kurum vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Kısa dönemli beklentiler, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

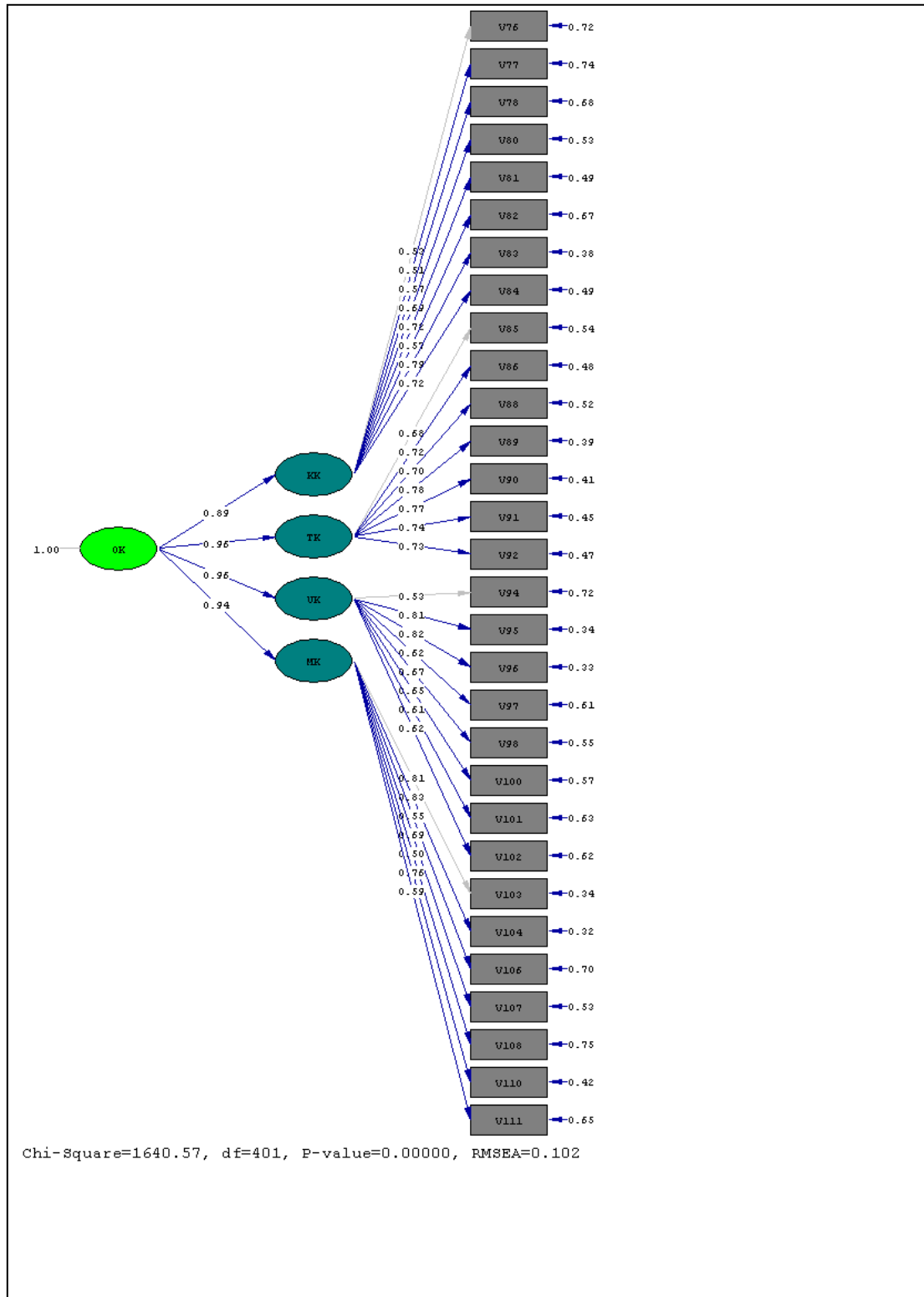
EK 5 : Duygusal Zeka Alt Faktörleri ile Her Bir Sorunun ilişki Katsayısını Gösteren Regresyon Denklemleri



EK 6 : İletişim Becerileri Alt Faktörleri ile Her Bir Sorunun ilişki Katsayısını Gösteren Regresyon Denklemleri



EK 7 : Örgüt Kültürü Alt Faktörleri ile Her Bir Sorunun ilişki Katsayısını Gösteren Regresyon Denklemleri



ÖZGEÇMİŞ

Dr. Yasin BARUT 1981 yılında Balıkesir’de doğmuştur. İlk ve Orta öğrenimini burada bitirmesine müteakip askeri okula kayıt edilmiş ve 1999 yılında mezun olarak Türk Silahlı Kuvvetlerinin çeşitli kademelerinde görevler almaya başlamıştır.

Meslek yaşantısı boyunca yöneticilik ve idari görevlerde bulunmuştur. Ayrıca Dr.Yasin BARUT barışı destekleme hareketi kapsamında NATO LANDCOM/İzmir ve ISAF/Afganistan’da koordinasyon-harekat ve personel kısımlarında çalışmıştır. Almış olduğu görevleri neticesinde iki kez “Üstün Başarı Kıdemi”, “Yurt Dışı Geçici Görev Madalyası”, “Şerit Rozetler” ve “Takdirler” ile ödüllendirilmiştir.

Mesleğinin yanısıra eğitime de devam ederek, 2003 yılında Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetiminde Lisans, 2006 yılında Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümünde Yüksek Lisans ve 2015 yılında Yaşar Üniversitesi İşletme Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Doktora eğitimlerini tamamlamıştır.

Dr. Yasin BARUT, Acil Tıp Asistan Dr. Pınar BARUT ile evlidir. İyi derecede İngilizce bilmektedir.