

**T.C.**

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL ZEKANIN PROBLEM  
ÇÖZME BECERİSİ VE TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yusuf GÜÇ**

**Düzce**

**Nisan, 2021**



**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL ZEKANIN PROBLEM  
ÇÖZME BECERİSİ VE TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yusuf GÜÇ**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Dilek ŞAHİN**

**Düzce**

**Nisan, 2021**

## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında oy birliği ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Dr. Öğr. Üyesi Dilek ŞAHİN

Üye Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Prof. Dr. Enver BOZDEMİR

Üye Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Dr. Öğr. Üyesi Nurdan Oral KARA

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

12/04/2021

(İmza Yeri)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Yaşadığımız son yüzyılda gerek sosyal hayata gerekse iş dünyasında mutluluk ve başarının anahtarı olarak yalnız zekâ katsayısının yani bilinen adıyla IQ' nun yeterli olmayıp bunun yanında duygusal zekaya (EI) da ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Günümüz iş dünyasında, gelişen teknoloji ile birlikte artan rekabet ve değişen örgüt yapıları sebebiyle, yüksek IQ' nun yanında yüksek duygusal zekaya sahip, ekip çalışmasına yatkın, problem çözme becerisi gelişmiş personellere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle sağlık sektöründe her an yaşanan akut problemlerin çözümü, stres ve baskı altında çalışma ortamı ve takım çalışmasına yoğun olarak ihtiyaç duyulması duygusal zekanın önemini daha da arttırmaktadır. Bu durum bizi konun daha iyi anlaşılması ve duygusal zekanın, problem çözme ve takım performansına olan etkisini ortaya koyulması adına bu araştırmaya yöneltmiştir.

Bu araştırmanın her aşamasında sonsuz desteğini ve ilgisini benden esirgemeyen, birikimiyle bana yol gösterip ışık tutan, öneri ve eleştirileriyle çalışmama katkı sağlayan değerli hocam ve danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Dilek ŞAHİN' e en içten ve samimi duygularla teşekkür ederim.

Araştırma verilerinin toplanması aşamasında katkılarını esirgemeyen Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Akçakoca Devlet Hastanesi'nde görev yapmakta olan tüm hemşirelere ilgilerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans öğrenimim ve tez çalışması aşamasında bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen fakülte ve bölüm hocalarıma sonsuz teşekkür ederim.

Sağlık çalışanlarında duygusal zekanın problem çözme becerisi ve takım performansı üzerindeki etkisini inceleyen bu araştırmanın konuya ilgi duyanlara, sağlık sektörüne ve bilim dünyasına katkı sağlaması, yeni araştırmalara yol göstermesi en büyük temennimdir.

**Yusuf GÜÇ**

## ÖZET

### SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL ZEKANIN PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ VE TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**GÜÇ, Yusuf**

**Yüksek Lisans, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Dilek ŞAHİN**

**Nisan, 2021, 125 sayfa**

Günümüzde gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta kişinin doğuştan sahip olduğu zekâ katsayısının (IQ) yanı sıra, doğumla başlayıp kişinin ölümüne kadar gelişip olgunlaşan, deneyim ve tecrübelerden beslenen duygusal zekanın (EI) ne denli önemli olduğu anlaşılmıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, başarılı ve mutlu bireylerin genelde duygusal zekâsı yüksek olanlar olduğunu göstermektedir. Günümüz iş dünyasında, gelişen teknoloji ile birlikte artan rekabet ve değişen örgüt yapıları sebebiyle, yüksek IQ' nun yanında yüksek duygusal zekaya sahip, ekip çalışmasına yatkın, problem çözme becerisi gelişmiş personellere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle sağlık sektöründe her an yaşanan akut problemlerin çözümü, stres ve baskı altında çalışma ortamı ve takım çalışmasına yoğun olarak ihtiyaç duyulması hemşireler açısından duygusal zekanın önemini daha da arttırmaktadır. Duygusal zekâ (EI) kişinin duygularının farkında olmasını, onları kontrol edebilmesini, mantıklı kararlar verebilmesini, kriz anında problemleri çözebilmesini, iş ve sosyal hayatındaki kişilerle verimli bir iletişim kurabilmesini, iş performansını ve kariyerinde yükselmesini önemli derecede etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı duygusal zekanın önemini ortaya koyarak gerekliliğini vurgulamak, duygusal zekanın, bireyin problem çözme becerisine ve takım performansına olan etkisini incelemektir. Çalışma kapsamında Düzce İlinde bulunan farklı iki hastanede çalışmakta olan 205 hemşireye anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekanın problem çözme becerisi ve takım performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı ilişkisini olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca duygusal zekanın cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği, duygusal

zekanın eğitim durumu ve yaşla pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Bilişsel Zekâ, Zekâ Katsayısı, Problem Çözme Becerisi, Takım Performansı



## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON EFFECT OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE ON PROBLEM-SOLVING SKILLS AND TEAM PERFORMANCE OF THE HEALTHCARE PROFESSIONALS**

**GÜÇ, Yusuf**

**Master of Science, Department of Health Management**

**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Dilek ŞAHİN**

**April, 2021, 125 pages**

Today, it was understood that along with the inborn intelligence quotient (IQ) of a person, emotional intelligence (EI) which develops and matures from birth to death and grows along with a person's experiences is important in both work and social life. Studies in recent years have shown that successful and happy individuals usually have high emotional intelligence. In today's business world, as technology develops along with increasing competition and changing organization structures along with high IQ personnel with high emotional intelligence, incline to teamwork and problem-solving skills are in need. Especially in the healthcare sector, solving acute problems that could occur at any moment, stressful workplace, and the general need for teamwork increases the importance of emotional intelligence among the nurses. Emotional intelligence highly affects a person to be aware of the feelings, to control them, make reasonable decisions, to solve problems in crisis, to have a healthy relationship in work and social life, and rise in work performance and career. This study aims to emphasize the need for emotional intelligence by presenting the importance of it and to study its effect on a person's problem-solving skills and team performance. In the scope of this study, a survey has been made on 205 nurses who are currently working in two different hospitals in Düzce province. The research concluded that emotional intelligence has positive and meaningful relationships with problem-solving skills and team performance. Also, it was concluded that emotional

intelligence does not vary meaningfully between sexes and has positive and meaningful relationships with educational status and age.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, Intelligence Quotient, Problem Solving, Team Performance



## İTHAF



*Sevgili Eşim' e...*

## İÇİNDEKLER

<b>JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İTHAF</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BÖLÜM 1</b> .....	<b>1</b>
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Problemi .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları .....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar .....	4
1.6.1. Tanımlar .....	4
1.6.2. Kısaltmalar .....	5
<b>BÖLÜM 2</b> .....	<b>6</b>
2. LİTERATÜR .....	6
2.1. DUYGUSAL ZEKA .....	6
2.1.1. Zekanın Tanımı .....	7
2.1.2. Zekâ Modelleri .....	9
2.1.2.1. Sosyal Zekâ Modeli .....	10

2.1.2.2. Çoklu Zekâ Modeli.....	10
2.1.3. Duygunun Tanımı .....	11
2.1.4. Duygusal Zekanın Tanımı ve Gelişimi .....	12
2.1.5. Duygusal Zekâ (EI) ve Zekâ Katsayısının (IQ) Karşılaştırılması .	15
2.1.6. Duygusal Zekâ Modelleri.....	16
2.1.6.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli.....	16
2.1.6.2. Reuven Bar-On Modeli .....	19
2.1.6.3. Daniel Goleman Modeli .....	22
2.1.6.4. Cooper- Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli .....	25
2.1.7. Duygusal Zekanın Geliştirilmesi.....	26
2.1.8. Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ .....	28
<b>2.2. PROBLEM ÇÖZME .....</b>	<b>30</b>
2.2.1. Problem ve Problem Çözme.....	30
2.2.2. Problem Çözme Süreci ve Aşamaları.....	33
2.2.3. Problem Çözme Yöntemleri.....	35
2.2.4. Problem Çözmeyi Etkileyen Faktörler .....	36
2.2.5. Problem Çözme Modelleri .....	38
2.2.5.1. Bandura'nın Problem Çözme ve Kendine Yeterlik Modeli	38
2.2.5.2. John Dewey'in Yansıtımlı Düşünce Modeli .....	39
2.2.5.3. Alex Osborn'un Problem Çözme Modeli.....	40
2.2.5.4. Mountrorse ve Beş Aşamalı Problem Çözme Modeli .....	40
2.2.6. Sağlık Çalışanlarında Problem Çözme.....	41
2.2.7. Duygusal Zekâ Problem Çözme İlişkisi.....	42
<b>2.3. TAKIM PERFORMANSI .....</b>	<b>45</b>
2.3.1. Takım Kavramı .....	46
2.3.2. Takımların Temel Özellikleri.....	48

2.3.3. Takım Türleri .....	50
2.3.4. Takımın Oluşum Aşamaları .....	52
2.3.4.1. Kuruluş Aşaması (Forming).....	53
2.3.4.2. Karışıklık, Karmaşa Aşaması (Storming) .....	54
2.3.4.3. Biçimlenme Aşaması (Norming) .....	54
2.3.4.4. Başarma Aşaması (Performing) .....	54
2.3.4.5. Dağılma Aşaması (Adjoirning).....	54
2.3.5. Takım Performansı ve Etkileyen Faktörler .....	57
2.3.5.1. Liderlik .....	57
2.3.5.2. İletişim.....	58
2.3.5.3. Takım Heterojenliği .....	58
2.3.5.4. Uyum.....	59
2.3.6. Duygusal Zekâ ve Takım Performansı.....	60
<b>BÖLÜM 3 .....</b>	<b>63</b>
3. YÖNTEM .....	63
3.1. Araştırma Modeli.....	63
3.2. Evren ve Örneklem.....	65
3.3. Veri Toplama Araçları.....	65
3.4. Verilerin Toplanması.....	70
3.5. Verilerin Analizi .....	71
<b>BÖLÜM 4 .....</b>	<b>72</b>
4. BULGULAR VE YORUM .....	72
4.1. Demografik Özellikler .....	72
4.2. İlişkileri ve Farkları İncelemeye Yönelik Analizler .....	73
4.2.1. Korelasyon Analizleri .....	74
4.2.2. Regresyon Analizleri.....	75

4.3. Parametrik Testler.....	76
<b>BÖLÜM 5 .....</b>	<b>80</b>
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	80
5.1. Sonuçlar .....	81
5.2. Öneriler .....	86
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>88</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>102</b>
Ek 1: Anket Formları .....	102
Ek-2: İzin Yazıları.....	107

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Dört Boyutlu Duygusal Zekâ Modelinin Zekâyla ve Kişilikle Olan İlişkisi .....	19
<b>Tablo 2.</b> Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler .....	20
<b>Tablo 3.</b> Daniel Goleman' ın Duygusal Zekâ Modeli Boyutları ve Bunları Oluşturan Temel Faktörler .....	24
<b>Tablo 4.</b> Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli Boyutları ve Bunları Oluşturan Temel Faktörler (Devam) .....	25
<b>Tablo 5.</b> Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli .....	26
<b>Tablo 6.</b> Problem Çözme Becerilerini Geliştirme Yolları .....	38
<b>Tablo 7.</b> Çalışma Grubu ile Çalışma Takımları Arasındaki Farklar .....	50
<b>Tablo 8.</b> Takım Oluşumu ve Gelişimi ile İlgili Modeller .....	56
<b>Tablo 9.</b> Problem Çözme Envanteri İçin Puanlama Tablosu .....	68
<b>Tablo 10.</b> Problem Çözme Envanteri' nin Toplam ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri .....	68
<b>Tablo 11.</b> Problem Çözme Envanteri' nden Toplanan Puanların Yorumlanması.....	69
<b>Tablo 12.</b> Takım Performansının Alt Boyutları ve Bu Boyutları İçeren Maddeler ...	70
<b>Tablo 13.</b> Demografik Özellikler .....	73
<b>Tablo 14.</b> Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları .....	74
<b>Tablo 15.</b> Duygusal Zekâ ve Problem Çözmenin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	75
<b>Tablo 16.</b> Duygusal Zekâ ve Takım Performansının Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları .....	76
<b>Tablo 17.</b> Duygusal Zekanın Takım Performansına Etkisi.....	77
<b>Tablo 18.</b> Duygusal Zekanın Algılanan Problem Çözme Becerisine Etkisi .....	79
<b>Tablo 19.</b> Duygusal Zekâ, Problem Çözme ve Takım Performansının Eğitim Durumuyla Olan İlişkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Testi Sonuçları ....	81
<b>Tablo 20.</b> Duygusal Zekâ, Problem Çözme ve Takım Performansının Yaşla Olan İlişkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	82

<b>Tablo 21.</b> Değişkenlerin Cinsiyetle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	83
<b>Tablo 22.</b> Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları .....	84



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Duygusal Zekâ ile İlgili Becerilerin Dört Dallı Modeli .....	26
<b>Şekil 2.</b> Örgütlerde Takım Oluşum Aşamaları .....	62
<b>Şekil 3.</b> Takımın Oluşum Döngüsü .....	64
<b>Şekil 4.</b> Duygusal Zekanın Problem Çözme Becerisi ve Takım Performansı Üzerindeki Etkisi .....	72



## BÖLÜM 1

### 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz son yüzyılda gerek sosyal hayatta gerekse iş dünyasında başarılı ve mutlu bir birey olabilmek için, sahip olduğumuz bilişsel zekanın yanı sıra kendi duygularımızı ve başkalarının duygularını anlayabilmemizi ve kontrol edebilmemizi, insanlara karşı empati kurup daha olumlu ilişkiler kurmamızı sağladığı düşünülen duygusal zekanın popülerliği giderek artmakta ve önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Bunun yanında modern iş dünyasında artık yüksek iş performansı, kaliteli ürün ve hizmet, müşteri memnuniyeti gibi gerekliliklerin yerine getirilmesinde yalnızca yüksek zekâ, mekanik beceri, ya da bireysel başarı gibi faktörlerin yeterli olmayıp, bunların yanında kendi ve başkalarının duygularının farkında olan, empati kurabilen, yaratıcı fikirlere sahip personellere ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bunun da bilişsel zekâ gibi daha çok genetik kaynaklı olmayıp öğrenilebilen ve geliştirilebilen duygusal zekanın varlığıyla mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Temellerini 1920 yılında Thorndike' in attığı ve 1995 yılında Daniel Goleman' ın kaleme aldığı ve o dönemde en çok satanlar listesinde yer alan “Duygusal Zekâ Neden IQ’ dan Daha Önemlidir?” ve “İş başında Duygusal Zekâ” adlı kitabıyla birlikte popüler bir kavram olan duygusal zekâ, sosyal ve iş hayatımızda karşımıza çıkan problemlerin çözümü konusunda büyük avantaj sağlamaktadır.

Bunun yanında iş dünyasındaki bir diğer önemli gelişme ise organizasyonların geleneksel, bireysel performansa dayalı ve katı yapılarını terk edip, daha esnek bir yapı olarak farklı bilgi, deneyim ve tecrübeleri, farklı fikirleri bir araya getiren, problemlere daha akılcı ve etkili çözümler üretebilen takım çalışmasına yönelmeleridir.

Bu kapsamda araştırmamızın ana problemi takım çalışmasının yoğun olarak yer aldığı ve sürekli olarak çözülmesi gereken akut problemlerin yaşandığı hastanelerde, sağlık çalışanlarının duygusal zekâ seviyesiyle, problem çözme becerisi ve takım performansı arasındaki ilişkinin ne düzeyde ve hangi doğrultuda olduğudur.

Araştırmanın öncelikli amacı ise belirttiğimiz problem doğrultusunda sağlık çalışanlarının duygusal zekâ seviyesinin problem çözme becerisi ve takım performansına olan etkisini ortaya koymaktır.

Literatüre bakıldığında gerek ülkemizde gerekse dünyada, duygusal zekâ ile ilgili birçok araştırma olmasına karşın, duygusal zekanın problem çözme becerisiyle ya da yalnızca takım performansı ile olan ilişkisini inceleyen çalışma çok az sayıdadır. Bunun yanında duygusal zekanın problem çözme ve takım performansı ile olan ilişkisini birlikte inceleyen çalışma ise ülkemizde bulunamamıştır. Bu anlamda çalışmamız bu üçlü ilişkiyi ortaya koymayı planlaması bakımından özgün niteliktedir. Günümüz iş dünyasındaki önemi yadsınamayacak düzeyde olan bu üç önemli faktörün ilişkisinin ortaya konulması, gerek araştırmacılara gerekse organizasyonlara ışık tutması bakımından büyük önem arz etmektedir.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Araştırmanın problemini “Duygusal zekânın, problem çözme becerisi ve takım performansı üzerindeki etkisi nedir?” sorusu oluşturmaktadır.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, kompleks yapısı ve verdiği hizmet dolayısıyla sürekli problemlerin yaşandığı, stresli bir çalışma ortamı olan hastanelerde hemşirelerin duygusal zekâ seviyesiyle, problem çözme becerisi ve takım performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve duygusal zekanın bu boyutlar üzerinde nasıl bir

etkisinin olduğunu belirlemektir. Belirlediğimiz bu ana amaç doğrultusunda çalışmada, aşağıda yer alan sorulara da cevap aranacaktır.

- 1) Hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre:
  - a) Duygusal zekâ,
  - b) Problem çözme becerisi,
  - c) Takım performansı düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
- 2) Hemşirelerin duygusal zekâ düzeyleri ile
  - a) Problem çözme becerisi,
  - b) Takım performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır, varsa hangi doğrultudadır?

Bu kapsamda Düzce ilinde bulunan Akçakoca Devlet Hastanesi ve Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde çalışmakta olan 222 hemşire üzerinde anket uygulama çalışması yapılmıştır.

Çalışmayla ilgili ortaya koyulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

**Hipotez 1:** Duygusal zekânın algılanan problem çözme becerisi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 2:** Duygusal zekânın takım performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz iş dünyasında yüksek başarı için artık zeka katsayısının yani bilinen adıyla IQ' nun yeterli olmadığı, duygularını anlayabilen, kullanabilen, yönetebilen ve insanlara aktarabilen, takım çalışmasına yatkın çalışanların gerekli olduğu görülmektedir (Bal & Fırat, 2017: 305)

Bu araştırma, duygusal zekâ, problem çözme becerisi ve takım performansı boyutlarının ilişkisinin bir arada incelenmesi konusunda özgündür ve gerek araştırmacılara gerekse iş dünyasına ışık tutması bakımından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

#### 1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Bu araştırmanın sayıltıları şu şekildedir;

Araştırmaya katılan hemşireler anket formundaki soruları doğru manada anlayacak ve soruları anlayarak cevaplayacaklardır.

Araştırmaya katılan hemşireler anket sorularını cevaplarken gerçek düşünceleriyle ve doğru bilgilerle dolduracaklardır.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Akçakoca Devlet Hastanesi'ndeki hemşirelerle sınırlıdır. Araştırmanın normal seyrinde Düzce ilinde bulunan bir diğer hastane olan Atatürk Devlet Hastanesi'ndeki çalışanlar da araştırmaya dahil edilmiş fakat COVID-19 salgını nedeniyle Sağlık Bakanlığı tüm araştırma izinlerini durdurmuştur. Diğer iki hastaneye ilişkin izinler daha önceden alındığı için araştırmaya engel teşkil etmemiştir.

Bunun yanında yine salgın nedeniyle veri toplama sürecinde anketlerin uygulanmasıyla ilgili birçok sorun yaşanmış, özellikle hastaneye giriş çıkışlar ve hastane çalışanlarının COVID-19 salgını nedeniyle çekingen tutumları süreci zorlaştırmış ve uzatmıştır.

#### 1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar

Bu kısımda, araştırmada geçen ve önemli olduğu düşünülen kavramlar anlaşılır şekilde tanımlanmış ve kısaltmalarla ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır.

##### 1.6.1. Tanımlar

**Duygu:** Kişinin içindeki değerleri harekete geçiren ve böylelikle tutum ve davranışlarını şekillendirerek yön veren enerjidir (Karabulut, 2012: 25).

**Zekâ:** Zeka bireyin dış dünyasındaki nesnelere algılaması, anlaması ve buradan elde ettiği veriler doğrultusunda, düşünerek akıl yürütmesidir (Gürel & Tat, 2010: 339).

**Takım:** Takım ortak amaçlara, hedeflere ve vizyona bağlı olan, birlikte hareket eden, ortak çalışma kültürüne sahip insan topluluğudur (Bal & Fırat, 2017: 307).

### 1.6.2. Kısaltmalar

**D..:** Düzce Üniversitesi

**I.Q.:** Intelligence Quotient (Zekâ Katsayısı)

**E.I.:** Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ)

**D.Z.:** Duygusal Zekâ

**P..:** Problem özme

**T.P.:** Takım Performansı

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

**DZ-KF:** Duygusal Zekâ zellik leği-Kısa Formu

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**DSÖ:** Dünya Sağlık rgt

## BÖLÜM 2

### 2. LİTERATÜR

#### 2.1. DUYGUSAL ZEKA

Günümüz iş dünyasında bilişsel zekâsı yüksek, teknik becerileri iyi olan çalışanların yanı sıra, ekip içinde uyumlu çalışabilen, insanlarla iyi iletişim kurabilen, onları anlayabilen ve empati kurabilen, yüksek motivasyonlu, duygularını kontrol edebilen, özgüveni yüksek, yani duygusal zekası yüksek olan çalışanların gerekliliği işletmelerce anlaşılmıştır (Ertaş, 2019: 251).

1900'lü yıllardan itibaren oldukça popüler bir kavram haline gelen ve literatürde yer alan duygusal zekâ, hem günlük hayatta hem de iş yaşamında vazgeçilmez bir nitelik haline gelmiştir (Eröz, 2011: 38). Üretim işletmelerinde olduğu gibi sağlık hizmeti veren işletmelerde de hızla gelişen teknolojiyle birlikte artan rekabet, hizmet kalitesinin önemi ve artan beklentiler, işletmelerin çalışan performansı üzerinde titizlikle durmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Bu anlamda işletmelere rekabet avantajı sağlayacak en önemli unsur olan insan gücünün, niteliklerinin artırılması, verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar artmıştır.

Dolayısıyla çalışanların geleneksel anlayışın aksine, yalnızca bilişsel zekâyı kapsayan zekâ katsayısının yeterli olmayıp, bunun yanı sıra sürekli olarak geliştirilebilecek olan, doğru karar almada, problem çözümede ve çalışan performansında daha etkili olan duygusal zekânın gerekliliği ve önemi ön plana çıkmıştır (Gümüş Bilim, 2018: 72). Son yıllarda yapılan çalışmalarda iyi bir iletişimin kurulabilmesi için yüksek zeka katsayısının yanında, duygusal zekanın olmazsa olmaz olduğu vurgulanmaktadır (Asi Karakaş & Küçükkoğlu, 2011: 8).

Bu bağlamda çalışmanın konusu, sağlık çalışanlarının iş hayatında daha iyi performans sergileyebilmelerine yol göstermesi, problemlere daha hızlı ve akılcı çözümler üretebilmeleri, insanlarla sağlıklı bir iletişim kurabilmeleri, bunun yanında literatürdeki bu üçlü ilişkinin boşluğunu doldurması açısından büyük önem arz etmektedir.

Duygusal zekanın iş hayatındaki yeri bu denli önemliyken bu konunun uygulamalı olarak ele alınması ve irdelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Duygusal zekâyı ayrıntılarıyla ele almadan önce bu kavramın bileşenleri olan zekâ ve duygunun tanımını yapmak konunun daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

### **2.1.1. Zekanın Tanımı**

Zekâ kavramı ilk kez Hindu ve Eski Yunan metinlerinde bulunmuştur. Günümüze kadar akademisyenler ve araştırmacılar tarafından zekanın birçok tanımı yapılmıştır. Zekâ, popüler olarak, yeni durumları öğrenme, anlama ve bunlarla başa çıkma yeteneği olarak tanımlanır. Zeki kişi, günlük dilde; kıvrak zekâlı, keskin zekâlı, cin fikirli, parlak zekâlı, uyanık gibi sıfatlarla anılır. Ölçeğin diğer ucunda akıllı olmayan kişi; loş, donuk, kalın kafalı, yarı zekâlı veya aptal olarak tanımlanır (Kline, 1991: 1–3).

Bilim adamları ve filozofların uzun yıllar üzerinde durduğu zekanın ilk test modeli Alfred Binet tarafından geliştirilmiştir. Binet, zekâyı; “dış dünyadaki nesnelerin algılanması, algıların belleğe yerleştirilmesi ve bu veriler üzerinden fikir üretilmesi süreci” olarak tanımlamıştır. Durağan olmayıp, ömür boyu geliştirilebilen zekâ, genetik ve toplumsal temellere dayanmaktadır. Fakat insan zekasının ne

kadarının kalıtımla geçip ne kadarının toplumsal yaşama birlikte öğrenildiğinin belli olmaması bu konudaki araştırmaların artmasını da beraberinde getirmiştir (Gürel & Tat, 2010: 339).

Bilişsel zekâ testi sonuçları, insanların zekâ düzeyinin belirlenmesinde ve bunların sınıflandırılmasında yıllarca geçerli bir ölçüt sayılmıştır. Oysa bazı insanların el becerilerinde, teknik ve mekanik konularda daha iyi, bazılarının ise soyut konularda daha yetenekli olduğu görülmektedir. İnsanlar bazen bu yeteneklerin hepsine bazen de bir veya birkaçına sahip olabilirler. Yani kişinin hem el becerileri hem teknik ve mekanik becerileri hem de duygusal becerileri gelişmiş olabilir. Bazen de yalnızca el becerisi gelişmiş olabilir. İnsanları sahip oldukları belirli becerilere göre zeki ya da zeki değil diye sınıflandırmanın zamanla yanlış olduğu, her insanın kendini daha fazla geliştirip uzmanlaştığı, bazı alanlarda ise becerisinin “körleştigi” noktalar olduğu görülmektedir. Böyle bir sınıflandırma için çok daha fazla veriye ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır (Yan, 2008: 5). Örneğin, alanında uzman bir cerrahı düşünürsek muhtemeldir ki matematik ve fen bilimlerinde başarılıdır. Ancak bu hekimi yalnızca buradan yola çıkarak “zeki” olarak değerlendirmemiz doğru olmayacaktır.

Mayer ve Salovey, zekanın, sayı ve sembolleri kullanabilme, işlevlerini anlayabilme ve algılama, hesaplama yapabilme yeteneğiyle doğru orantılı olduğunu belirtmişlerdir. Yine aynı yazarlar zekayı, nesnelere arasında benzerlikleri ve farklılıkları görebilme ve ayrı ayrı parçaların birbiriyle olan ilişkisini kavrayabilme ve analiz edebilme, birbiriyle ilişkili parçaları birleştirebilme becerisi olarak tanımlamışlardır (Mayer vd., 2001: 233).

Zekâ, bir takım soyut beceriler olarak tanımlanabilir. Bu beceriler problem çözmeyi, olayları ve nesnelere kavrayabilmeyi, parçaları birleştirebilmeyi ifade etmektedir. Zekanın birçok tanımı bulunmaktadır ve bu tanımlar zekanın doğuştan kalıtımsal olarak insana geçtiği ve daha sonra çevresel, sosyal, fiziki faktörlerle şekillendiği konusunda birleşmektedir (Gören, 2016: 7).

Zekâ kavramı farklı disiplinlerin alanına girdiği için psikologlar, sosyologlar, eğitim bilimciler, bilim adamları zekayı kendi açılarından tanımlamaya çalışmışlardır. Bu nedenle zekanın tek bir tanımından bahsetmek söz konusu değildir.

TDK zekayı; “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, ahlak, dirayet, zeyreklik, feraset” olarak tanımlamaktadır (Sözlük, 2020).

Zekâ, olaylar ve nesnelere arasında, akıl yürütme, plan yapma, problemlere çözüm bulma, soyut düşünme, anlaşılması zor durumlarla ilgili fikir üretme, empati yapabilme, kendini motive edebilme, sabırlı olma, hızlı ve tecrübelerden yararlanarak öğrenme yeteneklerini kapsayan, genel bir zihinsel kapasitedir. Bu yetenek yalnızca kitaptan öğrenme, dar anlamda akademik başarı ya da sınavdan yüksek puan alma anlamında değildir. Daha ziyade, çevremizdekileri anlamada veya ne yapacağını zihninde şekillendirebilme, zihinsel becerilerimizi ilişkilerde ve problem çözmede kullanabilme ile ilgili yeteneklerimizi yansıtır (Eröz, 2011: 20).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere zekâ birçok zihinsel işlevi içermektedir. Bu sebeple zekâ düzeyi farklı olan kişilerin, bu işlevlerin farklı olması nedeniyle davranış biçimleri, olaylara tepkileri, kişilikleri farklılık gösterebilir. Söz gelimi duygusal zekâsı yüksek olan biri, iş yerinde ya da sosyal hayatında yaşadığı bir probleme karşı sabırlı ve sakin davranarak akılcı ve hızlı bir çözüm bulabilirken, düşük olan biri gerginleşir, stresle ne yapacağına karar veremez, çekimser ve içe kapanık bir tutum sergiler ve sorunu çözmek yerine onun olumsuz etkilerine maruz kalır.

### 2.1.2. Zekâ Modelleri

Zekâ ile ilgili yapılan araştırmaların temelinde dil, teknik, matematik, fen gibi yetenekler esas alınmıştır. İnsanların yaşam tarzlarındaki ve kültürlerindeki farklılık, zekâ teorilerindeki farklılığı da beraberinde getirmiştir (Gümüş Bilim, 2018: 64). Zekâ ile ilgili farklı tanımlar ve bu konudaki farklı görüşler ise zekâ konusunun tartışmalı bir konu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle araştırmacılar bilimsel yanın daha ağır olmasını sağlayacak, ortaya konulan teorileri daha da somut hale getirecek, nesnel bir ölçüm yapabilmek için çalışmalar yaparak modeller oluşturmuş ve zekâ testlerini geliştirmişlerdir (Yüksel, 2006: 5).

### 2.1.2.1. Sosyal Zekâ Modeli

Thorndike (1920), ortaya koyduğu sosyal zekâ modeli ile duygusal zekanın kavramsal olarak temellerini atmış ve hızlı bir şekilde gelişip tanınmasına olanak sağlamıştır. Thorndike modelinde bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını algılama ve anlama yeteneğinin bilişsel zekasından ayrı bir nitelik ve özellik olduğunu vurgulamıştır (Gürbüz & Yüksel, 2008: 176).

Thorndike zekâyı, bireyin hem kendisinin hem de başkalarının duygularını algılaması, anlaması ve aynı zamanda gerektiğinde yönetebilmesi şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca zekâyı; mekanik, soyut ve sosyal zekâ olarak üç başlıkta incelemiştir. Mekanik zekâ, çeşitli araç gereç ve makineleri, soyut zekâ ise, sayı ve sözcükleri oluşturan sembollerini anlama ve kullanma becerisini ifade eder. Sosyal zeka ise, bireyin başkalarının ve kendisinin duygularını anlayabilmesini ifade eder. Thorndike' in yaptığı bu kategori üç farklı zekanın birbirinden ayrı ayrı incelenmesini ve değerlendirilmesini sağlamıştır (Öztürk, 2006: 22).

Salovey ve Mayer (1989), duygusal zekâyı tanımlarken, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleyip anlama, aralarında ayırım yapabilme ve bu bilgiyi davranış ve eylemlerine rehberlik edecek şekilde kullanabilme becerisini içeren sosyal zekanın alt kümesi olduğunu belirtmişlerdir. Yine yazarlar duygusal zekanın, çoklu zekâyı ortaya koyan Gardner'ın, kişisel zeka olarak adlandırdığı sosyal zeka görüşünün bir parçası olduğunu, içeriğinin duygusal zekaya çok benzer olduğunu ortaya koymuşlardır (Salovey & Mayer, 1989: 189). Dolayısıyla Gardner ve Thordike gibi yazarlar sosyal zekâ ve çoklu zekâ kuramlarını ortaya koyarak duygusal zekâ kavramının temellerini atmıştır.

### 2.1.2.2. Çoklu Zekâ Modeli

Howard Gardner, üniversiteden psikolog olarak mezun olduktan sonra 1983 yılında çıkardığı Zihin Çerçevesi (Frames of Mind) adlı kitabında insan zekasının çok karmaşık bir yapıya sahip olduğunu, tek tip zekâ modeliyle ölçülemeyeceğini ve açıklanamayacağını belirtmiştir. Gardner' a göre, kişisel ya da iş hayatımızda başarıya ulaşabilmek için yüksek IQ' ya sahip olmak yeterli değildir ve bunun için

geleneksel yaklaşımların aksine zekanın farklı boyutları ve farklı beceriler etkilidir (Karabulut, 2012: 22).

Gardner' a göre zekâ, bireyin kültürü ve biyolojik yapısıyla yakından alakalıdır. Örneğin batı kültüründe hız zekâ için en önemli unsurken, Çin kültüründe ise zekâ kişinin kendini bilmesiyle ilgilidir. Kültürel faktörler zeka algısını bu şekilde etkileyip farklılaşmasına neden olmaktadır (Yan, 2008: 4).

Gardner, teorisinde bahsettiği zekâ alanlarını; matematiksel-mantıksal zekâ, görsel-uzamsal zekâ, kinestetik zekâ, müziksel zekâ, dilsel zekâ, kişisel zekâ ve kişiler arası zekâ olarak sıralamıştır. Ayrıca daha sonra kuramında belirttiği sekiz alana ek olarak doğal zekâ, ruhsal zekâ ve varoluşsal zekâ alanlarını eklemiş ve zekanın sekiz alanla sınırlı olmayacağına işaret etmiştir. Bu zekâ boyutları kendi içerisinde pek çok alt boyutları içermekte ve birbiriyle etkileşim halinde bulunmaktadır (Çakar & Arbak, 2003: 29). Yazara göre bahsedilen zekâ türleri birbirinden bağımsızdır. Kişilerde bu zeka türlerinden bir veya birkaçı yüksek değerleri düşük olabilir (Nazlı, 2013: 10).

Özetle zekayı ölçmek amacıyla bilişsel yetenekleri esas alan IQ ve benzer zekâ testleri, insan zekasını ölçmekte yetersiz kalmış ve bu nedenle oluşturulan zekâ modelleri kişinin IQ düzeyi dışında diğer zekâ boyutlarını ele almış ve bu modeller duygusal zekâ modelinin oluşumuna ışık tutmuştur.

### **2.1.3. Duygunun Tanımı**

Duygusal zekanın bir diğer bileşeni duygu kavramıdır. Duygu, belli uyaranlara karşı içten gelerek davranışsal tepkilere sebep olan yapılandırılmış hisler yani davranışlarımıza şekil ve yön veren hisler olarak açıklanmaktadır. İnsanlara karşı içimizde duyduğumuz olumlu ya da olumsuz hislerimiz, duygularımızla ortaya çıkmakta, davranış ve tutumlarımız bunlara göre şekillenmektedir. Kısacası insanlara ya da nesnelere karşı davranış ve tutumlarımız, olaylara tepkilerimiz, duygularımızın etkisiyle oluşmaktadır (Akçay & Çoruk, 2012: 5–6).

İngilizce sözlük anlamı “emotion: dışa doğru hareket” olan duygu kelimesinin İngilizce kökeni ise, bedenden dışa doğru yönelimi ifade etmektedir. Eylemlerimiz ve düşüncelerimize yön veren duygular tutum ve davranışlarımızı da yönlendirmektedir.

Goleman duyguyu, “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” olarak tanımlamıştır. Yani sonuç olarak duygular, yaşamımızın her anında düşüncelerimizi, eylemlerimizi ve tutumlarımızı etkilemektedir. Aldığımız kararlar, attığımız adımlar yalnızca mantığımızın değil aynı zamanda geçmişten gelen deneyim ve birikimlerimizin oluşturduğu duygusal tepkilerin ürünüdür (Altay, 2011: 11–12)

Mayer ve Salovey duyguların ilişkiler bağlamında ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Bir kişinin başka biriyle veya bir nesneyle ilişkisi değiştiğinde duygularının da değiştiğini belirtmişlerdir. Bir insanın tehdit edici bir görüntüsü varsa ondan korkulur veya bir nesne tercih ediliyorsa beğenilmiştir. Ya da insan çocukluğuyla ilgili güzel bir anısını hatırladığında dünyaya daha pozitif ve parlak bakar. Bu düşünceler ister gerçek olsun ister hayal, yine de duygular bu düşünce sinyallerine eşlik eder ve onlara göre yeniden şekil alabilir. EI ise, duyguları anlayıp tanıyarak, ilişkilerde, problem çözme de bir yol gösterici olarak kullanabilme yeteneğini ifade eder (Mayer vd., 2001: 234).

Duygular hayatın içinde aldığımız kararlarda ve yaptığımız seçimlerimizde de önemli rol oynar. Söz gelimi ne yiyeceğimiz, nasıl bir kıyafet satın alacağımız nasıl bir işte çalışacağımız gibi seçimler yalnızca mantık çerçevesinde olmamaktadır. Bu gibi seçimleri yaparken, kararlar verirken geçmiş hayatımızdaki tecrübe ve duygusal deneyimlere ihtiyaç duyarız. Duygularının farkında olmayan kişiler bu seçimlerde hata yapabilirler. Kişi, duygularının bilincinde olduğu takdirde ortaya çıkmadan önce farkına varır ve olumsuz düşüncelerini kontrol altına alabilir, aynı zamanda yaşamında karşılaştığı zorluklarla mücadele edip üstesinden gelebilir ve duygularını, dolayısıyla kendini tanıdığı ölçüde başarılı olabilir. Ayrıca duygular, kişinin olaylara farklı perspektiften bakmasına olanak sağlar (Goleman, 1998: 20–26).

#### **2.1.4. Duygusal Zekanın Tanımı ve Gelişimi**

Duygusal zekâ kavramı, insanların başarı ölçütü olarak görülen, eğitim öğretim alanındaki seçme ve yerleştirme sınavları ya da IQ testleri gibi testlerde başarılı olan kişilerin birçoğunun günlük yaşamında veya meslek hayatında başarısız ve mutsuz

olduklarının anlaşılmasıyla, daha önemli hale gelmiş ve araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır (Yüksel, 2006: 12).

Aynı zamanda duygusal zeka kavramının popülerlik kazanmasında, alandaki araştırmalardan ziyade Goleman'ın (1995) "Duygusal Zeka" kitabının yayınlanması ve çok satanlar listesinde yer alan, aynı yazarın "Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?" ve "İş Başında Duygusal Zeka" adlı eserine gösterilen ilgi etkili olmuştur (Doğan & Şahin, 2007: 235). O döneme kadar çok az ilgi gören duygusal zekâ, Goleman ile birlikte birçok dergi ve makalede yer almaya başlamış ve giderek daha bilinir hale gelmiştir. Bunu izleyen süreçte duygusal zekanın iş ortamındaki önemi, iş performansına etkisi vurgulanış ve işletmelerce önem verilen bir konu haline gelmiştir (Quoidbach & Hansenne, 2009: 23).

Daniel Goleman "Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?" olarak Türkçeye çevirisi yapılan kitabında bu konuyla ilgili şu örneği vermiştir. Florida'da lise 3. sınıf öğrencisi olan ve tüm derslerinde üstün başarı gösteren bir öğrenci, fizik öğretmeninın sınav sonucuna 80 vermesi gerekçesiyle Harvard Üniversitesi'nin tıp fakültesine gitme hayalinin tehlikeye düştüğünü düşünerek okula getirdiği bıçakla öğretmenini bıçaklayarak etkisiz hale getirmiştir. Psikologlar ve psikiyatrardan oluşan 4 kişilik bir heyetin verdiği yeminli kararlar, öğrencinin dengesiz ve ruhsal olarak kendini kaybederek bu suçu işlediği sonucuna varılmıştır (Goleman, 1995: 45).

Goleman'a göre başarı düzeyinin yalnızca %20 si IQ ile alakalı ancak yine yazarın açıkça belirttiği gibi geri kalan %80 lik kısmın tamamı duygusal zekaya bağlı değildir. Yazar kitabında belirttiği bu oranın yanlış yorumlanarak başarının geri kalan kısmının sadece duygusal zekâ seviyesiyle alakalı olduğu düşüncesine karşı çıkmıştır. Zira burada kişinin ailesinin maddi durumu, yetiştirilme şekli, talihi gibi birçok etmen de bulunmaktadır. Zeka düzeyi aynı olan iki bireyden biri hayatında başarılı ve mutluysen diğersinin nasıl tam tersi bir durumda olduğunu anlamak için kişilerin bu alanlarda ne kadar yetenekli olduklarını anlamak oldukça önemlidir (Goleman, 1995: 6).

Duygusal zekâ kavramı bilimsel anlamda ilk olarak Peter Salovey ve John Mayer tarafından kullanılmış ve daha sonra diğers araştırmacılar tarafından

geliştirilmiştir. Salovey ve Mayer duygusal zekayı tanımlarken dört temel beceriden bahsetmiş ve bunları duygusal zekanın köşe taşları olarak nitelendirmişlerdir. Bu beceriler, duyguların doğru bir şekilde algılanması, anlaşılması, kullanılması ve yönetilebilmesidir. Salovey ve Mayer'e göre duygusal zeka düzeyi yüksek olan kişiler bu becerilere daha fazla sahiptir (Gürel & Tat, 2010: 345).

Salovey ve Mayer duygusal zekayı başka bir eserde, duyguları algılama, duyguların düşünmeye yardımcı olmasını sağlama, duygusal ve entelektüel gelişime katkı sağlaması için duyguların düzenlenmesi, duyguların yardımıyla akıl yürütme ve problem çözme becerisi olarak tanımlamışlardır (Quoidbach & Hansenne, 2009: 23; Mayer vd., 2000: 267).

Daniel Goleman 1995' te duygusal zekayı, kendi duygularımızı tanıma, bunlarla başa çıkma ve aynı zamanda başkalarının duygularını etkileme yeteneği ve kapasitesi olarak tanımlamıştır. Daniel Goleman, modelinde Mayer ve Salovey' in modelini temel almıştır ve bu modeli geliştirerek beş ana başlık altında toplamıştır. Bunlar; duygusal farkındalık, öz denetim, motivasyon, empati ve sosyal ilişki boyutlarından oluşmaktadır (Çakar & Arbak, 2003: 88).

Reuven Bar-On ise duygusal zekayı, kişinin içinde bulunduğu problemlerle baş edebilmesi için gerekli olan kişisel, duygusal ve sosyal becerilerin bütünü olarak tanımlamıştır (Doğan & Şahin, 2007: 234).

Duygusal zekanın, kişinin bireysel başarısının yanı sıra takım çalışmasına da önemli katkısının olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır. Jordan ve Ashkanasy'nin yapmış olduğu bir araştırmaya göre duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bir takımın daha hızlı organize olarak daha doğru kararlar aldığı ve zamanını daha etkin ve verimli kullanıp hedefe daha çabuk vardığı sonucuna varılmıştır (Ashkanasy & Daus, 2005: 441–452).

Dolayısıyla bireysel performans yanında takım performansının da çok önemli olduğu sağlık kurumlarında ve özellikle hemşirelerde, yüksek IQ'nun yanı sıra duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlara sahip olmak, hastaneler için önemli bir avantaj kaynağı olacaktır.

Bunun yanında, hastalarla birebir iletişimde olan ve hastanede en fazla sayıda insan gücünü oluşturan hemşirelerin, hastalarla iyi iletişim kurabilmeleri, onların beklentilerini anlayabilmeleri, empati yapabilmeleri, sorunlara hızlı ve etkili çözümler bulabilmeleri açısından duygusal zekanın önemi yadsınamaz (Nazlı, 2013: 13).

Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygu ve hislerini anlayabilme, kontrol etme ve bunları birbirinden ayırarak yaşamında, düşünce, davranış ve tutumunda bir rehber olarak kullanabilme yeteneğidir (Güllüce & İşcan, 2010).

Sonuç olarak, hastaneler gibi hizmet üretim ve tüketiminin bir arada olduğu kurumlarda, hastaların beklentilerini anlayabilen ve bu beklentilere anında yanıt verebilen duygusal zekâsı yüksek personellerin varlığı bu kurumlar için önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

#### **2.1.5. Duygusal Zekâ (EI) ve Zekâ Katsayısının (IQ) Karşılaştırılması**

Duygusal zekâ ana başlığı altında bahsettiğimiz gibi duygusal zekâ kavramının ortaya çıkışı ve önem kazanması, insanların başarı ölçütü olarak IQ sayesinde kazandıkları sınavlar ya da direkt olarak IQ' yu gösteren zekâ testi sonuçlarının kabul edilemeyeceği, zekâ katsayısı yüksek ve üniversiteye giriş sınavlarında yüksek başarı gösteren kişilerin birçoğunun iş yaşamında başarısız ve ileriki sosyal yaşamlarında mutsuz olduklarının fark edilmesiyle olmuştur.

Duygusal zekâ ve zekâ katsayısı birbirinin karşıtı değil, birbirinden ayrı kavramlardır. Birbiriyle olan ortak yanın yok sayılacak derecede az olması nedeniyle bu kavramların birbirinden bağımsız olgular olduğu açıkça ortadadır. Duygusal zeka, zeka katsayısı gibi sabit bir özellik değil, insanın kendi çabasıyla daha da fazla geliştirilmesi mümkündür (Doğan & Demiral, 2007: 212).

Günümüz iş hayatındaki rekabet ortamında başarının devamlılığı için zekâ katsayısının yetersiz kaldığı, bunun yanında yüksek duygusal zekaya ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu nedenle yalnızca yüksek IQ' ya sahip kişilerin iş hayatında yüksek başarı gösterebilecekleri düşüncesi çok yanlıştır. Aksine gerek iş yaşamında gerekse

sosyal hayatta başarılı ve mutlu olan kişiler genelde duygusal zekası yüksek olan kişilerdir (Doğan & Demiral, 2007: 227).

Sonuç olarak duygusal zekâ (EI) ve bilişsel zekâ (IQ), birbirinden ayrı ya da birbirine zıt kavramlar değil, birbirinin tamamlayıcısıdır. Duygusal zekâ olmadan sahip olunan zekâ katsayısının doğru kullanımı mümkün değildir (Atilla, 2012: 35).

### **2.1.6. Duygusal Zekâ Modelleri**

Thorndike ve Gardner gibi kuramcılar, zekâ kavramıyla ilgili araştırmalarıyla sonraki çalışmalara ışık tutmuş duygusal zekâ konusundaki araştırmaların temelini atmıştır. Duygusal zekanın birçok faktörle olan ilişkisini ortaya koymak amacıyla araştırmalar yapılmış ve takım çalışmaları konusunda önemli bir nitelik olduğunun farkına varılmıştır. Bu da duygusal zekanın doğru bir şekilde ölçülebilmesine olanak sağlayacak modellerin geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur (Van Rooy vd., 2005: 690–694).

Duygusal zekâ tanımlanırken veya modeller oluşturulurken, temel olarak iki ayırım yapılmıştır. Bunlardan birisi Mayer ve Salovey 'in modelini yansıtan yetenek modeli, diğeri ise Cooper ve Sawaf, Goleman ve Bar-On'un modellerini yansıtan yetenek ve kişilik özelliklerin bir arada olduğu karma modeldir (Çakar & Arbak, 2003). Yetenek tabanlı yaklaşım ve karma model karşılaştırıldığında aslında başlangıç noktaları aynı olmasına rağmen karma yaklaşım çok daha farklıdır. Karma modelde duygusal zeka tanımlanırken zihinsel becerilerin yanı sıra kişilik özellikler de yer almaktadır (Doğan & Şahin, 2007: 236).

Kavramın kabul gördüğü tarihten günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından farklı tanım, model ve ölçüm testleri yapılmıştır. Bu modellerden en çok kabul görenler sırasıyla, Mayer ve Salovey Modeli, Cooper ve Sawaf Modeli, Goleman Modeli ve Bar-On Modelidir.

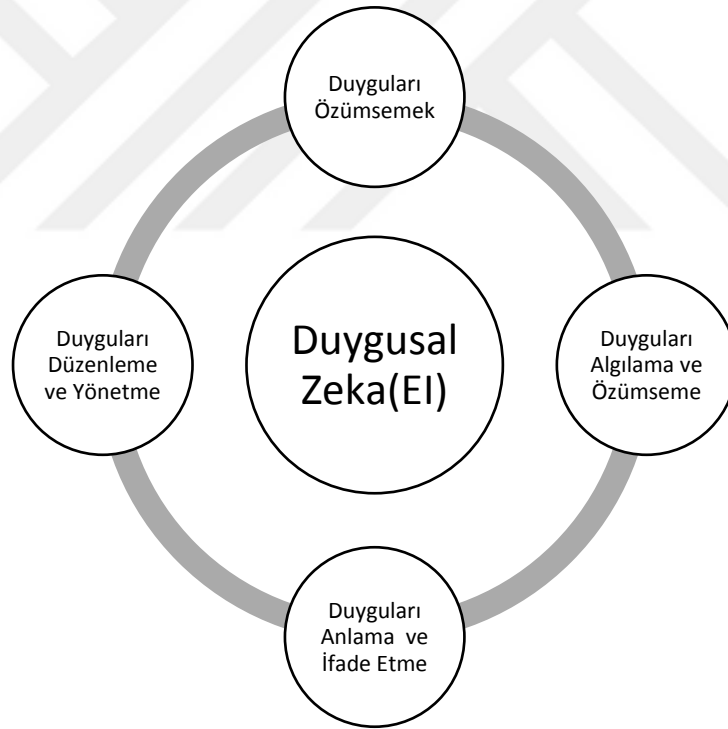
#### **2.1.6.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli**

John Mayer ve Peter Salovey, duygusal zekâ kavramını ilk kez 1990 yılında kullanmış ve konu üzerinde çalışmalarını hala sürdürmektedirler. Yazarlara göre

“Duygusal zekâ yalnızca bir beceri ya da kişisel özelliği göstermez, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını anlaması, kontrol etmesi ve kişinin özel hayatında karşılaştığı sorunlara karşı bunları rehber ve motivasyon aracı olarak kullanabilmesini sağlayan becerilerin bir bütünüdür.” (Mayer & Salovey, 1993: 433).

Mayer ve Salovey ‘in oluşturdukları duygusal zekâ modeli, dört ana boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, duyguların algılanıp açıklanması, düşüncelerin duyguyla birleştirmesi ve özümsemesi, duyguların anlaşılıp rehber olarak kullanılması, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını yönetilebilmesidir. Yazarların belirlediği bu boyutlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir

**Şekil 1.** Duygusal Zekâ ile İlgili Becerilerin Dört Dalı Modeli



**Kaynak:** Mayer vd., 2000: 269

Mayer ve Salovey (2000), e göre duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını algılayıp açıklaması, başkalarının beden dilini, yüz ifadelerindeki duyguları fark edebilme becerisini içermektedir. Birey, hislerini net ve doğru bir biçimde anlamlandırabilirse, doğrusal iletişimin olduğu durumlarda tepki

verirken daha dikkatli olacağı için, söz konusu yetenek büyük önem arz etmektedir. Eğer kişi ne hissedeceğinin farkıyla olursa, duygularının davranışlarını nasıl şekillendireceğini tahmin eder ve karşısındakine empati kurabilir (Bağcı, 2014: 262–263).

İkinci olarak düşüncelerin duyguyla bütünleştirilmesi ve özümsemesi, duyguların düşünceye yardımcı olma kapasitesini içermektedir. Bu durum bireyin duygularının, düşünce tarzını nasıl etkilediği, yönlendirdiği ve değiştirdiğiyle ilgilidir. Örneğin; kişi mutsuzsa negatif, mutluydu bu pozitif etki yaratabilmektedir. Bu etki ve değişimler bilişsel sistemin olaylara farklı perspektiften bakılmasını ve problemlerin çözümüyle ilgili daha yaratıcı ve derin fikirlerin ortaya koyulmasını sağlamaktadır (Mayer vd., 2000).

Duygularımız, düşüncelerimizi kontrol eden bir sistem gibi davranarak düşünme sürecine engel olabilmektedir. Örneğin, ruh hali iyi olan bir kişi ortaya çıkan bir duruma karşı olumlu yönde yaklaşırken, morali bozuk olan bir kişi aynı duruma karşı olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşabilmektedir. Birey, odak noktasına problem çözmeyle ilgili zaman duygusal zekanın önemi bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Birey olası durumlara karşı duygu ve düşüncelerini önceden tahmin ederek duygularını istediği şekilde yönlendirebilmektedir (Doğan & Şahin, 2007: 240).

Üçüncü boyut olan duyguların anlaşılıp rehber olarak kullanılması, duyguları tanımlayabilme yeteneğine dayanır. Genellikle duygular birbiriyle bağlantılı ve karmaşık bir haldedir. Bu karmaşıklığı anlayabilmek ve duygular arasındaki farklılıkları tanımlayabilmek, anlama ve değerlendirme becerisiyle ilgilidir (Caruso & Salovey, 2004: 178).

Son olarak duyguların yönetilmesi, yaşanan problemlere karşı, mantıklı yaklaşmayı, alternatif çözümler yaratmayı ve bunların içinden en etkili olanı seçmeyi kapsamaktadır. Duygularını kontrol edip yönetebilen kişiler, negatif duyguların ortaya çıkaracağı sonuçları önceden görerek pozitif duygularını artırır ve sorunları daha önceden çözüme kavuşturur. Bu kişiler, yüksek duygusal zekaya sahiptir (Doğan & Şahin, 2007: 232).

Mayer ve Salovey ortaya koydukları bu dört boyutlu modelle, kendilerinden sonraki araştırmacılara ışık tutmuş ve duygusal zekanın temel taşlarını oluşturmuşlardır. Daha sonra birçok yazar onlardan faydalanarak yeni model ve kuramlar geliştirmişlerdir (Çakar & Arbak, 2003: 88).

**Tablo 1.** Dört Boyutlu Duygusal Zekâ Modelinin Zekayla ve Kişilikle Olan İlişkisi

Boyutlar	Boyutun Tanımı	Zekâ ve Kişilikle İlişkisi
Duyguyu anlama ve tanımlama	Duyguları yüzlerde ve resimlerde tanıma becerisi	Zekaya bilgi girdisi sağlar
Duyguyla, düşünceyi desteklemek	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceyi zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme becerisi	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşünceyi düzenler.
Duyguları anlama ve muhakeme etme	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkındaki soyut değerlendirme ve mantık yürütme merkezidir.
Duyguları yönetmek	Kişiler ve kişilerarası gelişmeyi sağlayabilmek amacıyla duyguları ve duygusal ilişkileri yönetebilme yeteneği	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir.

**Kaynak:** Ökten, 2019: 17

### 2.1.6.2. Reuven Bar-On Modeli

Danimarka'daki Uygulamalı Zeka Enstitüsü' nün başkanı ve aynı zamanda kendisi İsraili olup oradaki bir çok enstitüye danışmanlık yapan Reuven Bar-On, duygusal zeka konusunda araştırmalar yapan ve model geliştiren ünlü kişilerden bir diğeridir (Stys Yvonne & Shelley, 2004).

Bar-On, “Bazı bireyler neden diğerlerine göre daha çok başarılı olma yetisine sahipler?” sorusuna yanıt aramış ve modelinde performans ile başarının kendisinden ziyade, onları bir potansiyel olarak göstermektedir. Bar-On, modelinde duygusal zekayı; kişisel beceriler, kişilerarası ilişkiler, stres yönetimi, genel ruh hali, genel çevre ve şartlara uyum olarak beş ana boyut altında tanımlamıştır ve bu boyutlar kendi içinde

on beş alt boyutu içermektedir (Gürsoy, 2014: 93–95). Bu boyutlar ve içerdiği yetenekler Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler

Boyutlar	Alt Boyutlar
<b>Kişisel Farkındalık</b>	Bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kararlılık, kendine saygı, duygusal benlik bilinci
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Sosyal sorumluluk, kişilerarası ilişki, empati
<b>Uyum</b>	Esneklik, gerçekçilik, problem çözme
<b>Stres Yönetimi</b>	Strese dayanıklılık, dürtü kontrolü
<b>Genel Ruh Hali</b>	Mutluluk, iyimserlik

**Kaynak:** Yüksel, 2006: 26

**Kişisel Farkındalık (Özbilinç):** Bireyin kendi becerilerini, duygularını tanıması, özgür şekilde seçimlerini yapabilmesi ve kendi kararlarını alabilmesi, kendi gücünün ve potansiyelinin farkında olmasıdır. Özbilince sahip olan birey sahip olduğu eksi ve artı özelliklerini bilir, nerede olduğunun neden olduğunun bilincindedir. Ayrıca ne istediğinin, duygularının, içsel dürtülerinin farkındadır (Doğan & Demiral, 2007: 212).

Kişisel farkındalığın alt boyutları; bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kararlılık, kendine saygı, kendine güvendir. Özbilinci yüksek olan bireyler duygularını rahatça ifade edebilen, kişi ve düşüncelerden bağımsız, kararlı, hayatta yaptıkları şeylerle ilgili pozitif düşünen kişilerdir (Gürsoy, 2014: 94).

**Kişilerarası İlişkiler:** Kişilerarası ilişkiler karşıdaki kişiyi anlama üzerinde şekillenir. Yani asıl olan bireyin kaşısındaki kişilerin bakış açısıyla bakabilmesi, onlar gibi düşünebilmesi empati yapabilmesiyle alakalıdır. Kişinin çevresiyle olan ilişkisini, gerektiğinde kendini başkalarının yerine koyabilme yetisini, sosyal olarak sorumluluk sahibi bir birey olmasını ifade eder (Gümüş Bilim, 2018: 88).

Duygusal zekası yüksek olan bireyler gerek iş hayatında gerekse de sosyal yaşamlarındaki kişilere karşı sorumlu, onları anlayıp duygu ve düşüncelerinin farkında

olan, kendisini onların yerine koyarak empati kurabilen kişilerdir (Gümüş Bilim, 2018: 72).

**Uyum:** Uyum, bireyin çevresindeki beklenti ve taleplerle baş edebilme becerisidir. Bu konuda güçlü olan kişiler problemleri çözüme kavuşturmada zorluk çekmezler. Öznel ve gerçek olan durumları ayırt edebilir ve duygularını, fikirlerini, tepkilerini farklı ortam ve koşullara göre kolaylıkla değiştirebilirler (Gürsoy,2014:100).

**Stres Yönetimi:** Kişinin stresle ve sorunlu bir ortamda problemlerle başa çıkabilme becerisi, stres dürtülerini kontrol edebilmesi, yani bir şeye tepki duyduğu halde bu tepkisini kontrol altına alarak direnmesi ya da erteleyebilmesidir. Bu becerisi yüksek olan bireyler, stresle mücadele ederken ümitsizliğe düşmez ve kendi kontrolünü kaybetmezler. Ve bu kişiler genelde soğukkanlı, çabuk sinirlenmeyen ve sabırlı kişilerdir (Mumcuoğlu, 2002: 49).

Özellikle, sağlık işletmelerinde hizmet veren hemşireler, hastanelerin sahip olduğu kompleks yapı özelliği, hastalarla birebir iletişimde olmaları, sorunlara anında ve doğru çözüm bulma gereksinimi, onların ne istediğini anlayabilme, empati kurabilme gibi faktörler nedeniyle sürekli bir baskı ve stres altındadırlar. Bu nedenle hastane personellerinin özellikle de hemşirelerin stres kontrolü konusunda çok yetenekli olması gereklidir. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler stres yönetimi konusunda daha başarılıdır ve bunu risk değil, bir gelişim aracı olarak görmektedirler (Deniz vd., 2013: 410).

**Genel Ruh Hali:** Bireyin hayata bakış açısını, hayattan ne kadar keyif aldığını ve ne derece mutlu olduğunu açıklayan boyuttur. Genel ruh hali güçlü olan bireyler, hayata genelde pozitif yönden bakarlar ve olaylara daha pozitif yaklaşır. Bu yönü güçlü olmayan bireylerse endişeli ve karamsar bir bakış açısına sahiptir. Hayattan çok fazla keyif alamazlar ve olaylara pozitif yaklaşamazlar. Bu nedenle toplumdaki kendini soyutlamış ve içe kapanık bir kişilik sergilerler (Gürsoy, 2014: 102).

### 2.1.6.3. Daniel Goleman Modeli

Salovey ve Mayer 'in 1990 yılındaki çalışmaları Daniel Goleman'ın da dikkatini çekmiş ve o da çalışmalara başlayarak 1995 yılında “duygusal zekâ” kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamak üzere “İş Başında Duygusal Zekâ” kitabını çıkarmıştır. Çalışmalarında kendisiyle birlikte Harvard Üniversitesi'nde psikolog olan ve bu konuda birçok çalışması olan Mc Clelland 'in araştırmalarına da yer vermiştir. Daniel Goleman bu kitabında duygusal zekayı “Bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma, duygularını yönetebilme ve kendini motive edebilme yetisi” şeklinde tanımlamıştır (Goleman, 1998, s: 30–34).

Goleman, modelinde temel olarak Mayer ve Salovey' in modelini almış, “Duygusal Zekâ Neden IQ' dan Daha Önemlidir?” ve “İşbaşında Duygusal Zekâ” eserlerinde duygusal zekayı beş balık altında toplamıştır. Bunlar; öz bilinç (kişinin kendi duygularını tanıması), duyguları idare etme (kişinin kendi duygularını yönetebilmesi), empati (kişinin kendinin başkalarının yerine koyabilmesi), kendini harekete geçirme (kişinin kendini motive edebilmesi), ilişkileri yürütebilmek (sosyal beceriler)'tir (Goleman, 1998: 61).

**Öz bilinç (Kendini tanıma):** Kişinin kendi duygularını tanıması, belli bir durumda veya anda neler hissettiğinin farkında olması duygusal zekânın temelidir. Kişinin kendi duygularını tanıması, potansiyelinin farkında olmasını, tercihlerini, sezgilerini güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını, daha sağlıklı kararlar almasını, daha özgür davranabilmesini, hayata daha pozitif bakmasını sağlar ve kişiye özgüven verir. Öz bilinç, karar verme aşamasında kararın ne kadar gerekli ya da gereksiz olduğu konusunda bireye yardımcı olur (Onay & Uğur, 2011: 25).

**Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi:** Bireyin tanıdığı ve farkında olduğu duygularını yönetebilmesi duygusal zekanın bir diğer özelliğidir. Bu yönü güçlü bireyler hayatın karşısına çıkardığı zor durumlarda duygularının sonuçlarını önceden bilir ve duygularının olumlu yöne yönlendirirler. Kendini iyi yönetebilen bireyler endişeli ya da sinirli olduğu durumda duygularını kontrol ederek kendini sakinleştirir, daha soğukkanlı davranır ve mantıklı düşünmeye zorlar (Goleman, 1995: 63).

**Empati:** Empati, kişinin kendini başkalarının yerine koyarak onların duygularını, hissettiklerini anlayabilmesidir. Aynı zamanda onların duygularını anlayıp gerektiğinde duygusal olarak destek olabilmesi ve kişilerin duyguları ve davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilmesidir (Yüksek Özdemir & Özdemir, 2019: 395).

Empati, insanları etkilemek ve onlara yardımcı olabilmek için de gereklidir. Kişinin karşısındakini etkileyebilmesi ya da yardımcı olabilmesi için onun ne düşündüğünü ne hissettiğini anlayabilmesi, bunun içinde kendini onun yerine koyabilmesi gereklidir. Eğer kişi duygusal ipuçlarını görüp okuyabilmekte başarısızsa, sosyal iletişimde daha başarısız ve insanları etkileme bakımından yetersizdir (Goleman, 1995).

Empati yeteneğine sahip bireyler, başka kişilerin bakış açısından bakabilen, iyi bir dinleyici olmalarıyla beraber açığa vurulmayan duyguları da sezgisel olarak görebilen kişilerdir (Doğan & Demiral, 2007: 216).

**Kişinin kendini motive edebilmesi:** Kişinin kendini motive edebilmesi her türlü zorluğa, çaresizliğe ve hayal kırıklığına rağmen amaç ve hedeflerinden vazgeçmemesidir (Çakar & Arbak, 2003: 27).

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmesi için onu ruhsal ve fiziksel olarak sonuca doğru iten güçle birlikte gösterdiği çabaların bütünüdür. Ya da başka bir deyişle kişinin bir amaç doğrultusunda kendi istek ve arzularına göre davranmasıdır (Küçüközkan, 2015: 100).

İnsanlar, hedefe ulaşmaları sürecine etki eden duygusal eğilimleri sayesinde motive olurlar. Başarı ya da başarıya ulaşma süreci, insanı geliştirmeye, hata yapmamaya sürekli bir çaba göstermeye ve vazgeçmemeye motive eder. İşletmedeki çalışanların üstün performans gösterebilmeleri için, başarıya duygusuyla kendilerini tam olarak işine adanmaları elzemdir. İşini seven bireyler, organizasyonlarına daha bağlı olurlar ve işine bağlı çalışanlar da işini sevdiği için daha cazip iş teklifleri alsalar bile işyerini bırakmak istemezler (Yüksel, 2006: 44).

**İlişkileri Yürütebilmek:** Sosyal beceriler yani ilişkileri yönetebilmek, bireyin diğer kişilerin duygularını anlayabilmesi ve onları yönetebilmesi, bu sayede de onlarla ilişkilerini sorunsuz olarak yürütmesini sağlar. Bir başka deyişle “ilişki sanatı, başkalarının duygularını idare etme becerisidir”. (Goleman, 1995: 65)

İlişkileri yönetebilme yeteneği duygusal zekanın diğer bileşenleri olan kendini tanıma, duyguları kontrol edebilme ve empati gibi yeteneklerin bir bütünü gibidir. Zira, iyi bir ilişki ve iletişimin olabilmesi için kişinin insanlara karşı her şartta sabırlı, saygılı ve soğukkanlı olabilme yetisine sahip olması gereklidir. İnsanlar, kendilerini tanıyıp, duygularının farkında olup, onları kontrol edebildikleri takdirde, başkalarıyla iyi ilişkiler kurabilir ve onların duygularını da anlayabilirler (Yüksel, 2006).

**Tablo 3.** Daniel Goleman' ın Duygusal Zekâ Modeli Boyutları ve Bunları Oluşturan Temel Faktörler

<b>Boyutlar</b>	<b>Tanım</b>	<b>Faktörler</b>
<b>Bireyin Duygularını Tanınması</b>	Kişi, bir duyguyu hissettiği zaman, bu duyguyu tanıyabilmesi ve karar verme aşamasında bu bilgileri kullanabilmesi	Kişinin kendine güveninin tam olması, kendini dürüst bir şekilde değerlendirebilmesi, kendiyle alay edebilmesi
<b>Bireyin Kendi Duygularını Yönetebilmesi</b>	Kişinin olumsuz durumlarla karşılaştığında, kontrolden çıkmadan duygularını dizginleyebilmesi, bazen de anlık zevkleri daha iyi sonuçlara ulaşabilmek adına erteleyebilmesi	Kişinin güvenilir bir yapıda ve dürüst olması Kişinin belirsizlikler karşısında rahat davranabilmesi, Kişinin yeniliklere ve değişikliklere açık olması
<b>Bireyin Kendini Motive Edebilmesi</b>	Kişinin amaç ve hedefleri doğrultusunda duygularını yönlendirebilmesi ve karşılaştığı zorluklara direnebilmesi	Kişinin başarıma konusunda istekli olması Kişinin başarısız olduğunda yılmaması Kişinin kendini kuruma adayabilmesi

**Kaynak:** Gümüş Bilim, 2018: 93

**Tablo 4.** Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli Boyutları ve Bunları Oluşturan Temel Faktörler (Devam)

Boyutlar	Tanım	Faktörler
<b>Empati</b>	Kişinin kendini karşısındaki kişinin yerine koyabilmesi ve onun hislerini anlayabilme yeteneği Diğer kişilerin hislerinin ve fikirlerinin objektif bir şekilde farkında olabilme yeteneği	Kişinin farklı kültürlere karşı hassasiyet duyabilmesi Kişinin müşterilerin ya da hastaların beklentilerini anlayabilmesi
<b>Sosyal Beceriler</b>	Kişinin diğer insanlarla iletişiminin sorunsuz olması Kişinin ilişki ağları ve sosyal durumları iyi algılayabilmesi	Kişinin ikna edici bir yapıya sahip olması ve bir ekibi oluşturup o ekibe liderlik edebilmesi

**Kaynak:** Gümüş Bilim, 2018: 93

#### 2.1.6.4. Cooper- Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf duygusal zekayı, kişinin içindeki duyguları harekete geçiren, davranışlarına yön veren, kişinin duygularını açığa çıkaran ve aynı zamanda etrafındakileri etkilemesini sağlayan bir enerji olarak tanımlamışlardır (Gümüş Bilim, 2018: 89; Karabulut, 2012: 32). Yine aynı yazar başka bir tanımda duygusal zekayı; bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlayıp, duygularının gücünü sezerek kendisine yol gösterecek şekilde kullanabilmesi şeklinde açıklamıştır (Bakan & Güler, 2017: 2).

Cooper ve Sawaf duygusal zekayı tanımlarken köşe taşları olan dört boyuttan söz ederler. Bu boyutlar; duyguları öğrenmek(Emotional literacy), duygusal zindelik(Emotional fitness), duygusal derinlik(Emotional depth) ve duygusal simyadır(Emotional alchemy) (Karabulut, 2012: 33).

Yazarların modeline göre bu dört boyut on altı alt beceriden oluşmaktadır. Bu boyutlar ve alt beceriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir(Tufan, 2011: 88).

**Tablo 5.** Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

<b>Duygusal Zekâ Boyutu</b>	<b>Boyutun İçerdiği Beceriler</b>
<b>Duyguları Öğrenmek</b>	Duygusal dürüstlük Duygusal enerji Duygusal geribildirim Pratik sezgi
<b>Duygusal Zindelik</b>	Öz varlık Güven çemberi Yapıcı hoşnutsuzluk Esneklik ve yenileme
<b>Duygusal Derinlik</b>	Özgün potansiyel ve amaç Adanmışlık Dürüstlüğü yaşamak Yetki olmadan etki
<b>Duygusal Simya</b>	Sezgisel akış Düşünsel zaman değişimi Fırsatı sezme Geleceği yaratmak

**Kaynak:** Tufan, 2011: 18

Duyguları öğrenme boyutu; duygusal dürüstlük, pratik sezgi, güven, farkında olma geri bildirim, enerji, kişisel etkililik alanını oluşturmaktadır.

Duygusal zindelik boyutu; esneklik, kararlılık, içtenlik ve çatışmaları yönetebilme gücünü ifade etmektedir.

Duygusal derinlik; iş hayatı ile sosyal yaşamı uyumlu hale getirerek bunu doğruluk, sorumluluk ve adanmışlıkla desteklemeyi ifade eder.

Duygusal simya boyutu; sorunlarla, ve krizle başa çıkabilmeyi, fırsatları yakalayabilmeyi, rekabet gücü yaratabilmeyi ve yaratıcı düşünebilmeyi içermektedir (Levent, 2006: 89).

### **2.1.7. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi**

Duygusal zekâ konusunda araştırmalar yapan yazarların çoğu, onun zekâ katsayısı gibi doğuştan gelen bir yeti olmayıp, bireyin doğumuyla başlayıp ölümüne kadar gelişme gösteren bir özelliğe sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu da duygusal

zekanın nasıl geliştirileceği sorusunu gündeme getirmiştir. Duygusal zekanın temelleri çocukluğun başlarında aileyle olan ilişkilerle atıldığı ve duygusal bilincin oluşmasında 10.-18. ayların kritik dönem olduğu bilinmektedir (Eröz, 2011: 125).

Goleman (1998)' a göre duygusal zekanın gelişimi uzun soluklu bir süreçtir. Ancak iyi bir seviyeye getirilmiş olan duygusal zekâ kişinin hem kendisi için hem de çalışmakta olduğu işletme için oldukça önemlidir ve harcanan çabaya değerlidir. Zira duygusal zekanın gerek iş yaşamında gerekse sosyal hayattaki ilişkilerin niteliğine katkısı yadsınamaz düzeydedir (Tanrıöğen & Türker, 2019: 353).

Duygusal zekanın geliştirilmesinde en önemli unsur kişinin buna istekli olmasıdır. Teknik becerileri ve bilişsel yetenekleri beyin çok hızlı algılayıp kaydederken duygusal becerilerin gelişmesinde bu daha yavaş olur. Gerekli olan şey istek ve bu tecrübelerin sürekli olarak tekrarlanmasıdır. Tekrar ne kadar fazla olursa beynin bu beceriyi algılayıp kaydetme süreci de o kadar hızlı olacaktır (Levent, 2006: 92).

İşletmelerde en önemli sermayenin insan olduğunun anlaşılması, artan rekabet ortamında insan gücünün gerekliliğinin ön plana çıkmasıyla birlikte, insan gücüne olan yatırımda daha önemli hale gelmiştir. İşletmeler bu kapsamda çalışanlarına ve yöneticilerine stres yönetimi, motivasyon, diksiyon, iletişim, adaptasyon, oryantasyon vb. birçok eğitim vermektedir (Eröz, 2011: 135).

Aslında adı zikredilmese de bu eğitimlerin neredeyse tamamı duygusal zekanın alt boyutları olan becerilerin geliştirilmesi içindir. Yani yıllardır duygusal zekanın geliştirilebilmesi için halihazırda çalışmalar yapılmaktadır. Sağlık hizmeti veren kuruluşlarda da sık sık bu alanda, kişisel gelişim adı altında eğitimler verilmektedir.

Boyatsız, kişinin duygusal zekasını geliştirme isteğinin 3 sebeple olabileceğini öne sürmüştür. Bunlar; kişinin kendini geliştirerek iyi bir kariyer yapabilme düşüncesi, kişinin iyi biri olma düşüncesi ve bununla ilgili kişisel gelişimine katkıda bulunma fikri, bir diğeri ise kişinin çevresindekilerin duygusal zekasını geliştirme isteği ya da yukarıdaki iki hedeften birini gerçekleştirme düşüncesidir (Aslan vd., 2002: 212).

Yapılan çalışmalar duygusal zekâ düzeyinin genel olarak yaşla doğru orantılı bir şekilde geliştiğini göstermektedir. Bu da duygusal zekanın “olgunluk” kavramıyla bağdaştırılmasını mümkün kılmaktadır. Kişinin yaşadığı olaylar, sorunlar, krizler hayat boyu olgunlaşmasını sağlamaktadır. Yani duygusal zeka öğrenilebilir ve geliştirilebilir özelliktedir (Levent, 2006: 92).

### **2.1.8. Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ**

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da gelişen teknolojiyle birlikte değişen örgüt yapısı, artık yalnızca yüksek bilişsel zekaya sahip çalışanların yeterli olmadığını, bunun yanında kendisinin ve başkalarının duygularını anlayabilen, gerektiğinde kontrol edip yönetebilen, motivasyonu yüksek, empati kurabilen çalışanlara ihtiyaç olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Sağlık kurumları gibi, sürekli akut problemlerin yaşandığı bir örgütte, zihni açık, problemler karşısında soğukkanlı davranabilen, yaratıcı fikirlere sahip, kişilerarası iletişimi iyi olan profesyonellerin varlığı, örgüt içi çalışma düzenine, örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna önemli katkılar sağlayacaktır.

Bahsettiğimiz bu özellikler anlaşılacağı üzere genel anlamda duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireylerin sahip olduğu niteliklerdir. Bu anlamda duygusal zekâ, sağlık kurumları içinde, özellikle hemşireler için büyük önem taşımaktadır. Çalışmamız bu kapsamda duygusal zekanın hemşireler bağlamında problem çözme becerisi ve takım performansına olan etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Duygusal zekanın son yıllarda işletmeler için önemi bu kadar anlaşılmişken, araştırmamızın bu ilişkiyi ortaya koyması hem sağlık kurumları hem de bilim dünyasına önemli katkılar sunacağını düşünmekteyiz.

Jordi ve Michel (2009), 23 hemşire ekibi üzerinde yaptıkları araştırma da duygusal zekanın, sunulan sağlık hizmetinin kalitesiyle pozitif ilişkisinin olduğu sonucunu elde etmiştir (Quoidbach & Hansenne, 2009: 27). Bu bağlamda müşteri memnuniyetinin çok fazla önem kazandığı sağlık kuruluşlarında yüksek duygusal zekaya sahip profesyonellerin varlığının, örgüte rekabet avantajı sağlayacağı, müşteri memnuniyetinin arttıracığı düşünülmektedir.

Yine Atilla (2012), 279 hastane çalışanı ve 425 yatan hasta üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal zekâ düzeyi ile hastaların sunulan hizmetten memnuniyet seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Atilla, 2012: 122).

Hastaların durumu itibariyle bazen gergin, öfkeli ya da üzgün anların yaşandığı hastanelerde sağlık çalışanların empati kurabilmeleri, hastaların duygularını anlayıp duruma onların gözüyle bakabilmeleri, duygularını kontrol edebilmeleri çok önemlidir. Dolayısıyla sağlık kurumlarında duygusal zekâsı yüksek çalışanların varlığı elzemdir.

Duygusal zekâsı gelişmiş olan sağlık profesyonelleri, iş doyumunu yüksek, hedeflerinin farkında olan ve ulaşabilen, farklı çalışma koşullarına uyum sağlayabilen, duygusal ve ruhsal olarak güçlü kişilerdir. Gerek yurt dışında gerekse ülkemizde yapılan çalışmalar sağlık çalışanları için duygusal zekanın önemli olduğunu göstermektedir. Zira sağlık sektöründeki mesleklerin çoğunda hastalarla birebir iletişimin zorunlu olması ve hizmetin ancak iyi bir takım çalışması ile sağlanabilir olması duygusal zekanın kullanımını ön plana çıkarmaktadır (Barut, 2015: 24).

## 2.2. PROBLEM ÇÖZME

Bu bölümde problem çözme ile ilgili alan yazını taranmış ve gerekli kavramsal açıklamalar ve tanımlamalar yapılmıştır.

### 2.2.1. Problem ve Problem Çözme

Problem denildiğinde ilk akla gelen genelde matematik ve fen bilimlerindeki sayısal problemlerdir. Fakat problem yalnızca bunlardan ibaret değil, günlük yaşantımızda veya iş hayatımızda meydana gelen bizi çıkmaza sokan, hedeflerimizin önünde duran her türlü engel bir tür problemdir. Söz gelimi evden çıkarken hangi kıyafeti giyeceğimiz, kahvaltıda ne yiyeceğimiz ya da eşimiz, patronumuz veya arkadaşımızla yaşadığımız bir çatışma çözümü bekleyen problemlerdir (Kanbay, 2013: 21). Bu problemlerin bazılarının çözümü için küçük tepkiler gerekirken, bazıları için, problemlerin çözümünde kullanılan gerekli adımları takip etmek gerekmektedir.

Manchester de evinizde oturmakta olduğunuzu düşününüz ve St. Tropez' de sahilde olmak istiyorsunuz veya ders kitabının bir bölümünü okudunuz ama bölüm sonundaki soruları cevaplayamıyorsunuz. Yani burada olduğu gibi problemde, kişinin olmak istediği yerle (sahil), mevcut olduğu yer (evi), arasında bir boşluk vardır. Bu boşluğun doldurulma ihtiyacı ve nasıl doldurulacağı sorusu problemin kendisidir. Daha kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse; Problem, bir canlının bir amacının olması ve bu amaca nasıl ulaşacağını bilememesi durumunda ortaya çıkan engeldir. Böyle bir durumda canlı basit eylemlerle bu engeli aşamadığında durup düşünmeye ihtiyaç duyar ve çözüm yolları arar ( Lan, 2001: 4). Bu tanımın vurguladığı nokta kişinin bir durumda eğer ne yapacağını biliyorsa problemin olmadığıdır. Problemde asıl olan kişinin ne yapacağını hangi eyleme (ya da eylemlere) başvuracağını bilememesidir.

Problem, kişinin bir amaç doğrultusunda ilerlerken önüne çıkan engeller dolayısıyla sonuca ulaşmasını zorlaştıran durumlardır (Cüceloğlu, 1999: 43).

Hepner (1982) problemi, kişinin karşısına çıkan herhangi bir engelleyici durum ve kişinin bu duruma içsel veya dışsal istekleriyle ilişkili verdiği tepkiler şeklinde tanımlamıştır (Nazlı, 2013: 30)

Bireyin doğumundan itibaren karşısına hayatının her döneminde problemlerin çıkması kaçınılmazdır. Zira problemsiz bir yaşamın olmasını beklemek gerçekçi bir tutum olmayacaktır. Kişi problemsiz bir hayat yerine karşısına çıkan problemlerle nasıl başa çıkabileceğini, onlara nasıl çözüm bulacağını öğrenmelidir (Akbayır, 2019: 3).

Literatürde problemle ilgili yapılan tanımlara bakıldığında karşımıza üç ana özellik çıkmaktadır. Bunlar;

- Problem tanımları içinde genel olarak “engel” ifadesi yer almaktadır. Bireyin ulaşmaya çalıştığı bir amaç için karşılaştığı bu engeller problemin özelliğine göre değişiklik gösterebilir.
- Problem, kişinin çözüme kavuşturabilmek için çaba harcadığı bir ihtiyaç halidir.
- Kişi karşılaştığı bu engele karşı hazırlıksızdır (Kalaycı, 2001: 32).

Problemler sınıflandırılırken sürelerine, güçlük ve karmaşıklık derecesine, ya da konusuna göre birbirinden ayrılmaktadır. Bir başka sınıflandırma ise açık uçlu problemler ve kapalı uçlu problemler olarak yapılmaktadır. Kapalı uçlu problemler, çözüm yolu belli olan, tek bir doğru cevabı olan, tek bir konuyla ilişkili olan problemlerdir. Bilimsel problemler, matematik problemleri bulmacalar bu problemlere örnektir. Açık uçlu problemler ise tek bir doğru cevabı olmayan, farklı konularla aynı anda ilişkisi olabilen, çözüm yolunun tek bir yöntemle sınırlı olmadığı problemlerdir. Sosyal ya da iş hayatımızda yaşadığımız kişilerarası problemler açık uçlu problemlerdir. Bu gibi problemler için Türkçe’de daha çok “sorun” kelimesi kullanılmaktadır (Nazlı, 2013: 31).

Problem, tanım olarak temelde engel ve çatışma gibi kavramlarla bağdaştırılmış olsa da bir probleminden söz edilebilmesi için bunun bireyin kendisi tarafından farkına varılmış ve kabul edilmiş olması gereklidir (Tataoğlu, 2019: 24).

Bahsedilen bu problemlerin kişinin hayat serüveninde karşısına çıkmaması gibi bir ihtimal söz konusu değildir. Birey bu problemlerden kaçabilir ancak bu asla çözüm değildir. Var olan probleminden kaçmak ya da görmezden gelmek sadece onların daha

da büyümesine neden olacaktır. Bu sebeple her birey karşısına çıkan problemlerin üzerine giderek doğru çözüm yollarıyla sonuca varmalıdır.

Problem çözme, belirlenen hedefe ulaşabilmek için karşımıza çıkan engellere karşı var olan faydalı araç gereç ve davranışların seçilerek kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (Gülbüz, 2014: 5).

Problem çözme bireyin bir amaç doğrultusunda bulunduğu mevcut durum ile ulaşmak istediği durum arasındaki boşluğun farkına varması ve bu boşluğu ortadan kaldırmak için verdiği mücadeleyi kapsayan bilişsel ve davranışsal bir süreçtir (Sezgin, 2011: 22). Yani problemden söz edilebilmesi için bireyin söz konusu durumun farkında olması ve bu durumu ortadan kaldırmak için harekete geçmesi gereklidir.

Problem çözme, bireyin yaşamı boyunca kazandığı deneyimlerini ya da başkalarından gördüğü yöntemleri kullanmasının ötesinde yaratıcı bakış açısıyla problemlere yeni çözümler bulabilme becerisini kapsamaktadır. Kişi bazen problemi çözmek yerine erteleme, görmezden gelme veya başkalarının bu problemi çözmesini beklemek gibi tutumlar sergileyebilmektedir. Fakat problemler genel olarak bireyin kendisinin problem çözümü için bir tepki vermemesi, harekete geçmemesi durumunda çözüme kavuşmamaktadır (Kardaş vd., 2014: 184). Yaratıcı düşünce, problem çözümünde önemlidir, çünkü bazen geçmişten gelen öğrenilmiş çözüm yöntemleri yaratıcı fikirler sayesinde yerini daha etkili daha akılcı çözüm yollarına bırakabilmektedir.

Sağlık hizmetlerinde sayı olarak birinci sırada yer alan hemşireler, hastalarla birebir iletişim halindedirler ve ortaya çıkan problemlerin çözümünde genelde ilk muhatap kişilerdir. Bu nedenle hemşirelerin, hastaların aldıkları hizmetten memnun kalmaları ve hiçbir şekilde zarar görmemeleri için problem çözme becerilerinin mutlaka gelişmiş olması gerekmektedir.

Mackall (2004), problem çözme becerisinin önemini “Kariyeriniz sizi nereye götürürse götürsün, etkili bir problem çözücü olarak algılanırsanız başarı merdiveninde daha hızlı yol alır ve daha yukarılara çıkarsınız” cümlesiyle

vurgulamıştır (MacKall, 2004: 4). Nitekim hayatımızın her noktasında bu böyle değil midir? Kariyerimiz ya da arkadaş ortamımız ya da ailemiz içinde ne zaman problemlere akılcı bir şekilde çözüm üretirsek, hem kendi iç dünyamızda başarı ve mutluluk duygusunu yaşarız hem de toplum içinde itibar kazanırız.

### 2.2.2. Problem Çözme Süreci ve Aşamaları

Problem çözme sürecinde çözüme yardımcı olması bakımından birçok tavsiyeler içeren yöntemler vardır. Fakat problemlerin çözümü zamana, duruma ya da kişilere göre değişiklik gösterebilmektedir. Kişi, probleme çözümün farklı aşamalarında, değişik düşüncelerle yaklaşabilir ve farklı yollar izleyebilir. Problem çözme süreci belirtilen faktörlere göre değişiklik gösterse de araştırmalarca kabul görmüş ve benimsenmiş belli başlıklar vardır. Bingham (2004) bunları şu şekilde sıralamıştır (Akbayır, 2019: 7):

- Problemi anlayarak onu çözme gereksinimi hissetmek
- Problemi tanımlayarak etkilediği noktaları ve varsa sebep olduğu başka problemleri belirlemek
- Problemle ilgili araştırma yapıp probleme ilişkin bilgileri toplamak
- Problemle ilgili toplanan bilgileri düzenlemek ve sınıflandırmak
- Problemin çözümü için alternatif çözüm yolları belirleyerek bunlar içinden en doğru olana karar vermek
- Karar verilen çözüm yolunu uygulamak ve uygulama sonuçlarını değerlendirmek

Psikologların problem çözme süreci için yaptığı başka bir sıralama şu şekildedir (Sternberg & Davidson, 2003: 4):

- Sorunu belirlemek ve tanımlamak
- Sorunu zihinsel olarak tanımlamak ve veriler toplamak
- Bir çözüm stratejisi belirlemek
- Problem hakkında toplanan verileri sınıflandırmak
- Problemi çözebilmek için zihinsel ve fiziksel kaynakları tahsis etmek
- Problemi çözmek için uygulanacak yöntemi seçmek ve uygulamak

- Problemin çözümünü doğruluk açısından değerlendirmek

Sağlık hizmeti verilen hastanelerde, özellikle hemşirelerin çalışma sahasında birçok akut problem ortaya çıkmaktadır. Hasta ve çalışanların zarar görmemesi, bunun yanında hastaların memnuniyeti için bu problemlerin anında çözülmesi gerekmektedir. Hemşireler bu anlamda gerek denetçiler gerekse başhemşireler tarafından sürekli “bir problem var mı” sorusunun muhatabı olmaktadır. Bu soruya genel olarak “hayır” veya “vardı, hallettik” cevabı verilmektedir. Ancak burada ortaya çıkan problemler günlük hayatta olduğu gibi anlık, geçici çözümlerle geçirilemeyecek kadar önemli olabilir. Örneğin tıbbi malzeme dolabında sürekli olarak eldiven vb. gibi bir malzemenin bulunmamasının çözümü yan servisten ödünç alınması değildir (Abaan & Altıntoprak, 2005: 64). Bu gibi problemlerde asıl olan yukarıda belirtilen problem çözme sürecindeki adımların izlenmesi ve gerekli değerlendirmelerin yapılmasıdır.

D’Zurilla ve Goldfried (1971) problem çözme sürecinin aşamalarını; a) genel yaklaşım b) problem tanımı c) seçeneklerin belirlenmesi d) karar aşaması e) değerlendirme olarak beş aşamada ele almışlardır. Bu aşamalarda her zaman aynı sırayı takip etmek ya da hepsini kullanmak zorunlu değildir. Problemin türüne ve konusuna göre izlenen adımların sırası da değiştirilebilir veya bazıları kullanılmayabilir (Taylan, 1990: 21).

Problem çözmenin aşamaları, Ross ve Kennedy (1990) tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Sezgin, 2011: 30);

- Problemi anlama
- Problemi analiz etme
- Daha önce çözülmüş benzer problemlerle karşılaştırma
- Alternatif çözüm yollarını belirleme
- Çözüm yoluna karar verme ve uygulama
- Sonuçları değerlendirme, kontrol etme

Bazı kişiler problemin çözümü için özgün ve etkin yöntemleri araştırıp uygulamak yerine sadece geçmişteki çözüm yollarını kullanırlar. Bunlar bazen etkisiz yollardır ve bu, kişinin hayal kırıklığına uğramasına neden olur. Ya da problem çözülse

bile daha etkin çözüm yolları göz ardı edildiği için, problemin çözüm süreci uzar veya gerçekçi bir çözüm sağlanamaz. Burada önemli olan sorunlara yaratıcı çözümler bulmak ve geçmişten beri süregelen çözümler yerine özgün fikirlerle daha etkili bir çözüm üretmektir (Nazlı, 2013: 33).

### 2.2.3. Problem Çözme Yöntemleri

İnsan yaşamı boyunca farklı konularda ve farklı yerlerde problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu problemlerden kaçmak, görmezden gelmek veya başkasının çözümünü beklemek yerine problem çözme becerilerini geliştirerek, doğru tekniklerle ve doğru adımlarla problemin üzerine gitmek daha mantıklı olacaktır. Burada problemin çözüm sürecinde farklı yöntemler karşımıza çıkmaktadır (Kanbay, 2013: 24):

**İç güdülerden yararlanma:** İçgüdü, herhangi canlının öğrenerek değil de doğuştan gelen hisleriyle hareket ederek bir eylemde bulunmasıdır. Örneğin yeni dünyaya gelmiş bir bebeğin açlık duygusunu hissederek daha önce hiç yapmamış olmasına rağmen, emme eylemini gerçekleştirmesi gibi (Akbayır, 2019: 9).

**Deneme yanılma:** Birey karşılaştığı problemin çözümü için bir dizi farklı eylemde bulunur ve zamanla bunların içinden en etkili gördüğünü alıp tekrarlayarak diğerlerini unuttur. Bu yöntemle öğrenilen çözümler daha kalıcıdır ancak sonuca ulaşmak için bazen büyük bedellerin ödenmesi gerekebilir.

**Ezbere dayalı çözüm:** Kişi burada geçmişteki deneyimlerinden yararlanır. Fakat ortaya çıkan sorunlar genelde birbirinden farklı olduğu için bu yöntemin yalnız başına kullanılması sağlıklı sonuç vermeyebilir.

**Başkalarının deneyimlerinden yararlanma:** Birey problemine çözüm bulamadığı durumlarda çevresinden yardım alma ihtiyacı hisseder ve onların tecrübeleri aracılığıyla problemine çözüm bulur. Bu da farklı bir problem çözme yöntemidir.

**Uslamlama:** Bu yöntem etkililik bakımından en önde gelen problem çözme yöntemlerinden biridir. Kişi bu yöntemde problemin çözüm sürecinde tek bir yöntem

yerine diğerk yöntemleri de sentezleyerek birlikte kullanır ve böylelikle daha doğru ve etkili bir sonuca ulaşır.

#### 2.2.4. Problem Çözmeyi Etkileyen Faktörler

Problem çözmeye sürecinde etkili olan faktörler; tutum, bilişsel beceriler ve deneyim olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir. Bireyin probleme karşı tutumu; bakış açısı, motivasyonu, güven, kaygı, stres veya panik duygusuyla yakından alakalıdır. Problem çözmeye konusunda kendini başarılı hisseden bireyler daha kapsamlı ve yaratıcı düşünmeye yönelirler. Ayrıca problemlerin çözümü kişiye başarıya ve mutluluk duygusuyla birlikte, özgüven, girişkenlik, pozitif bakma, sabır, gayret gibi nitelikler kazandırır. Bireyin problemle ilgili deneyimleri; ön bilgilerini, aynı problemi daha önce yaşamış olma durumunu içerir (Kardaş vd., 2014: 184).

Develioğlu (2006) ise problem çözmeye etkili olan faktörleri, bireysel ve sosyal faktörler olarak iki başlık altında tanımlamıştır.

Problem çözümünde problemin ne olduğundan önce, problemi yaşayan kişinin kimliği önemlidir. Burada bahsedilen kimlik, duygusal zekâ başlığında açıkladığımız “olgunluk” yani kişinin hayat boyu deneyimleri, kazanımlarıyla meydana gelen kişiliğiyle alakalıdır. Problemin çözüm sürecinde birey, hayat boyu yaşadığı tecrübelerinden hareketle problemin kendince en önemli olan kısımlarıyla ilgilenecek çözüme yoğunlaşır. Bu nedenle bir problemin çözümü kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Kişinin problem çözmeye konusundaki başarısı problemin ne olduğu, zorluğu ya da diğerk özelliklerinden ziyade bireyin problem çözmeye konusundaki yeterlilikleriyle, probleme bakış açısıyla alakalıdır. Burada kişiye ait belli faktörler ön plana çıkmaktadır (Develioğlu, 2006: 17) :

**Zekâ:** Zekâ, doğumla genetik olarak kişiye geçer ve yaşam boyu gelişme gösterir. Problem çözmeye, kelime dağarcığı, sayılar, öğrenilen diller bireyin zekasıyla ilişkilidir. Burada zekâ direkt olarak problem çözmeyi etkilemektedir. Yani problem çözmeye becerisi yüksek olan kişiler aynı zamanda zekâsı yüksek ve gelişmiş olan kişilerdir. Bu nedenle zekâyı etkileyen faktörler problem çözmeye de etkilemektedir (Tataoğlu, 2019: 26).

**Motivasyon (Güdülenme):** Güdülenme bir eylemi gerçekleştirmek için harekete geçmek demektir. Güdülenme farklı düzeylerde ve farklı şekillerde olabilir. Söz gelimi bir öğrenci sınavdan en yüksek notu alabilmek için ders çalışırken, diğeri anne ve babasının gözüne girebilmek için veya hayallerini gerçekleştirebilmek için hevesle ders çalışabilir (Akbaba, 2006: 343).

Kişinin problem çözümünde sonuca ulaşabilmesi için güdülenme olmazsa olmazdır. Eğer problemin çözülüp çözülmemesi kişi için bir anlam ifade etmiyorsa güdülenme olmayacağı için etkin bir çözüm süreci de olmayacaktır (Develioğlu, 2006: 18).

**Kurulum (Ön bilgi):** Kurulum, bireyin problem çözümünde daha önce karşılaştığı problemlerde kullandığı ve sonuca ulaştığı yöntemleri kullanmasıdır. Bu kişinin problem çözümüne güdülenmesi anlamında olumlu bir etki yapmaktadır fakat genelde daha etkin ve kolay bir yöntemin kullanılmasının önüne geçmektedir (Tataoğlu, 2019: 27).

**İşleve Takılma:** Problem çözmede kurulumla ilgili olarak bireyin nesnelere yalnızca kullandığı şekliyle görmesi yaratıcılığın önündeki büyük bir engeldir. Birey nesnelere farklı problemlerde farklı durumlarda farklı gözle görüp onları farklı noktalarda kullanabilmelidir (Develioğlu, 2006: 18).

Problem çözmede etkili olan unsurlardan bir diğeri sosyal faktörlerdir. Sosyal faktörler bireyin doğumuyla birlikte ailesi, çevresi, almış olduğu eğitim, arkadaşları, yetişme biçimi, ait olduğu kültürle ilişkili olarak gelişen ve şekillenen değerlerdir. Bu faktörlerde gelişme düzeyi kişinin problem çözme becerilerini de belirlemektedir. Birey bu konularda ne kadar birikimli ve yeterli olursa problem çözme becerisi de o denli gelişecektir (Akbayır, 2019: 11).

Problem çözme becerilerinin nasıl geliştirileceği ve problem çözme yöntemleri konusunda Mackall (2004), aşağıdaki tabloda yer alan 5 aşamalı bir yöntem sunmuştur.

**Tablo 6.** Problem Çözme Becerilerini Geliştirme Yolları

<b>Problemlere Karşı Mevcut Bakış Açısı</b>	<b>Problem Çözme Becerilerinizi Nasıl Geliştirebilirsiniz?</b>
<b>Benim sorunum değil!</b>	Müşterilerinizin, iş arkadaşlarınızın ya da yöneticilerinizin problemlerini önemseyin ve kendi problemlerinizi gibi görün
<b>Bana sorma!</b>	Karşınıza çıkan her tekniği öğrenin. Kitaplar, broşürler, web siteleri üzerinde çalışarak, arkadaşlarınızdan yardım isteyerek kendinize yeni görevler, teknikler ve programlar yaratın
<b>Şimdi ne olacak!</b>	Hayatınızda karar verme sorumluluğu alın. Küçük problemleri kendi başınıza çözerek özgüveninizi ve becerilerinizi arttırın
<b>Sabit düşünceler</b>	Beyin fırtınası teknikleriyle yaratıcı düşünme özelliğinizi geliştirin. Yeni fikirlere karşı esnek olmak daha büyük problemlerin çözümünde işinizi kolaylaştıracaktır
<b>Çekingen tavır</b>	Sorunları çözmeye devam edin. Şirketinizin problemlerini kendi problemlerinizi gibi değerlendirip çözüm aramaya devam edin. Sorunları fırsat olarak görün.

**Kaynak:** MacKall, 2004: 16

### 2.2.5. Problem Çözme Modelleri

Problem çözme ile ilgili literatürde birçok geliştirilmiş model bulunmaktadır. Bunlardan en bilinenleri; Bandura'nın "Problem Çözme ve Kendine Yeterlik Modeli", John Dewey'in "Yansıtımlı Düşünce Modeli", Alex Osborn'un "Problem Çözme Modeli", Mountrose'nin "Beş Aşamalı Problem Çözme Modeli" dir.

#### 2.2.5.1. Bandura'nın Problem Çözme ve Kendine Yeterlik Modeli

Bandura'nın modeline göre birey, problem çözme becerisini geliştirmek amacıyla çevresini izleyerek onların problemin çözümü için nasıl bir tepki verdiklerini gözlemler ve bu tepkileri tekrar ederler. Modele göre bireyin problem çözme becerisi konusunda kendisine olan inancı, çözüm sürecindeki sabrını göstereceği

çabayı ve motivasyonunu etkilemektedir. Eğer kişinin bu konuda kendine inancı yoksa muhtemelen problemin çözümü için hiçbir çaba sarf etmeyecektir (Akbaýır, 2019: 12).

Bandura' nın modeliyle ilgili olarak Şahin (2015) şu örneği vermiştir.

Diyabet hastalığı teşhisi konulmuş olan bir hastanın hastalık süresince birçok problemle karşı karşıya kalacağı aşıkardır. Bunlar; beslenme, insülin, şeker takibi, ilaç kullanımı vb. gibi bireyin hayatında birçok değişiklik meydana getirecek problemlerdir. Ayrıca muhtemeldir ki birey kendisine, bu zorunlu değişiklikler gerektiren problemler sebebiyle stres, endişe yaratmış olabilir. Böyle bir durumda hemşire bu problemlerle ilgili yapılması gerekenlerin hepsini hastaya aktarır ve bunlarla ilgili planlamayı yapar. Böylece bu süreçte hasta da bu eylemleri takip ederek hayatına dahil eder ve sürekli tekrarlar problemin çözümünü öğrenmiş olur (Şahin, 2015: 39).

#### **2.2.5.2. John Dewey'in Yansıtımlı Düşünce Modeli**

John Dewey'e göre problemlerin çözümünde daha başarılı olabilmek için, sistemli bir hazırlık, yaratıcı düşünme ve tecrübe gereklidir (Nazlı, 2013: 37). John Dewey'in oluşturduğu modelin aşamaları şu şekildedir (Yiğiter, 2012: 42);

- Problemin algılanması, ortaya çıktığı noktanın anlaşılması
- Problemin herkes tarafından anlaşılacak şekilde tanımlanması
- Probleme yönelik varsayımların oluşturulması
- Probleme yönelik oluşturulan varsayımların denenmesi
- Problemin çözümü için uygulamalar yapılması ve bu uygulamaların değerlendirilmesi

Dewey, ayrıca bu aşamaların sıralamasının değişebilir olduğunu ve bu aşamalara ekleme veya çıkarma yapılabileceğini belirtmiştir (Şahin, 2015: 41). Yazara göre problem çözümünün her aşamasında bilinenden bilinmeyene bir sıçrama vardır ve bu durum kişinin duygularına, kültürüne, tercihlerine, ilgilerine bağlıdır (Esra, 2001: 116).

### 2.2.5.3. Alex Osborn'un Problem Çözme Modeli

Beyin fırtınası yöntemini literatüre kazandıran Osborn, Orijinali yedi faktörden oluşan modelini geliştirerek üç madde üzerinde yoğunlaştırmıştır (Isaksen & Treffinger, 2004: 78). Bunlar; problem bulma, fikir bulma ve çözüm bulmadır.

Problem bulma; problemin kavramsal olarak tanımlanmasını ve hazırlık aşamasını kapsamaktadır. Problemi tanımlama onun karmaşasının içinden çıkarılmasını, hazırlık ise gerekli bilgilerin toplanmasını ve çözümlenmesini ifade eder (Treffinger, 1995, s: 305–307).

Düşünce bulma; düşünce bulmada yapılması gereken fikir üretmektir ve geliştirmektir. Üretilen fikirlerin çok sayıda olması gerekir ve son aşamada bu fikirler yeniden birbirine eklenerek geliştirilip daha güçlü ve yaratıcı bir düşünce meydana getirilir.

Çözüm bulma; genel olarak seçme ve değerlendirme işleminin yapıldığı aşamadır. Değerlendirme çeşitli çözüm yollarının uygulanması veya başka bir şekilde kontrol edilmesidir. Seçme aşaması ise düşüncenin başka bir düşünceyle karşılaştırılması ve son çözüm yoluna eklenmesini ifade eder (Yiğiter, 2012: 44).

### 2.2.5.4. Mountrorse ve Beş Aşamalı Problem Çözme Modeli

Mountrorse, tutum ve davranışlarımızın altında saklı olan duygu ve düşüncelere erişilmesini ve açığa çıkarılması gerektiğini vurgulamıştır. Modelinde problem çözümlenmesinin aşamalarını şu şekilde sıralamıştır;

**Problemi tanımlama:** bu evrede yetişkinin çocuğa problemin ne olduğunu sorması, dikkatli ve sabırlı bir şekilde dinlemesi gerekmektedir.

**Duyguları ifade etme:** yetişkinin, çocuğa ne istediğini ve ne hissettiğini ifade edebilmesi için yardımcı olması

**Olumsuz düşünceleri bulma:** problemin ortaya çıkmasına neden olan olumsuz düşüncenin ortaya çıkmasını sağlamak

**Olumlu düşünceyi bulma:** fark edilen olumsuz düşüncelerin, olumlu düşünceler yardımıyla olumluya çevirmek.

**Geleceği zihinde canlandırma:** negatif, olumsuz düşünceleri pozitif düşüncelere çeviren bireyin problemi yeniden irdeleyip geleceği düşünmesi (Yiğiter, 2012: 45).

### 2.2.6. Sağlık Çalışanlarında Problem Çözme

Günümüzde her sektördeki çalışanların problem çözme becerisine sahip olması, önemli bir gereklilik olarak görülmekle birlikte özellikle sağlık profesyonellerinin çalışma hayatı boyunca karşılarına çıkabilecek tüm problemlerin tanımlanma, planlanma ve çözümü konusunda birikim ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir (Koç vd., 2015: 42). Sağlık profesyonelleri içinde hemşireler, çalışma ortamında sürekli olarak problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Hastaların zarar görmemesi, memnun edilmesi, kaliteli hizmet gibi unsurlar nedeniyle bu çalışanların ortaya çıkan problemlerin çözümü konusunda beceri sahibi olması gerekmektedir. Problem çözme becerisinin gerekliliği daha çok yönetici konumundaki hemşirelerle bağdaştırılsa da klinik hemşirelerin de bu becerilere sahip olması zaruridir (Yılmaz vd., 2009: 39).

Hemşireler kendilerini problem çözme becerisi konusunda geliştirdikleri taktirde toplumun sağlığını koruma, geliştirme ve kaliteyi artırma konusunda verdikleri hizmetin etkinliği de artacaktır. Tam tersi durumda problem çözme becerisindeki yetersizlik, düşük hizmet kalitesi, düşük verimlilik, amatörlük, düşük iş doyumunu, motivasyonsuzluk vb. beraberinde getirecektir. (Abaan & Altıntoprak, 2005).

Günümüzde teknolojik gelişmeler hem sağlık hizmetlerinin hem de hemşireliğin gelişmesini sağlamış, onların rollerini güçlendirmiş ve niteliklerini arttırmıştır. Geçmişte hemşirelikle ilgili problemlerin çözümünde daha çok deneme yanılma yöntemleri uygulanırken günümüzden bilimsel yöntemler daha ağır basmaktadır. Hemşireliğin, ortaya çıkan problemlerin çözümüyle ilgili bir takım zihinsel ve soyut beceriler gerektirdiği 1960'lı yıllarda gündeme gelmiş ve o dönemdeki hemşire araştırmacılar tarafından hemşirelerin çalışma ortamında ihtiyaç

duydıkları en gerekli yetinin problem çözme becerisi ve karar verme yeteneği olduğu ortaya koyulmuştur (Taşçı, 2005: 77).

Problem çözme becerisi bireyin bulunduğu grup içerisinde daha iyi bir iletişim kurmasını ve uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Problemler bazen basit ya da belirli bir yöntemle kolayca çözülebilirken bazen çözüm zor ve yöntem belli olmayabilmektedir. Bu gibi durumlarda çok yönlü ve yaratıcı düşünmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Problem çözmeyi öğrenmenin temeli, bu konudaki bilimsel becerilere sahip olmak ve geliştirmektir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda hastaların beklentilerine esnek ve yaratıcı şekilde karşılık verebilen, sorunlara akılcı çözümler üretebilen ve de ruhsal yönden tam bir iyilik haline sahip olan sağlık profesyonellerine ihtiyaç vardır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının bu nitelikleri kazanmaları ve geliştirmeleri elzemdir (Elkin & Karadağlı, 2015: 12).

Problem çözmenin ana odağı hemşirelerdir ve hemşirelerin problem çözme konusunda yeterliklerini arttırmaları ve bu konuda uzmanlaşmaları, sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin artırılması bakımından çok önemlidir (Kelleci & Gölbaşı, 2004: 2).

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), hemşirelerin sahip olması gereken donanımla ilgili olarak “uygun bakımı vermek için önlemler alma, problem çözme yaklaşımı uygulamasının, hemşirenin yapması zorunlu yeterliliklerden biri” şeklinde açıklamada bulunmuştur (Karabulutlu vd., 2011: 76).

Bu kapsamda problem çözme becerilerinin geliştirilmesi amacıyla gerekli eğitimlerin verilmesi de önemlidir. Aksi takdirde problem çözme becerilerinin yetersizliği, kaliteyi, profesyonelliği, hasta memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir (Şen vd., 2014: 96).

### **2.2.7. Duygusal Zekâ Problem Çözme İlişkisi**

Duygularının farkında olan ve kontrol edebilen, aynı zamanda başkalarının da duygularını anlayıp yönlendirebilen, yani duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin diğer insanlara göre daha avantajlı ve gerek iş gerekse sosyal hayatlarında daha mutlu bireyler oldukları, zorlu şartlara daha iyi uyum sağlayarak sorunlarla mücadele

edebilen kişiler oldukları belirtilmektedir. Bunun yanında duygusal zekâsı yüksek hemşirelerin çalışma ortamında daha iyi iletişim kurduğu, daha uyumlu ve özverili bir çalışma sergilediği bu sayede de hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetiyle birlikte kendi iyilik durumlarını ve iş doyumunu arttırdıkları savunulmaktadır (Karabulutlu vd., 2011: 76).

Literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında, (Bandhana ve Sharma 2012, Zhang ve ark. 2012, Chow ve ark. 2011, Azeez ve ark. 2010, Güler 2006) duygusal zekanın problem çözme ile ilişkisini destekleyen birçok çalışma vardır. Yapılan araştırmalar duygusal zekâ seviyesiyle problem çözme becerisi arasında pozitif bir ilişki olduğunu, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin problemlerin çözümünde daha başarılı olduğunu göstermektedir (Nazlı, 2013: 46).

Ülkemizde de duygusal zekâ düzeyi ve problem çözme becerisi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

İşmen (2001), “Duygusal Zekâ ve Problem Çözme” adlı çalışmasında, duygusal zekanın algılanan problem çözme becerisiyle olan ilişkisini incelemiş ve duygusal zekâ seviyesi arttıkça algılanan problem çözme becerisinin de arttığını tespit etmiştir.

Karabulutlu ve ark. (2011) hemşirelik bölümü öğrencilerinin duygusal zekâ seviyesiyle problem çözme becerisi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında duygusal zekâ seviyesi arttıkça problem çözme becerisinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Tetik ve Açıkgöz (2013)’ün meslek yüksekokulu öğrencilerinin duygusal zekâ seviyesinin problem çözme becerisine etkisini inceledikleri çalışmada yine duygusal zekâ seviyesi arttıkça problem çözme becerisinin arttığı görülmüştür.

Yine Temeloğlu (2018)’nin çalışmasında hemşirelik bölümü öğrencilerinin duygusal zekâ seviyesiyle problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında benzer sonuç görülmektedir.

Duygusal zekâ, meslek, sektör, sosyal yaşam fark etmeksizin her alanda herkesin sahip olması gereken bir yetenektir. Bu anlamda araştırmamızın konusunu da içeren, hemşirelerin duygusal zekâ düzeyi, problem çözme becerileri açısından oldukça önemlidir.

Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında duygusal zekâ düzeyi yüksek olan hemşirelerin, hastaların bakımı, hizmet kalitesi, hasta memnuniyeti konusunda beklentileri karşıladığı, iş doyumunu, stresle mücadele, motivasyon anlamında hemşirelere olumlu katkısı olduğu kanıtlanmıştır. Duygusal zeka seviyesi yüksek olan hemşirelerin, olumlu ilişki kurmada başarılı, problemlerin çözümü konusunda yetenekli, stres altından yaratıcı ve doğru kararlar alabilen kişiler olduğu görülmüştür (Nazlı, 2013: 48).

### 2.3. TAKIM PERFORMANSI

Bu bölümde, takım performansı ile ilgili alan yazını taranmış ve kavramsal açıklamalar yapılmıştır.

Takımlar belli bir amacın gerçekleştirilebilmesi ve belirlenmiş bir hedefe ulaşılabilmesi için bir araya gelmiş, karşılıklı etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan birim olarak tanımlanmaktadır. Takım performansı ise belirlenen bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilme düzeyi, bu yoldaki başarı seviyesidir (Bell, 2007: 596).

Günümüzde işletmelerin artan karmaşık yapısıyla birlikte, çalışma sistemleri de değişerek daha esnek hale gelmiştir. Artan rekabet, işletmelerin gelişmelere daha hızlı ve uyumlu tepkiler verme ihtiyacını doğurmuş, bu da takım ve takım çalışmasını zorunlu hale getirmiştir. Zira bireysel performanstansa, bireylerin beceri ve tecrübelerinin birleşmesiyle takımların daha etkili ve verimli, yüksek performans sergiledikleri kabul görmüş bir durumdur. Ne var ki takımla ilgili bu gerçekleri kabul etmiş ancak takım ve takım çalışmasının gerekliliklerini yerine getirmeyerek kötü sonuçlar elde eden ve bu yüzden takım çalışmasını olumsuz olarak değerlendiren örnekler de fazladır (Kılınç & Akkavuk, 2001: 104).

Organizasyonlar için, bireysel hatalar arttığında ve ciddi sonuçlar doğurduğunda, görevin karmaşık olduğu ve bireyin kapasitesini aştığında, görev tanımı yapılamamış ve çalışma ortamı stresli olduğunda, çoklu ve hızlı kararlar alınması gerektiğinde takım çalışması kaçınılmaz olmaktadır. Takımlar, havacılık, ordu, sağlık hizmetleri, çeşitli imalathaneler, finans, nükleer santraller, mühendislik, problem çözme projeleri gibi sayısız alanda kullanılmaktadır. Artık takım insanların da ötesine geçerek robot takımlar oluşturulmasına kadar varmıştır. İş karmaşıklığı arttıkça, organizasyonlar takıma daha da fazla ihtiyaç duyacaktır (Salas vd., 2008: 540).

### 2.3.1. Takım Kavramı

Günümüzdeki iş sahalarının kompleks yapısı ve rekabetçi piyasa koşulları çalışanların üzerindeki baskı ve sorumluluğu arttırmış, takım çalışmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Genel olarak literatüre bakıldığında birbirine benzer birçok tanım olmakla birlikte, ortak bir amaç etrafında birleşen ikiden fazla insan topluluğu takım olarak adlandırılmıştır.

Katzenbach ve Smith takımı, “ortak bir amaca, performans hedeflerine ve karşılıklı olarak sorumlu oldukları yaklaşıma bağlı, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insan” olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, takımların etkili olabilmesi için sahip olmaları gereken disiplini ortaya koymaktadır (Katzenbach & Smith, 1993: 3).

Takım belli bir amacı gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş insan topluluğudur. Ancak bu topluluğa takım diyebilmek için bazı kriterlere sahip olması gerekmektedir. Bu kriterler; en az iki kişinin olması, ortak bir amacın varlığı, zaman, çözüm araçları ve çalışma alanının ayrılmış olması, sonuca ulaşabilmek için gerekli finansmanın sağlanmış olmasıdır (Efil, 1999: 3).

Takımlar, işbirliği yapmak amacıyla bir araya gelmiş, sahip oldukları farklı deneyim, bilgi ve donanımları sayesinde birbirini tamamlayan, amaçların gerçekleştirilmesi ve hedefe ulaşılması aşamasında, karşılıklı bağımlılığa sahip belirli insan gruplarıdır (Kets de Vries, 2011: 6). Ancak Kets, her projede çözümün takım çalışması olmadığını bazen bireysel çalışmanın takım çalışmasından daha etkili olabileceğini özellikle vurgulamıştır.

Tarcan İçigen (2008) takım çalışmasını; kurumun başarısını, gücünü, hizmet kalitesini, etkinliğini artırmak üzere bir araya gelen insan grubunun sahip oldukları bilgi birikimi ve donanımlarını kullanarak örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda birlikte hareket etmeleri şeklinde açıklamıştır (Tarcan İçigen, 2008: 7).

Takımla ilgili tanımlara bakıldığında genel olarak ortak çalışma kültürüne sahip, uyumlu, iletişimi iyi olan kendi duyguları ve başkalarının duygularını anlayabilen kişilerin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda ilgili yazın

incelendiğinde bu özelliklere sahip kişilerin duygusal zekâsı yüksek kişiler olduğu araştırmalar sonucunda ortaya koyulmuştur. Dolayısıyla araştırmamız kapsamında duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin takım çalışması konusunda daha başarılı kişiler olduğu tezini doğrulamayı ve bu tezi destekleyici sonuçlara ulaşmayı düşünmekteyiz.

Bir başka tanıma göre takım, çeşitli örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş, bir kısım veya hiç denetim olmaksızın birlikte faaliyetlerde bulunan insan topluluğudur (Özalp, 1998: 8).

Özellikle yapılan işler birden fazla beceri, deneyim, yetenek ve düşünceyi gerektirdiğinde, takımlar tek başına hareket eden bireylere veya çok büyük örgütsel gruplara göre daha iyi performans göstermektedir. Çoğu insan takımların başarı kapasitesinin farkındadır ve takım çalışması için gerekli sağduyuya sahiptir. Ancak genelde insanlar takımın kendilerine sunduğu avantajları göz ardı ederler (Spencer, 1993: 39).

İnce vd. (2004), İşletmelerin takım çalışmasına yönelme nedenlerini şu şekilde sıralamıştır (İnce vd., 2004: 426):

- Takımdaki pozitif enerjinin bireysel başarıyı daha üst seviyelerde takım başarısına dönüştürmesi
- Örgütsel verimliliği arttırması
- Üretim ve hizmet kalitesini arttırması
- Çalışanların motivasyonunu arttırması
- Çalışanlara ortak çalışma kültürünü kazandırması ve iletişimi arttırması
- Örgütün misyonu ile uyumlu yaratıcı fikirleri ortaya çıkarması
- İş doyumunu ve örgütsel bağlılığa pozitif katkıda bulunması
- Katı örgüt yapısı yerine esnek ve sade örgüt yapısını kazandırması
- Kararların etkililiğini arttırması ve problem çözümünü kolaylaştırması
- Örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığı arttırması

### 2.3.2. Takımların Temel Özellikleri

Takımlar, beklenen performansı sergileyebilmeleri ve belirlenen amaca ulaşabilmeleri için, bazı belli başlı özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler bireylerin nitelikleri, çevre şartları, organizasyonun yapısı, işin gerekleri gibi birçok faktöre bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Başarılı bir takımın sahip olması gerek özellikler şu şekilde sıralanabilir (Eyisoy, 2018: 4):

**Amaç odaklı olma:** Takım üyeleri tarafından ortak amaç ve hedeflerin belirlenmiş ve kabul edilmiş olması takımın sonuca ulaşması bakımından önemlidir.

**Doğru üyelerden oluşma:** Takımın belirlenen amaca ulaşabilmesi için gerekli niteliklere sahip bireylerden oluşması gerekmektedir. Bu aynı zamanda takım üyeleri arasındaki uyuma da katkı sağlayacaktır.

**Yönetimin katılımı:** Takım üyelerinin, yönetimin desteğini hissetmesi motivasyon ve başarı açısından takıma katkı sağlayacaktır.

**Etkili iletişim:** Başarılı bir takımda, takım üyeleri birbiriyle, yönetim ve diğer kademelerle, dış çevreyle, etkili bir iletişim kurabilmelidir.

**Yeterli zaman:** Başarılı bir takım daha fazla zaman olsa bile sorunlara hızlı çözüm değil doğru ve kalıcı çözümler üretmelidir.

**Yeterli bilgi:** Takım üyelerinin her türlü bilgiye ulaşma ve toplama hususunda yeterli donanıma sahip olmaları gereklidir.

Etkili bir ekibin özelliklerini Can vd. (2016) şu şekilde sıralamıştır;

- Doğal ve rahatlatıcı bir atmosfer,
- Tartışmalara takımda yer alan her üyenin katılımı,
- Ekibin görev ve sorumluluklarının ekip üyeleri tarafından kavranması ve benimsenmesi,
- Üyelerin birbirini dinlemesi,
- Her üyenin ekibin aldığı bir karara rıza gösterme zorunluluğunun olmaması,
- Uzlaşma yoluyla karar alma,

- Yapıcı ve sorun çözmeye yönelik eleştiri,
- Liderin mutlak egemenliğinin olmaması,
- Ekibin kendi kendini denetleme bilincine sahip olması (Can vd. 2016: 124).

Khairuzzaman (2016), bir takımdan söz edilebilmesi için kişiye sorulan şu iç sorunun cevabının “EVET” olması gerektiğini belirtmiştir (Kets de Vries, 2011: 7):

- Birlikte çalıştığımız kişiler ulaşmak istedikleri bir hedefe veya birlikte sorumlu oldukları bir görevi tamamlamaya yönelik, sürekli ve yüksek bir karşılıklı bağımlılığa sahip mi?
- İş birliği yapmak için birlikte olduğunuz kişiler birbirini tamamlayıcı netlikte mi?
- Faaliyetlerinizin sonucu sadece sizi değil de tüm bireyleri etkiliyor mu?

Yapılan tanımlardan hareketle takımların ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Kendiroğlu, 2000: 7):

- Takımın oluşabilmesi için en az iki kişiye ihtiyaç vardır
- Takım üyelerinin gerçekleştirmek istedikleri ortak bir amaç vardır
- Takım üyeleri birbirine bağlıdır ve birlikte hareket ederler
- Takımda bireylerin birbirine karşı sorumlulukları bulunmaktadır
- Takım üyeleri alınan kararlarda söz sahibidirler

Takım kavramı içinde genel olarak takım ve grup kavramları karıştırılmaktadır. Fakat grup ve takım aynı şey değildir. Grup belirli bir hedefe ulaşabilmek için birlikte çalışan, birbirine bağımlı iki veya daha fazla insan topluluğudur. Gruplarda daha çok bireysel başarı ön plandadır ve grubun başarısı grup üyelerinin başarılarının toplamıdır. Elde edilen bireysel başarıların toplamından daha fazla çıktı elde edilecek pozitif bir sinerji yoktur (Robbins & Judge, 2016: 352).

Takım ve grup arasındaki farklar aşağıdaki tabloda daha özet bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Çalışma Grubu ile Çalışma Takımları Arasındaki Farklar

<b>Çalışma Grupları</b>	<b>Çalışma Takımları</b>
Liderlik bir üyenin sorumluluğundadır	Liderlik rolü, üyeler arasında paylaşılır
Üyeler yalnızca kendi görevlerinden sorumludur	Üyeler hem kendine hem de takıma karşı sorumludur
Üyelerin amaçları daha bireysel çerçevededir	Üyelerin takım kültürünü yansıtan belli bir ortak amacı vardır
İş bireysel olarak yapılır	İş toplu olarak yapılır
İş birliğine dayalı açık uçlu tartışmaların olduğu toplantılar yoktur	Problemler açık uçlu tartışmalar ve iş birliğine dayalı toplantılarla çözülür
Performans üyelerin bireysel başarısına göre ölçülür	Performans takımın genel başarısıyla ölçülür
Çalışmaya lider tarafından karar verilir ve görevler üyelere bireysel olarak verilir	Hızlı bir şekilde dağılabilir, toplanabilir, yer değiştirebilir ve odaklanabilir

**Kaynak:** Robbins & Coulter, 2010: 429

### 2.3.3. Takım Türleri

Belirli bir görev için gereken takım çalışmasının niteliği belirlendikten sonra, bu görevi yerine getirmek için gereken takım türü belirlenmelidir (Dyer Jr. vd., 2013: 30).

Takım türleriyle ilgili literatürde çeşitli özelliklere göre sınıflandırmalar yapılmıştır. Robins (1996), takımları amaçlarına göre problem çözücü takımlar, kendi kendini yöneten takımlar, çapraz işleve sahip takımlar ve sanal takımlar olarak dört başlık altında sınıflandırmıştır.

**Problem çözücü takımlar:** Kaliteyi, verimliliği arttırmak ve işi iyileştirmenin yollarını tartışmak için her hafta birkaç saat toplanan aynı departmandan 5 ila 12 çalışandan oluşan gruplardır. Uzun yıllardır bilinen ve kullanılan takım türüdür. Başlangıçta en çok üretim tesislerinde görülen bu ekipler, kalite standartlarını ve üretilen ürünlerle ilgili sorunları ele almak için genellikle düzenli bir zamanda, bazen haftalık veya günlük olarak toplanan kalıcı ekiplerdir. Ayrıca, özellikle sağlık hizmetleri, hasta bakım hizmetlerinde kaliteyi arttırmak için son zamanlarda tercih

edilir olmuştur. Bu takım türünün eleştirilen yönü ise takımdaki üyelerin her zaman kendi kararlarını alma yetkisine sahip olmamasıdır (Robbins & Judge, 2016: 353).

**Kendi kendini yöneten takımlar:** Bahsettiğimiz gibi problem çözücü takımlar daha çok tavsiye verme yetkisine sahipken kendi kendini yöneten takımlar başlarında bir yönetici olmaksızın kendi kararlarını alıp uygulayabilmektedirler. Bu takımlar başlarında yönetici olmaksızın problemin tamamının çözümünden ve kendilerinin yönetiminden sorumludur (Özalp, 1998: 13).

Kendi kendini yöneten takımlar genel olarak birbirine daha bağlı, birbiriyle yüksek oranda ilgili ve sayıları 10 ila 15 kişi arasında olan takımlardır. Bu takımdaki üyeler kendi aralarında planlama ve zamanlama, üyelere görevler atama, işletim kararları verme, sorunlar üzerinde harekete geçme ve tedarikçiler ve müşterilerle çalışma gibi sorumlulukları üstlenir ve gerekli kararları alır. Hatta bu takımların ve üyelerinin performans değerlendirmesi yine takım üyeleri tarafından yapılır. Yapılan araştırmalar bu yöntemdeki başarı oranının takım üyelerini teşvik edici ödüllendirmelerle alakalı olduğuna bu teşviklerin hem bireyin hem de takımın başarısının olumlu anlamda etkilediğini göstermektedir (Robbins & Judge, 2016: 353).

Bu şekilde kendini yöneten takımlara özerk veya yarı özerk takımlar da denilmektedir. Özerk takımlarda resmi olarak belirlenmiş bir lider yoktur. Kendi liderlerini seçebilirler, değiştirebilirler veya lider olmaksızın kararları kendi içinde alabilirler. Yarı özerk takımlarda ise resmi olarak belirlenmiş bir lider olsa da liderin rolü takımın kendi bünyesinde kendi kararlarını alabileceği şekilde belirlenmiştir. Bu durum lider ve takım arasında ikileme sebep olsa da bazı kuruluşlar liderin rolünü takımla entegre hareket edebilecek şekilde belirlemektedirler (Dyer Jr. vd., 2013: 33).

**Çapraz işleve sahip takımlar:** Çapraz işleve sahip takımlar, kurum içinde ve hatta kurumlar arasında, farklı departmanlardan üyelerin bir araya gelerek sorunlara farklı tecrübeler ve farklı bakış açılarıyla sorunları çözmesini, fikir alışverişinde bulunmasını ve karmaşık projelerin koordine edilmesini sağlayan çalışma gruplarıdır. Bu takımlarda üyeler farklı alanlarda farklı birikimlere sahip farklı “seviyelerde” oldukları için yönetim ve liderlik açısından zorluğa neden olabilir. Ayrıca bu grupların oluşması, üyeler arasında güven ortamının sağlanması, farklı alanlarla ilgili

problemlerin varlığı, uyum süreci gibi nedenlerle uzun zaman almaktadır (Robbins & Judge, 2016: 355)

Özetle, geleneksel çapraz işlevli ekiplerin gücü, çeşitli disiplinlerden farklı becerilere sahip bireylerin iş birliği çabasıdır. Bu üyelerin benzersiz bakış açıları düşünüldüğünde bu ekipler çok etkili olabilir.

Günümüzde birçok işletme bu şekilde farklı bölümlerden olmakla birlikte yakın kademelerden üyeleri bir araya getirip fonksiyonel takımlar oluşturarak bazı projelerin sonuçlandırılmasında kullanmaktadır. Örneğin dünyanın önde gelen uçak üretim firmalarından olan Boeing, üretim, pazarlama, mühendislik, Ar-Ge gibi alanlarda çapraz işleve sahip takımlardan yararlanmaktadır. Bu şekilde daha performanslı ve kaliteli bir çalışma ortamı sağlanabilmektedir (Balsak, 2012: 32).

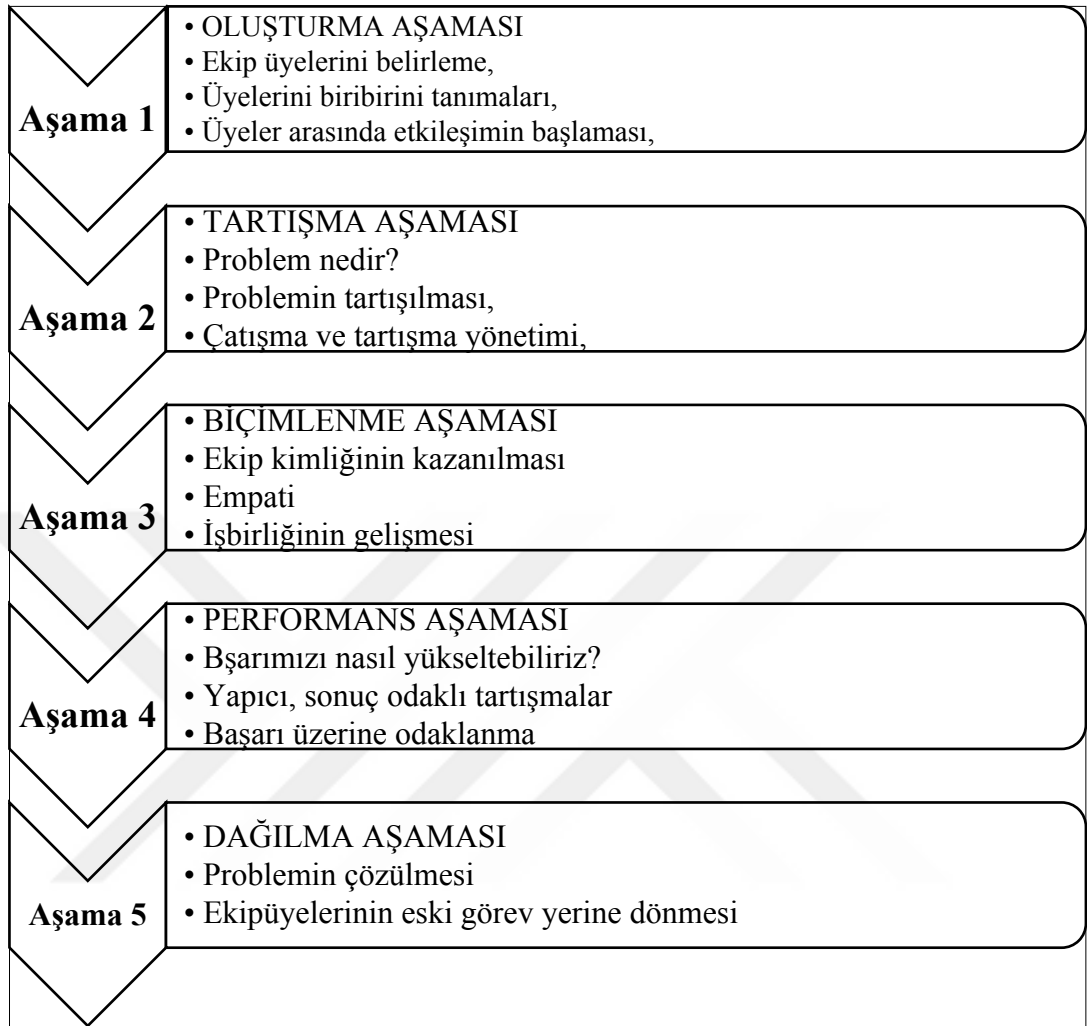
**Sanal takımlar:** Sanal takımlar, genelde coğrafi sebepler nedeniyle aynı ortamda bulunamayan takım üyelerinin bilgisayar, telefon gibi teknolojik ekipmanlar yardımıyla bir araya geldikleri takım türüdür (Alacalar, 2013: 38–40).

Burada takım üyeleri yurt içinde veya yurt dışına dağılmış durumdadırlar ve daha çok amaç odaklıdırlar. Fakat yine de hiçbir takım tamamen sanal olarak adlandırılmaz. Takımın sanal olma derecesini, farklı coğrafi bölgelerden katılma durumları, teknolojiyi ne ölçüde kullandıkları, takım üyelerinin aynı örgüte mensup olum olmamaları gibi faktörler belirler (Tarcan İçigen, 2008: 14).

#### **2.3.4. Takımın Oluşum Aşamaları**

Takımların oluşup gelişebilmeleri için bazı aşamalardan geçmesi gerekmektedir. İyi koordine olmuş, amaç ve hedeflerini bilen, üyeler arasında uyumlu, yüksek motivasyona sahip bir takımın bir anda ortaya çıkması, tabi ki mümkün olmayacaktır. Örneğin, dünyanın en üst düzey futbolcularından oluşturulacak bir futbol takımı bile amaç, hedef, uyum, motivasyon gibi faktörlerden yoksunsa, takım üyeleri birbirinin yeteneklerini kişiliklerini bilmiyorsa, beklenen sonucun alınması çok da olası değildir. Bu sebeptendir ki, her transfer dönemi sonrası takımların sezona hazırlanabilmesi için geçirdikleri oluşum ve gelişim süreci vardır.

**Şekil 2.** Örgütlerde Takım Oluşum Aşamaları



**Kaynak:** Can vd., 2016: 126

#### **2.3.4.1. Kuruluş Aşaması (Forming)**

Bu aşama takım üyelerinin birbirini tanıyıp bilgi edindikleri, oryantasyon dönemidir. Üyeler bu süreçte kendilerinden beklenenleri ve takıma nasıl uyum sağlayabileceklerini öğrenmeye çalışırlar. Bu aşama takım üyelerinin kendilerini takımın bir parçası olarak gördüklerinde sona erer (Alacalar, 2013: 35). Bu safhada belirsizlik çok fazladır ve takım üyeleri resmi veya gayri resmi liderlerin otoritesini kabullenme eğilimindedirler. Takım üyesi bu aşamada takımın kurallarını, amacını, kendisinden ne beklediğini, takıma uyum sağlayıp sağlayamayacağını düşünür ve anlamaya çalışır (Eren, 2012: 472)

#### **2.3.4.2. Karışıklık, Karmaşa Aşaması (Storming)**

Bu evre takım üyelerinin birbirini artık tanıdığı, rollerini öğrendiği, ancak yanlış anlaşılmalara, çatışmaların, belirsizliklerin olduğu aşamadır. Takım üyelerinin kişilikleri ön plana çıkar ve üyeler takımın kuralları, beklentiler konusunda daha bilinçlidirler. Bu aşamada takım liderinin bu belirsizlik ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırmak adına dikkatli ve takıma hakim olması gerekmektedir (Kendiroğlu, 2000: 10).

#### **2.3.4.3. Biçimlenme Aşaması (Norming)**

Bu aşamada çatışmalar ve anlaşmazlıklar çözüme ulaştırılıp belirsizlikler ortadan kaldırılır. Takım üyeleri birbiriyle daha uyumlu hale gelir. Liderin varlığı ve gücü takım üyelerinin rolleri herkes tarafından kabullenilir. Bu aşamada takım lideri daha çok ön plana çıkar ve takım birlikteliği konusunda üyeleri motive eder (Balsak, 2012: 44).

#### **2.3.4.4. Başarma Aşaması (Performing)**

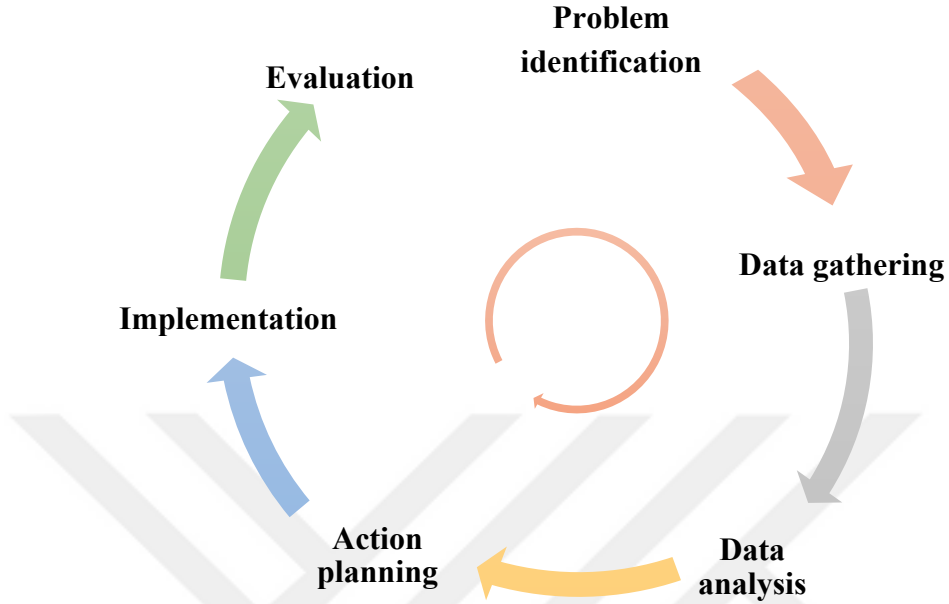
Başarma aşamasında sorunların çözümüne odaklanılır. Takım üyeleri bu aşamada amaçlarına ulaşmak adına elinden geleni yaparlar. Üyeler, risk alma, hata yapma gibi konularda daha özgüvenli davranırlar (Alacalar, 2013: 36).

#### **2.3.4.5. Dağılma Aşaması (Adjoirning)**

Takım üyeleri bu aşamada görev ve sorumluklarını yerine getirmiştir ve amaçlarına ulaşmışlardır. Eğer takım sürekli değilse bu aşamada dağılır (Tarcan İçigen, 2008: 18).

Dyer vd. (2019), takımın oluşum sürecini, Şekil 2' de "Takım Oluşum Döngüsü" başlığıyla, problemin teşhisi, veri toplanması, eylem planlanması, uygulama ve değerlendirme olarak açıklamıştır (Dyer Jr. vd., 2013: 93).

**Şekil 3.** Takımın Oluşum Döngüsü



**Kaynak:** Dyer Jr. vd., 2013: 93

Yazara göre oluşum süreci, birinin problemi fark etmesiyle başlar ve ekibin oluşturulmasından önce veya oluşumu sırasında problemin ortaya çıkışıyla ilgi veriler toplanır. Toplanan veriler analiz edilir ve hatanın nerede yapıldığı, soruna neyin sebep olduğu tespit edilir. Tespitin ardından takım problemin çözümüne uygun planlama ve program sürecine girer. Eylem planı hazırlanır, belirlenmiş olan alternatif eylem planları arasından en uygun olan seçilir ve gerekli görev dağıtımından sonra uygulamaya geçilir. Uygulamadan sonra dürüst bir değerlendirme yapılır (Dyer Jr. vd., 2013: 94).

**Tablo 8.** Takım Oluşumu ve Gelişimi ile İlgili Modeller

Referans	Aşama Sayısı	Aşamalar
Tuckman (1977)	5	Oluşum Fırtına-çatışma Kurallar koyma Performans gösterme Dağılma
Bass ve Ryterband (1979)	4	Karşılıklı kabul İletişim ve karar verme Motivasyon ve verimlilik Kontrol ve organizasyon
Hackman (1987)	4	Ön hazırlık Performans şartlarının oluşturulması Takımı kurma Sürdürme
Driver (1990)	8	Sorunun farkına varma Bilgi toplama Veri analizi Sorunun tanımlanması Hareket planı saptanması Uygulama Değerlendirme Geri bildirim, gözlem, danışma
Carlisle (1991) Weiss	5	Oluşum Alt gruplaşma Yüzleşme Farklılaşma Olgunluk
Weiss (1993)	6	Başlangıç Sahnenin düzenlenmesi Sondaj Deneme Yaratma Üretim ve sürdürme
Daft (1993)	5	Yönelme Kargaşa Kural koyma Harekete geçme Dağılma
Greenberg ve Baron (1997)	6	Oluşum ve uyum sağlama Farklılaşma ve çatışma Kural belirleme ve bütünleşme Üretim ve yerine getirme Sürdürme ve ayrılma, sonlandırma

**Kaynak:** Tarcan İçigen, 2008: 16

Takımların oluşum aşamalarıyla ilgili süreç, alan yazından hareketle yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

### 2.3.5. Takım Performansı ve Etkileyen Faktörler

#### 2.3.5.1. Liderlik

Lider, belirli bir amaç etrafında toplanan insanları bir arada tutan, onların hedeften ayrılmamalarını sağlayan, bu süreçte aralarındaki iletişimi sağlayan, onlara ilham veren ve yol gösteren kişidir (Tunçer, y.y.: 60).

Liderlik başka bir tanımda bireyleri etrafında toplayarak belirlenen amaçları birlikte gerçekleştirebilme becerisi olarak açıklanmıştır. Başarılı bir liderin istekli, güvenilir, cesaretli, soğukkanlı ve risk almayı seven, vizyoner bir kişiliğe sahip olması gerekmektedir (Can, 2009: 387).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlikte, ortak amaç, seçilmiş insan grubu ve onları bir arada tutan unsurlar ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde genellikle yönetici ve lider karıştırılmakta ikisi arasındaki ayırım sağlıklı olarak yapılamamaktadır.

Covey (1989), "Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı" adlı kitabında bu ayrımı şu şekilde açıklamıştır. "*Yöneticilik, işleri doğru dürüst yapmaktır. Liderlik ise doğru olanı yapmaktır. Yöneticilik, başarı merdivenlerini tırmanmaktaki becerikliliği, liderlik ise merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını görmeyi gerektirir.*" Yazar yine bu örneğini açıklayarak, bir ormandaki çalışan, ağaç kesicilerin üreticiler, sorun çözenler olduğunu yöneticilerin ise onların gerisinden gelerek baltaları bileyen, etkili kesim yöntemleri bulan, programlar hazırlayan yeni teknoloji kesim aletlerini onlara temin eden kişi olduğunu söylemiştir. Lider ise, yüksek bir ağacın tepesine çıkıp etrafı inceleyen ve sonra "yanlış ormandayız!" diyen kişidir (Covey, 1989: 101).

İyi bir lidere sahip olan takımlar, kendilerini daha güvende hissetmekte, işlerine daha bağlı ve daha yüksek motivasyonla çalışmakta ve asıl odaklanmaları gereken noktalara yoğunlaşabilmektedirler.

### 2.3.5.2. İletişim

İletişim, en yalın tanımıyla kişinin bilgiyi, açık ve anlaşılır şekilde başkalarına iletme sürecidir. İletişim, takımın etkililiği için vazgeçilmez bir unsurdur. İletişimin iyi olmadığı bir takımın, başarıya ulaşması pek olası değildir. Örgüt içinde motivasyonun sağlanması, üyeler arasında bireysel tecrübelerin ve yeteneklerin paylaşılması, şikâyet ve önerilerin dile getirilmesi, iletişimle doğrudan alakalıdır (Tarcan İçigen, 2008: 22).

Büyük bir Amerikan finansal hizmetler şirketindeki altmış çalışma ekibi üzerinde yapılan araştırmada, ekibin performansını en çok etkileyen birçok faktör olduğu ve bunlar arasında en yüksek etki eden faktörün insan unsurlarından “iletişim” olduğu saptanmıştır. Yani takım üyelerinin birbiriyle olan iletişiminin takım performansına büyük ölçüde etki ettiği anlaşılmıştır (Goleman, 1998: 246).

İletişim, ekiplerde her şeyden önce sadakat duygusunu geliştirir. Bunun yanında iyi bir iletişimle takım üyeleri kendilerini değerli görür ve bu da karar alma süreçlerine katılımı artırır. İletişim sayesinde fikir birliğine dayalı karar verme ortamı gelişir ve yaratıcı fikirler memnuniyetle karşılanır. Bu sayede de sorunlara daha etkin ve yaratıcı çözümler üretilebilir (İsmail, 2018: 58).

İyi bir iletişimde yoksun olan takımlarda, yanlış anlaşılmalara çok fazladır ve bu da sürekli çatışmalara sebep olur (Alacalar, 2013: 22). Çatışmaların olduğu bir takımın amaç ve hedeflerine doğru ilerlemesi zor bir durumdur.

### 2.3.5.3. Takım Heterojenliği

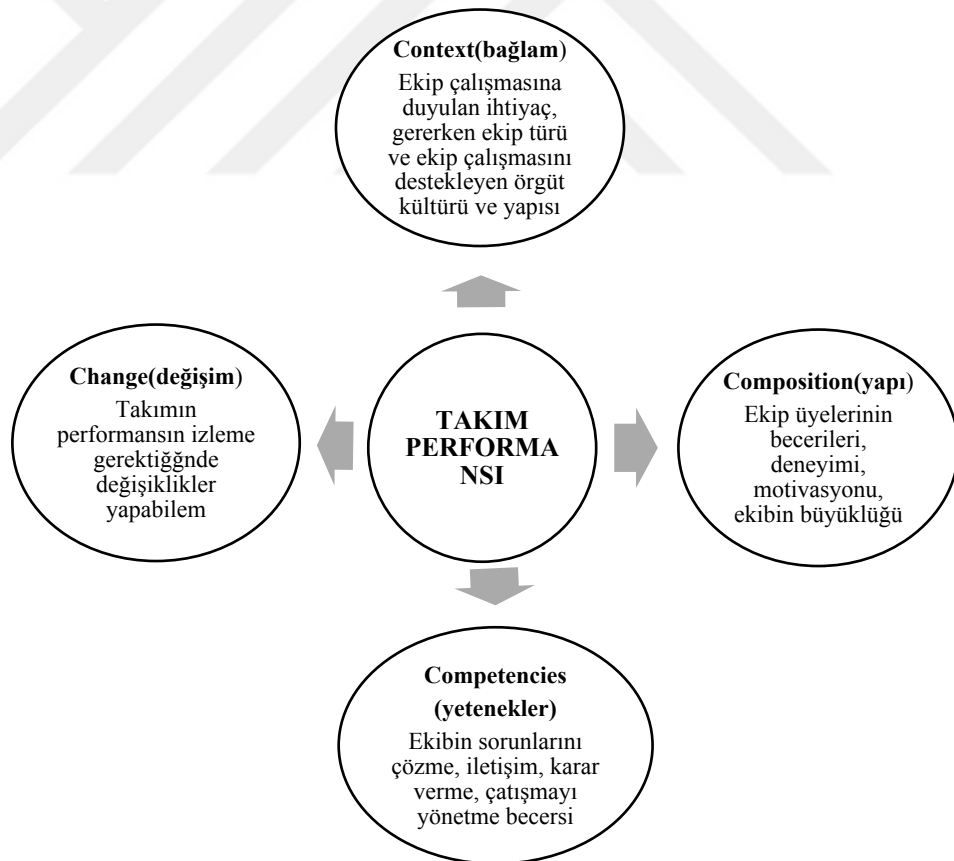
Takım performansına etki eden bir diğer unsur ise takımın heterojen bir yapıya sahip olmasıdır. Takımın heterojen yapısı, farklı beceri ve niteliklere, farklı düşünce yapısı, farklı kişiliklere sahip üyelerin varlığıyla ilgilidir. Bir takım ne kadar heterojen ise sorunların çözümünde o kadar farklı çözüm yolları, farklı yaklaşımlar, daha fazla yaratıcı fikir var olacaktır (Tarcan İçigen, 2008: 24).

### 2.3.5.4. Uyum

Takım çalışmalarında bir diğer önemli husus, takım üyelerinin bireysel olarak takım çalışmasına ve birbiriyle olan uyumudur. Takım içindeki üyelerin bilgi, beceri, düşünce ve deneyimlerinde farklılıkların olması takımın heterojenliği gereği normaldir. Fakat bu farklılığın çatışmayı doğurması takımı olumsuz etkileyecektir. Bu sebeple uyumsuzlukların ortadan kaldırılması amacıyla üyeler gerekli çabayı göstermelidirler. Ve bu yüzden de takım üyelerinin uyumlu çalışmanın önemini ve gerekliliğini kavramış olması gerekmektedir (Tarcan İçigen, 2008: 25).

Dyer vd. (2019), yaptığı araştırmalar sonucunda yüksek bir takım performansının elde edilebilmesi için şekil 2' deki faktörlerin önemli olduğunu belirtmiştir.

**Şekil 2.** Takım performansı için gerekli 4C



**Kaynak:** Dyer vd., 2013: 14

Yüksek performanslı bir takım için takımın kapsamı, şartları, bağlamı belli olmalıdır. Yani takımın amaç ve hedefleri net ve kabul edilebilir olarak açıklanmalı, belirtilen amaç ve hedefler için etkili bir takımın gerekli olduğu düşüncesi kabul edilmeli, takım başarısını ödüllendiren sistemler kurulmalı, takım çalışmasının önünde varsa engeller kaldırılmalı ve örgüte takım çalışmasına uygun bir yapı ve kültür kazandırılmalı, ekip çalışmasının desteklenmesi, eğitim, üyelerin seçimi vb. konular için insan kaynakları sistemi kurulmalıdır. Bunun yanında ekibin sorunların çözümü için gerekli bilgiye sahip olması, takım üyeleri arasındaki iletişim, takımın büyüklüğü, takım ruhunun varlığı da iyi bir performans için gereklidir. Takım üyeleri karar verme, gerektiğinde risk alabilme, yaratıcı düşünebilme, takım içi güven, anlaşmazlıkların çözümü gibi konularda gereken yetkinliğe sahip olmalıdır. Takım için olmazsa olmaz bir diğer kavram ise değişimdir. Takım bu kapsamda gelişen ve değişen ortama uyum sağlayabilmek için sürekli olarak öz değerlendirmesini yapmalı ve açıklanan diğer tüm faktörler üzerinde gerekli değişiklikleri yapmalıdır (Dyer Jr. vd., 2013: 18).

### **2.3.6. Duygusal Zekâ ve Takım Performansı**

Duygusal zekâ daha çok bireysel bir kavram olarak bilinse de son yıllarda takımlar için duygusal zekanın önemi daha da belirginleşmiştir. Bu anlamda takımların performansında duygusal zekâ boyutunun da araştırılmasının önemli olduğu anlaşılmıştır. Zaten duygusal zekâ araştırmalarının bireyden takıma doğru yönelmesi de araştırmacıları bu yöne sevk etmiştir. Öyle ki, örgütlerin başarısında, küçük, etkili takımların katkısı, yadsınamaz düzeydedir. Günümüz iş dünyasında da artık bireysel, bürokratik yapıdan, daha esnek, iş birlikçi, etkili takımları içeren bir yapıya doğru yönelim söz konusudur (Günsel vd., 2010: 118).

Bununla birlikte duygusal zekanın takım performansı düzeyinde incelendiği az sayıda çalışma bulunmaktadır. Jordan ve Troth (2004), bireysel düzeyde görünmese de takım düzeyinde duygusal zekâ ve takım performansı arasında bir ilişki bulmuşlardır. Yazarlar, duygusal zekanın alt boyutlarından olan duyguları kontrol edebilme becerisinin, takım üyelerinin hata yapmasını tehdit olarak görmeksizin bireyin alternatif düşüncelere karşı açık, etkin çözümler bulmaya yönelik farklı düşüncelere daha ılımlı bakmasını etkilediğini görmüşlerdir. Yine aynı yazarlar takım içi çatışmaların, çözüm sürecinde duygusal zeka düzeyi yüksek olan üyelerin

işbirliğine dayalı çözüm yolu ararken, duygusal zeka düzeyi düşük olanların kaçınma stratejisi izlediklerini ortaya koymuşlardır (Jordan vd., 2002).

Yine Rapisarda (2002), öğrenciler üzerinde yaptığı araştırmada, takımlarda, duygusal zekanın alt boyutu olan “empati” ile performans arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Yazar ayrıca duygusal zekanın alt boyutlarından olan uyum ve empatinin takımın başarısı ve yüksek performans gösterebilmesi için oldukça önemli unsurlar olduğunu açıklamıştır (Quoidbach & Hansenne, 2009: 23). Araştırmalar duygusal zekanın iş performansına genel anlamda olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Goleman (1997), duygusal zekanın çalışanlara rekabet anlamında güç katarak işlerinde daha başarılı olmalarını sağladığını belirtmiştir (Gürbüz & Yüksel, 2008: 175).

Araştırmalar duygusal zekâsı yüksek bireylerin takımı daha başarılı hale getirdiğini ve sorunların çözümede daha etkili olduklarını göstermektedir. Arfara vd. (2006), duygusal zekanın takıma katkısının iki şekilde olacağını belirtmektedir. Bunlardan birincisi duygusal zekanın bireyin ortaya çıkacak problemleri önceden görmesini ve bu sayede problemlerin büyümeden çözümlenmesine olanak sağlamasıdır. İkincisi ise takım içindeki anlaşmazlık ve çatışma ortamlarında bazı duyguların ortaya çıkmasının kaçınılmaz olması nedeniyle, bireyin bu aşamada duygularını kontrol etmesine olanak sağlar. Kısacası duygusal zeka düzeyinin yüksek olduğu bir takımda üyeler ortaya çıkacak olumsuz duygularının farkına varır ve bunları kontrol altına alarak işbirliği ve ortak karar alma ortamının oluşmasına katkı sağlar (Arfara & Samanta, 2016: 170).

Duygusal zekâ kavramı, alt boyutlarına bakıldığında anlaşılacağı üzere bireyin uyumlu, olgun, empati kurabilen, baskı altında problemlere çözüm bulabilen, duygularını kontrol edebilen, sakin ve sabırlı, yaratıcı fikirlere sahip olması gibi özellikleriyle ilgilidir. Araştırmamız bu anlamda duygusal zekâ düzeyinin takım performansıyla ilişkili olabileceğini açıklamaya çalışmaktadır. Zira bahsedilen özelliklerin geneli, gerek bireyde gerekse başarılı bir takımda olması gereken unsurlardır.

Sonuç olarak araştırmalar bireye kıyasla daha fazla bakış açısı, uzmanlık, bilgi birikimi, deneyim ve tecrübeyi bir araya getirmesi, daha yaratıcı fikirleri ortaya

çıkarması gibi etkenler dolayısıyla takımların problemlerin çözümü için ne kadar gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Günsel vd., 2010: 120). Bu bağlamda araştırmamız, iş dünyasında bu kadar önemli hale gelen bu iki değişken üzerinde duygusal zekanın nasıl bir etkisi olduğunu ortaya koymayı amaçlaması bakımından önem arz etmekte ve bu noktada iş dünyasına ışık tutmayı amaçlamaktadır.



## BÖLÜM 3

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler, verilerin toplanması ve analizi hususunda gerekli bilgiler verilmektedir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Şekil 4’ te araştırmanın değişkenleri ve hipotezlerine yönelik öngörülen model verilmiştir. Bu model, duygusal zekanın takım performansı ve problem çözme üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

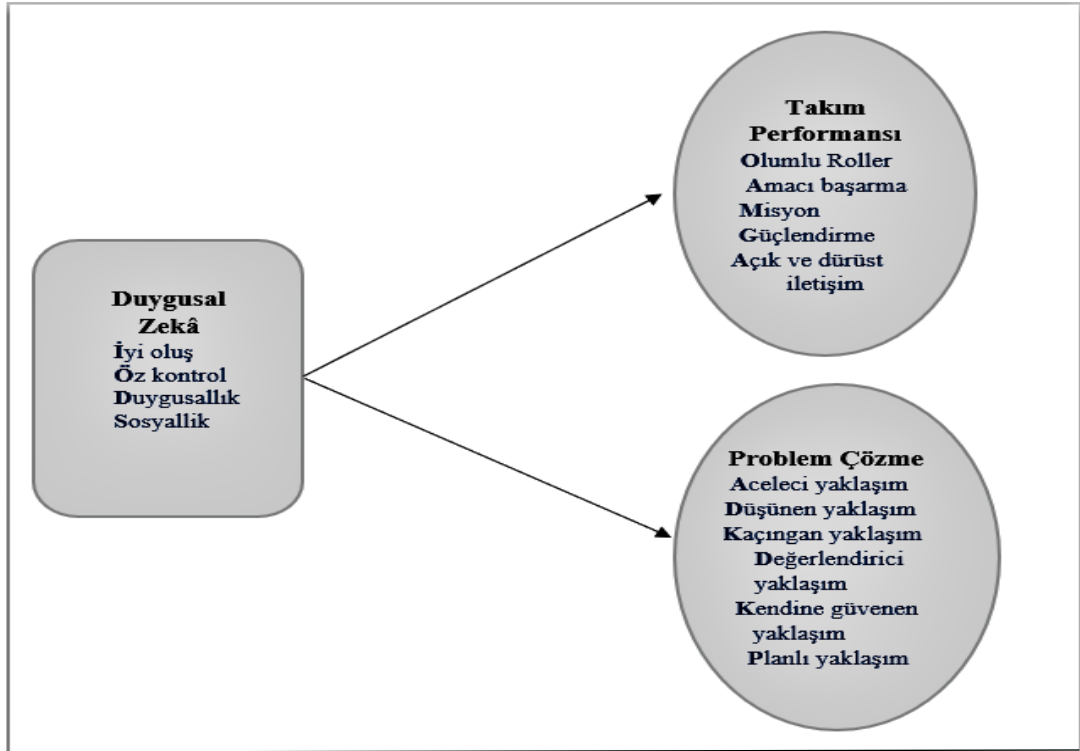
Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, duygusal zekanın problem çözme becerisi üzerindeki etkisini inceleyen ve bu anlamda pozitif bir etki olduğunu destekleyen birçok araştırmanın mevcut olduğu görülmektedir (Perveen & Masum, 2018; Jordan & Troth, 2004; Güler, 2006; Landa vd., 2008; Karabulutlu vd., 2011; Korkmaz vd., 2020; Chow vd., 2011; Rahim & Minors, 2003; İşmen, 2001; Korkmaz vd., 2020; Arefnasab vd., 2012).

Duygusal zekanın takım performansı üzerindeki etkisini açıklayan yeterli yerli araştırma olmasa da yabancı literatürde, bir takımın beslendiği ve onu güçlü

yapan faktörlerin duygusal zekâ ile açıklanabileceğini gösteren birçok çalışma vardır (Wong ve Law, 2002; Koman vd., 2006; Perveen & Masum, 2018; Bal & Fırat, 2017; Black vd. 2019; Perveen & Masum 2018; Druskat & Wolff, 2001; Jordan, Ashkanasy, Härtel ve Hooper, 2002; Jordan & Troth,2004; Quoidbach & Hansenne 2009; Rezvani vd., 2019; Michinov & Michinov 2020; Vijayabanu & Arunkumar 2018; Neil vd.,2016).

İyi bir takım, kendi duygu, bilgi ve becerilerinin farkında olan, empati kurabilen, iletişim becerileri gelişmiş, motivasyonu yüksek, problem çözme becerisi gelişmiş bireylere ihtiyaç duymaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bireylere bakıldığında bu vb. yetenekleri gelişmiş kişiler oldukları görülmektedir. Bu anlamda literatürdeki hali hazırdaki bulgular bizi, araştırmamızın ön görülen modelini şekil 4' teki şekilde oluşturmaya yöneltmiştir. Duygusal zekanın doğasında, problem çözme becerileri ve takım performansının gerektirdiği yetileri barındırması, bize, aralarındaki ilişkinin açıklanmasının bilim dünyasına ve işletmelere olumlu katkı sağlayacağını düşündürmektedir.

**Şekil 4.** Duygusal Zekanın Problem Çözme Becerisi ve Takım Performansı Üzerindeki Etkisi



Araştırmamız, bir bağımsız ve iki bağımlı değişkenden oluşmaktadır. Bağımsız değişken “duygusal zekâ”, bağımlı değişkenler “takım performansı” ve “problem çözme” dir. Duygusal zekâ; iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik alt boyutlarından oluşmaktadır. Takım performansının alt boyutları; olumlu roller, amacı başarma, misyon, güçlendirme ve açık ve dürüst iletişimdir. Problem çözme değişkeninin alt boyutları ise aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenen yaklaşım ve planlı yaklaşımdır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (321 kişi) ve Düzce Akçakoca Devlet Hastanesi’nde (67 kişi) görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Bu sayı ulaşılabilir düzeyde olduğu için tam sayım örnekleme yöntemiyle evrenin tamamına ulaşılması planlanmıştır.

Bir araştırmada evrenin kısıtlı sayıda olması durumunda evrende yer alan birimlerin tamamına ulaşılabilir. Bu yöntem tam sayım örnekleme yöntemi denir (Kılıç ve Ural, 2005: 28). Bu araştırmada toplam 222 hemşireye ulaşılmış, 17 anket formu gerektiği şekilde doldurulmaması sebebiyle analizlere dahil edilmemiştir. Evrenin doğru bir şekilde tespiti için hastanelerin özlük birimine başvurularak, çalışmakta olan hemşire sayıları net olarak öğrenilmiştir.

Altunışık vd. (2010), bir araştırmada, 400 kişiden oluşan bir evrende, 196 kişinin örneklem olarak yeterli olacağını belirtmektedir (Altunışık vd., 2010:135). Bu anlamda araştırmamız için ulaşılan örneklem sayısı yeterli kabul edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla 3 farklı ölçek kullanılmıştır. İlk olarak duygusal zekayı ölçmek için dilimize uyarlaması Deniz ve ark. (2013)

tarafından yapılan ve 20 ifadeden oluşan “*Duygusal Zekâ Özellik Ölçeği-Kısa Formu*”, algılanan problem çözme becerisini ölçmek için uyarlamasını Şahin, Şahin ve Hepner (1993)’ in yaptığı 35 ifadeden oluşan “*Problem Çözme Envanteri*” ve hemşirelerin takım performansını ölçmek için dilimize uyarlaması İçigen (2008) tarafından yapılan ve 20 ifadeden oluşan “*Takım Performansı Ölçeği*” kullanılmıştır.

*Duygusal Zekâ Özellik Ölçeği-Kısa Formu*: Çalışmada ilk olarak duygusal zekâ seviyesini ölçmek için Petrides ve Furnham (2000, 2001) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği–Kısa Formu’ nun (DZÖÖ-KF) M. Engin DENİZ ve arkadaşları (2013) tarafından, Türkçe versiyonunun geçerlik ve güvenilirliği yapılan duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Petrides ve Furnham’ ın duygusal zekâ kavramını bir kişilik özelliği olarak temel alıp ortaya koydukları, kişinin duygusal yeterliğini belirleyen ve bu yeterliğiyle alakalı kendi duygularını anlama ve algılama seviyesini belirlemek amacıyla geliştirdikleri bir ölçektir.

Dilimize uyarlaması ve Türkçe versiyonu Deniz vd. (2013) tarafından yapılan araştırmalarla gerçekleştirilmiş ve yazarlar yaptıkları faktör analiziyle 20 maddelik, dört faktörden oluşan bir yapıya ulaşımlardır. Bu dört faktör; “iyi oluş”, “öz kontrol”, duygusallık” ve “sosyallik” alt boyutlarıdır (Deniz vd., 2013).

**İyi oluş:** 6, 13, 16, 18

**Öz kontrol:** 2\*, 4\*, 10, 14\*

**Duygusallık:** 5\*, 11\*, 15, 19\*

**Sosyallik:** 3, 7\*, 8, 17\*

Ölçekte yer alan 2., 4., 9., 12., 14., 5., 11., 19., 7., 17. Maddeler için ters puanlama yapılacaktır. Ölçekten alınan yüksek puan, bireyin duygusal zekâ seviyesinin yüksek olduğunu, düşük puan ise bireyin duygusal zekâ seviyesinin düşük olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmada ölçeğin genel güvenilirliği cronbach alpha=0,845 olarak bulunmuştur (Deniz vd., 2013). Bu araştırmada duygusal zekâ ölçeğine ilişkin cronbach alpha değeri 0,806’ dır.

*Problem Çözme Envanteri*: İkinci olarak hemşirelerin problem çözme becerilerine yönelik algılarını belirlemek üzere Hepner ve Peterson (1982) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlamasını Şahin, Şahin ve Hepner (1993)' in yaptığı “*Problem Çözme Envanteri*” kullanılmıştır. Bu envanter, kişinin problem çözmeyle ilgili becerileri konusundaki yeterliliklerini ölçen bir araçtır. Ölçeği cevaplayan katılımcıların maddelere ne derecede katılıp katılmadıklarını kendi durumlarını düşünerek cevaplandırmaları gerekmektedir (Savaşır & Şahin, 1997).

Problem Çözme Envanteri, 35 maddeden oluşmaktadır ve yer alan ifadelere kişisel olarak katılıp katılmama durumuna göre 1’ ve 6 arasında değerlerle cevap verilmektedir. Puanlama yapılırken 9, 22 ve 29. maddeler puanlamaya dahil edilmemektedir. Puanlama geriye kalan 32 maddeye verilen cevaplara göre yapılmaktadır. Bunu yanında “1, 2, 3, 4, 11,13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 34.” maddeler için ters puanlama şeklinde analiz yapılmaktadır.

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçek için 6 faktör belirlenmiştir. Bunlar; Aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşımdır (Ünüvar, 2003: 62–63).

- Aceleci Yaklaşım (13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 32)
- Düşünen Yaklaşım (18, 20, 31, 33 ve 35)
- Kaçınan Yaklaşım (1, 2, 3, 4 ve 11)
- Değerlendirici Yaklaşım (6, 7 ve 8)
- Kendine Güvenli Yaklaşım (5, 23, 24, 27, 28 ve 34)
- Planlı Yaklaşım (10, 12, 16 ve 19).

Problem Çözme Envanteri ile ilgili her soru için puanlama şekli aşağıdaki Tablo 9’da gösterildiği gibi yapılmıştır. Ölçeğin puan aralığı 32-192 arasındadır. Yani alınabilecek en yüksek puan 192’dir ve bu kişinin problem çözme konusunda başarısızlığı ve yetersizliği ifade etmektedir. En düşük puan ise 32’dir ve bu da kişinin problem çözme becerilerine ilişkin algısının olumlu olduğunu, problem çözme konusunda başarılı biri olduğunu düşündüğünü göstermektedir (Nazlı, 2013: 61).

**Tablo 9.** Problem Çözme Envanteri İçin Puanlama Tablosu

Toplam Puan Aralığı	Problem Çözme Beceri Düzeyi Algısı
32-80	Yüksek (Problem çözmeye başarılı)
81-192	Düşük (Problem çözmeye başarısız)

Ölçeğin alt boyutlarıyla ilgili Cronbach Alpha katsayıları tablo 10' da verilmiştir. Bu araştırmada problem çözme envanterine ilişkin cronbach alpha değeri 0,844' tür.

**Tablo 10.** Problem Çözme Envanteri' nin Toplam ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri

Problem Çözme Becerisi ve Alt Boyutları	Cronbach Alpha Katsayısı
Problem çözme envanteri toplam	0,92
Aceleci yaklaşım	0,79
Düşünen yaklaşım	0,73
Kaçıngan yaklaşım	0,66
Değerlendirici yaklaşım	0,77
Kendine güvenli yaklaşım	0,73
Planlı yaklaşım	0,75

**Kaynak:** Ferah, 2000: 69

**Aceleci Yaklaşım:** Bu boyut, kişinin herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığında soğukkanlı ve sabırlı bir şekilde davranmayı, aklına gelen ilk fikirden yola çıkarak problemin çözümüne yönelip yönelmediğini ortaya koymaktadır.

**Düşünen Yaklaşım:** Bu boyut ise kişinin problem çözme sürecinde problemin içeriğini, ortaya çıkış noktasını ve nedenini düşünüp düşünmediğini, problemle ilgili tüm verileri göz önünde bulundurup bulundurmadığını ortaya koymaktadır.

**Kaçınan Yaklaşım:** Kaçınan yaklaşım boyutu, kişinin karşısına çıkan problemi çözme aşamasında uygulamış olduğu yöntemin başarısız olması durumunda, problemle baş edebilme konusunda tereddüt edip etmeme durumunu ölçmektedir.

**Değerlendirici yaklaşım:** Bireyin problemin çözümü noktasında alternatif çözüm yollarını ortaya koyup bunları değerlendirme durumunu, aynı zamanda bu süreçte duygusal anlamda neler hissettiğini, duygusal olarak ne durumda olduğunu irdeleyip irdelemediğini belirlemektedir.

**Kendine Güvenli Yaklaşım:** Bu boyut ise kişinin karşılaştığı problemin çözümü konusunda kendine ne kadar güvendiğini, özgüvenini, gayretinin derecesini, becerilerinin yeterli görüp görmediğini ortaya koyar.

**Planlı Yaklaşım:** Kişinin problemin çözümü sürecinde konuya ne kadar odaklanabildiğini, probleme ne kadar hakim olabildiğini, topladığı verileri ve belirlediği alternatifleri planlı bir şekilde kullanarak çözüme kavuşabilme durumunu ölçmektedir (Nazlı, 2013: 64).

**Tablo 11.** Problem Çözme Envanteri'nden Toplanan Puanların Yorumlanması

Alt Ölçekler	Ölçekten Alınan Puan Arttıkça	Ölçekten Alınan Puan Düştükçe
Olumlu-istendik yaklaşım biçimlerini ölçen alt ölçekler (düşünen, kendine güvenli, değerlendirici, planlı yaklaşım)	Kişi, ilgili yaklaşım biçimlerini <b>daha az</b> kullanır	Kişi, ilgili yaklaşım biçimlerini <b>daha fazla</b> kullanır
Olumsuz-etkisiz yaklaşım biçimlerini ölçen alt ölçekler (aceleci, kaçınan yaklaşım)	Kişi, ilgili yaklaşım biçimlerini <b>daha fazla</b> kullanır	Kişi, ilgili yaklaşım biçimlerini <b>daha az</b> kullanır
Problem Çözme Envanteri	Kişinin problem çözme beceri düzeyi algısı <b>olumsuzdur</b>	Kişinin problem çözme beceri düzeyi algısı <b>olumludur</b>

**Kaynak:** Ferah, 2000: 69

Problem çözme envanterinin yorumlanmasında orijinal formunda olduğu gibi, ölçekten alınan puan arttıkça kişinin problem çözme becerisi algısı düşmekte ve puan

azaldıkça problem çözme becerisi algısı artmaktadır. Alt ölçeklerin puanlanmasında olumlu- istendik yaklaşım biçimlerinin ölçen alt ölçeklerden alınan puan azaldıkça bahsedilen yaklaşım tarzının daha fazla kullanıldığı, olumsuz- etkisiz yaklaşım biçimlerini belirleyen alt ölçeklerden alınan puan düştükçe ilgili yaklaşım tarzının daha az kullanıldığı değerlendirilmektedir. Bu puanlamanın daha iyi anlaşılabilmesi için yukarıdaki tabloda açıkça gösterilmiştir (Ferah, 2000: 68).

*Takım Performansı Ölçeği:* Son olarak üçüncü bölümünde yer alan takım performansını belirlemeye yönelik ölçek kullanılmıştır. Bu, Hoevermeyer (1993) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek, 20 ifade ve 5 boyut altında yer almaktadır. Bu boyutlar, “Olumlu Roller, Takım Misyonu, Amacı Başarma, Güçlendirme, Açık ve Dürüst İletişim” dir. Veri 5 noktalı Likert tipi ölçek (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) ile elde edilmiştir.

**Tablo 12.** Takım Performansının Alt Boyutları ve Bu Boyutları İçeren Maddeler

Boyutlar	Boyutları İçeren Maddeler
Olumlu Roller	5, 10, 15,20
Takım Misyonu	1, 6, 11, 16
Amacı Başarma	2, 7, 12, 17
Güçlendirme	3, 8, 13, 18
Açık ve Dürüst İletişim	4, 9, 14, 19

Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmaları İçigen (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Boyutların güvenilirlikleri 0,65 ile 0,78 aralığında belirlenmiştir. Uyum indeksleri kabul edilebilir değerlerde bulunmuştur (X<sup>2</sup>: 6,49, d.f: 4, CFI: 1,00, NFI: 0,99, GFI: 0,99, AGFI: 0,95, RMSEA: 0,05) (Tarcan İçigen, 2008). Ayrıca bu araştırmada takım performansı ölçeğine ilişkin cronbach alpha değeri 0,919 olarak bulunmuştur.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Bu araştırmanın çalışma grubu, Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Akçakoca Devlet Hastanesi'ndeki hemşirelerdir. Araştırmanın planlanması aşamasında Düzce ilinde bulunan bir diğer hastane olan Atatürk Devlet Hastanesi'ndeki çalışanlar da araştırmaya dahil edilmiş fakat COVID-19 salgını nedeniyle Sağlık Bakanlığımız tüm araştırma izinlerini durdurmuştur. Diğer iki hastaneye ilişkin izinler daha önceden alındığı için araştırmaya engel teşkil etmemiştir.

Bunun yanında yine salgın nedeniyle veri toplama sürecinde anketlerin uygulanmasıyla ilgili birçok sorun yaşanmış, özellikle hastaneye giriş çıkışlar ve hastane çalışanlarının COVID-19 nedeniyle çekingen tutumları süreci zorlaştırmış ve uzatmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Verilerin analizi için anket cevapları SPSS 22 (Statistical Package for the Social Science) programı yardımıyla frekans dağılımı, normallik testi, basit doğrusal regresyon, t testi, anova, korelasyon gibi analizler yapılmıştır.

Verilerin analizinde, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla pearson korelasyon testi ve ortaya koyulan ilişkiyi açıklamak için regresyon ve posthoc analizleri yapılmıştır. Cinsiyet gibi iki grup arası farklılıkları belirlemek amacıyla t testi, eğitim durumu ve yaş grupları gibi birden fazla grubu içeren faktörler arasındaki farkları incelemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır.

## BÖLÜM 4

### 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya ilişkin veri analizleri yapılmış ve bulgulara yönelik yorumlamalara yer verilmiştir.

#### 4.1. Demografik Özellikler

Tablo 12’ de araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyet, yaş ortalaması, eğitim durumu, şu an çalışmakta oldukları hastanedeki görev süreleri ve toplam görev süreleri verilmiştir.

**Tablo 13.** Demografik Özellikler

	SIKLIK	YÜZDE (%)
<b>CİNSİYET</b>		
KADIN	147	71,7
ERKEK	58	28,3
<b>YAŞ</b>		
ORTALAMA	30,06	
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
LİSE	33	16,1
LİSANS	149	72,7
YÜKSEK LİSANS	23	11,2
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
MEVCUT HASTANE	4,88	
TOPLAM	7,34	

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş ortalaması 30,06'dır. Cinsiyete bakıldığında hemşirelik mesleğinin gereği itibariyle kadınlar (147 kişi, %72) çoğunluktadır. Erkek hemşirelerin sayısı 58 (%28)' dir. Hemşirelerin eğitim durumu ise yaklaşık %72 oranında lisans (149 kişi) düzeyindedir. Geriye kalanların %16'sı (33 kişi) lise mezunu, %11'i (23 kişi) yüksek lisans mezunudur. Hemşirelerin çalışma sürelerine bakıldığında ise mevcut hastanedeki görev süre ortalamasının 4,8 yıl, toplam görev süre ortalamasının ise 7,3 yıl olduğu görülmektedir.

#### 4.2. İlişkileri ve Farkları İncelemeye Yönelik Analizler

Bu kısımda araştırmaya ait değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni “duygusal zekâ”, bağımlı değişkenleri ise “problem çözme” ve “takım performansı” dır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi ve Basit Doğrusal Regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan ön testlerde kayıp veriye rastlanmamış, basıklık ve çarpıklık katsayılarının normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir (duygusal zeka: 0,219- -0,327; problem çözme: -0,467 - 0,516; takım performansı: -0,196- -0,518). Tabachnick ve Fidell, (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olması

durumunda verilerin normal dağılıma uygun olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla araştırmamızdaki verilerin bu değerler arasında olması nedeniyle normal dağıldığı kabul edilmiştir.

#### 4.2.1. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizleri, iki sürekli değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yarayan analizlerdir. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında değer alabilmektedir. Değer +1'e yaklaştıkça pozitif yönde yüksek bir korelasyon, -1'e yaklaştıkça ters bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Katsayının 0'a yaklaşması ise korelasyonun olmadığını göstermektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2014: 184).

**Tablo 14.** Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

	Duygusal zekâ	Problem çözme	Takım performansı
Duygusal zekâ Anlamlılık	1	-0,378** 0,000	0,351** 0,000
Problem çözme Anlamlılık	-0,378** 0,000	1	-0,117* 0,048
Takım performansı Anlamlılık	0,351** 0,000	-0,117* 0,048	1

\*: 0,005 anlamlılık düzeyi

\*\* : 0,001 anlamlılık düzeyi

Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini belirlemek amacıyla yapılan pearson korelasyon analizine göre; duygusal zekâ ile problem çözme arasında (-0,378) 0,001 anlamlılık düzeyine göre negatif yönlü zayıf ilişki, duygusal zekâ ile takım performansı arasında 0,001 anlamlılık düzeyine göre (0,351) pozitif yönlü zayıf ilişki, problem çözme ile takım performansı arasında (-0,117) 0,005 anlamlılık düzeyine göre negatif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında değer alabilmektedir. Bu değer +1'e yaklaştıkça olumlu ve yüksek bir ilişkinin varlığını, 0'a yaklaştıkça ilişkinin olmadığını gösterir. Değer -1'e yaklaştığında ise ters yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır (Sönmez ve G. Alacapınar, 2014: 184).

**Tablo 15.** Duygusal Zekâ ve Problem Çözmenin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları

	İyi Oluş	Öz Kontrol	Duygusal	Sosyallik	Acelecî	Düşünen	Kaçınan	Değerlendirici	Kendine Güvenli	Planlı
İyi Oluş	1									
Öz Kontrol	,282** ,000	1								
Duygusal	,072 ,307	,415 ,000	1							
Sosyallik	,336** ,000	,488** ,000	,313** ,000	1						
Acelecî	-,231** ,001	,046 ,515	,039 ,582	-,046 ,510	1					
Düşünen	-,086 0,222	-,276** ,000	-,277** ,000	-,170* ,015	,024 ,736	1				
Kaçınan	-,266** ,000	-,182** ,000	-,135 ,054	-,208** ,003	,619** ,000	,174* ,013	1			
Değerlendirici	,598** ,000	,389** ,000	,333** ,000	,755** ,000	-,080 ,252	-,158 ,024	-,263 ,000	1		
Kendine Güvenli	,598** ,036	-,317** ,000	-,339** ,000	-,266** ,000	,082 ,250	,757** ,000	,324** ,000	-,268 ,000	1	
Planlı	,000 ,995	-,234** ,001	-,263** 0,000	-,166* ,017	-,190* ,006	,739** ,000	,324** ,000	-,171* ,014	,721** ,000	1

\*: 0,005 anlamlılık düzeyi

\*\* : 0,001 anlamlılık düzeyi

Tablo 15’te duygusal zekanın alt boyutları olan; iyi oluş, öz kontrol, duygusal ve sosyallik ile, problem çözmenin alt boyutları olan; acelecî yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım arasındaki ilişki, korelasyon analiziyle gösterilmiştir.

Görüldüğü üzere alt boyutlar arasında genel anlamda pozitif yönlü bir ilişki olmakla beraber, en anlamlı ilişki, duygusal zekanın alt boyutu olan “sosyallik” ile problem çözmenin alt boyutu olan “değerlendirici yaklaşım” arasındadır (,755). Burada yine duygusal zekanın, problem çözme ile olan negatif yönlü görünen ilişkisinin, envanterin yorumlanmasında duygusal zekayı artırıcı bir etkisinin olduğu unutulmamalıdır. Yani duygusal zekanın problem çözme üzerinde olumlu yönde bir etkisi söz konusudur.

**Tablo 16.** Duygusal Zekâ ve Takım Performansının Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları

	İyi Oluş	Öz Kontrol	Duygusalılık	Sosyallik	Güçlendirme	Amacı başarma	Açık, dürüst iletişim	Takım misyon	Olumlu roller
İyi Oluş	1								
Öz Kontrol	,282** ,000	1							
Duygusalılık	,072 ,307	,415 ,000	1						
Sosyallik	,336** ,000	,488** ,000	,313** ,000	1					
Güçlendirme	,442** ,000	,059 ,399	,012 ,870	,173* ,013	1				
Amacı başarma	,451** ,000	,129 ,065	,101 ,151	,179* ,010	,711** ,000	1			
Açık, dürüst iletişim	,436** ,000	,072 ,304	,044 ,530	,167* ,017	,752** ,000	,658** ,000	1		
Takım misyon	,417** ,000	,137* ,049	,111 ,111	,203** ,004	,743** ,000	,753** ,000	,681** ,000	1	
Olumlu roller	,469** ,000	,113 ,106	,041 ,561	,176* ,012	,747** ,000	,698** ,000	,727** ,000	,708** ,000	1

\*: 0,005 anlamlılık düzeyi

\*\* : 0,001 anlamlılık düzeyi

Tablo 16’da duygusal zekanın alt boyutları olan; iyi oluş, öz kontrol, duygusalılık ve sosyallik ile, takım performansının alt boyutları olan; olumlu roller, amacı başarma, misyon, güçlendirme, açık ve dürüst iletişim arasındaki ilişki, korelasyon analiziyle gösterilmiştir.

Burada da yine boyutlar arasında genel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmekle beraber, en anlamlı ilişkinin, duygusal zekanın alt boyutu olan “iyi oluş” ile takım performansının alt boyutu olan “olumlu roller” arasındadır (,469).

#### 4.2.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, aralarında ilişki bulunan iki veya daha fazla değişkenin bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ayrımıyla, söz konusu ilişkiyi matematiksel bir denklem yardımıyla açıklamaya yarayan güçlü bir istatistiktir. Bu analizlere, bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenin olması durumunda “basit regresyon analizi”, bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken olması durumunda “çoklu regresyon analizi” adı verilir (Çokluk vd., 2010: 55).

**Tablo 17.** Duygusal Zekanın Takım Performansına Etkisi

Model	B	St. Hata	F	t	Beta	p	R <sup>2</sup>
D.Z. (bağımsız değişken)	2,198	0,256	28,433	8,573	0,351	0,00	0,123
T.P. (bağımlı değişken)	0,287						

Duygusal zekanın takım performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş ve duygusal zekanın takım performansına etkisine ilişkin toplam varyansının %12,3’ ünü açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekâ seviyesindeki 1 birimlik artışın takım performansı üzerinde 0,287’lik bir artışa sebep olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular sonucunda Hipotez 2 kabul edilmiştir. Modelin ön görülen sonucu;

$$Y (\text{Takım Performansı}) = 2,198 + 0,287.X (\text{Duygusal Zekâ}) \text{ olarak bulunmuştur.}$$

Duygusal zekanın takım performansı ile olan ilişkisini irdeleyen araştırmalara bakıldığında;

Wong ve Law (2002), Koman vd. (2006), çalışmalarında duygusal zekanın takım performansı ile olan ilişkisini destekleyici bulgulara ulaşmışlardır. Yine duygusal zekanın takım performansına ve öğrenen örgütlere etkisini inceleyen benzer bir çalışmada araştırmamızdaki bulguyu destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir (Bal ve Fırat, 2017: 320-321).

Black vd. (2019), duygusal zekâ ve takım performansını inceledikleri çalışmalarında, duygusal zekâsı yüksek olan takımların kendi içinde daha uyumlu olduklarını ve bu uyumun da takım performansına önemli ölçüde katkı sağladığını ortaya koymuşlardır.

Perveen ve Masum (2018), duygusal zekanın problem çözme üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında duygusal zekâsı yüksek olan takımların düşük olanlara göre daha yüksek performans sergilediklerini ortaya koymuştur.

Druskat & Wolff, 2001; Jordan, Ashkanasy, Härtel ve Hooper, 2002) benzer şekilde duygusal zekanın takım performansı ile ilişkisini incelemiş, yüksek duygusal zekaya sahip takımların performansının bireysel düzeydeki performansa göre çok yukarı bir boyutta olduğunu savunmuşlardır.

Jordan & Troth (2004), duygusal zekanın bireysel düzeyde performansa çok fazla etki etmese de takım ortamındaki performansa anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğunu ve bu etki kapsamında bireyin kendi duygularının ve takım üyelerinin duygularını anlayabilmesi ve yönetebilmesinin, duygusal zekanın takım performansı üzerindeki etkisinin öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca duygusal zekâsı yüksek olan takımların problem çözme ve genel performans anlamında daha başarılı olduklarını belirtmiştir.

Quoidbach & Hansenne (2009), hemşireler üzerinde duygusal zekanın takım performansına etkisini incelemişler ve duygusal zeka ile takım performansı üzerinde şaşırtıcı şekilde negatif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Fakat bunun yanında alt boyutlarda duygusal zekanın hasta memnuniyetine katkı sağladığını ortaya koyan yazarlar, araştırma sonuçlarının tekrarlanması için faydalı olacağını belirtmişlerdir.

Rezvani vd. (2019), duygusal zekanın takım performansı ile olan ilişkisini incelemiş ve duygusal zekanın takım performansına pozitif etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama yeteneğinin takım içindeki güveni artırıp çatışmayı azaltarak takımın performansına katkı sağladığını belirtmişlerdir.

Michinov & Michinov (2020) yaptıkları çalışmada benzer şekilde duygusal zekası yüksek olan takımların, duygusal zekası düşük olan takımlara göre daha yüksek performans sergilediğini ortaya koymuşlardır.

Vijayabanu & Arunkumar (2018), “Air India” çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal zekanın takım performansı üzerinde önemli derecede etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

**Tablo 18.** Duygusal Zekanın Algılanan Problem Çözme Becerisine Etkisi

Model	B	St. Hata	F	t	Beta	p	R <sup>2</sup>
D.Z. (bağımsız değişken)	5,377	0,408	28,868	13,165	-0,354	0,00	0,125
P.Ç. (bağımlı değişken)	-0,460						

Duygusal zekanın problem çözme becerisi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş, duygusal zekanın algılanan problem çözme becerisi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, duygusal zekanın algılanan problem çözme becerisine etkisine ilişkin toplam varyansının %12,5’ ini açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 9 incelendiğinde problem çözme ölçeğinden alınan puan arttıkça kişinin problem çözme becerisine yönelik algısının azaldığı, puan azaldıkça algılanan problem çözme becerisinin arttığı görülmektedir. Yani sonuçta duygusal zekâ seviyesindeki 1 birimlik artışın algılanan problem çözme becerisi üzerinde 0,460’ lük bir artışa neden olduğu görülmektedir. Tablo 15’ te görüldüğü üzere elde edilen sonuçlara göre Hipotez 1 kabul edilmiştir. Modelin ön görülen sonucu;

$Y$  (Problem Çözme Becerisi) =  $5,377+0,460.X$  (Duygusal Zekâ) olarak bulunmuştur.

Literatürde bu bulguyu destekleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Güler (2006), İşmen (2001), Landa ve diğ. (2008), çalışmalarında bu bulguyu destekler nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir. Karabulutlu vd. (2011), hemşirelik bölümü öğrencileri üzerine yaptıkları araştırmada benzer şekilde duygusal zekâ düzeyi ile

algılanan problem çözme becerisi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Yazar ayrıca hemşirelerin temel görevlerinin, hastaların sorunlarını anlamak onların çözümüyle ilgili süreci planlamak ve uygulamak olması nedeniyle problem çözme becerisine sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir.

Arefnasab vd. (2012), araştırmasında duygusal zekâsı yüksek ve düşük olanlar olarak iki grup üzerindeki karşılaştırmasına göre duygusal zekâsı yüksek olanların düşük olanlara göre problem çözme konusunda çok daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur.

Korkmaz vd. (2020), duygusal zekâ düzeyi ile problem çözme ve intihar girişimi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin benzer şekilde problem çözme konusunda daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur.

Chow vd. (2011), 144 Çinli lisans öğrencisi üzerinde yaptığı araştırma da duygusal zekâsı yüksek olan öğrencilerin psikolojik olarak daha iyi durumda ve sosyal problem çözme konusunda daha yetenekli olduklarını belirtmektedir.

Rahim & Minors (2003), duygusal zekanın öz farkındalık, öz denetim ve empati boyutlarının problem çözme ile ilişkisinin incelediği araştırmasında öz farkındalık ve öz deneti ile problem çözme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Sonuç olarak yerli ve yabancı literatür incelendiğinde duygusal zekanın problem çözme ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu ve duygusal zekanın problem çözme becerisini olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Bu bulgular araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

### **4.3. Parametrik Testler**

Bu kısımda parametrik testlerden cinsiyet gibi bağımsız iki grup arasındaki farklılığı incelemek için t testi, ikiden fazla grup arasındaki farklılığı incelemek amacıyla Oneway Anova testi yapılmıştır.

**Tablo 19.** Duygusal Zekâ, Problem Çözme ve Takım Performansının Eğitim Durumuyla Olan İlişisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim Durumu	N	X	SS	F	p
Duygusal Zekâ	Lise	33	4,592	0,635	6,372	0,002
	Üniversite	148	4,652	0,760		
	Yüksek Lisans	23	5,228	0,813		
Problem Çözme	Lise	33	3,439	0,581	8,573	0,000
	Üniversite	149	3,327	0,540		
	Yüksek Lisans	23	2,835	0,773		
Takım Performansı	Lise	33	3,686	0,545	1,565	0,212
	Üniversite	149	3,499	0,655		
	Yüksek Lisans	23	3,647	0,500		

Hemşirelerin eğitim durumuyla, duygusal zekâ, problem çözme ve takım performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre, en yüksek ortalamanın duygusal zekâ için yüksek lisansta (5,228), problem çözme için lisede (3,484), takım performansı için yine lise düzeyinde (3,686) olduğu görülmektedir. Burada duygusal zekâ ( $p=0,002<0,05$ ) ve problem çözme ( $p=0,00<0,05$ ) için eğitim durumu arasında anlamlı bir fark görünürken, takım performansı ve eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p=0,212>0,05$ ). Duygusal zekâ ve problem çözme için anlamlılık yönünü ve kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc testlerinden, veri grupları arasında çok fazla sayı farkı olması sebebiyle Hochberg testi yapılmıştır. Örneklemdeki gruplar arasındaki sayı farkının çok fazla olması durumunda Post Hoc testlerinden Hochberg testi kullanılmaktadır (Field, 2013: 713-7159).

Yapılan Hochberg testi sonuçlarına göre yüksek lisans seviyesindeki hemşirelerin lise mezunu ve lisans düzeyindeki hemşirelere göre duygusal zekâ ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani eğitim düzeyi arttıkça duygusal zekâ seviyesi de artmaktadır diyebiliriz.

Problem çözme beceri algısı ve eğitim durumunun anlamlılık yönü ve kaynağına bakıldığında ise lise mezunlarının, lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre problem çözme becerisi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 20.** Duygusal Zekâ, Problem Çözme ve Takım Performansının Yaşla Olan İlişisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Testi Sonuçları

Boyut	Yaş	N	X	SS	F	p
Duygusal Zekâ	18-28	97	4,616	0,720	1,860	0,158
	29-39	86	4,751	0,773		
	40-60	22	4,940	0,908		
Problem Çözme	18-28	97	3,366	0,589	5,412	0,005
	29-39	86	3,301	0,568		
	40-60	22	2,913	0,632		
Takım Performansı	18-28	97	3,588	0,545	2,218	0,111
	29-39	86	3,450	0,689		
	40-60	22	3,731	0,657		

Duygusal zekâ, problem çözme ve takım performansının yaş gruplarıyla olan ilişkisini ve anlamlılık düzeyini belirlemek amacıyla anova testi yapılmış ve sonuçlar tablo 17’de gösterilmektedir. Hemşirelerin yaşa göre gruplandırılması; 1:18-28 arası, 2: 29-39 arası, 3: 40-60 arası şeklinde yapılmıştır. Araştırmaya katılan 205 hemşirenin 97’si 1. yaş grubunda, 85’i 2. yaş grubunda, 22’si 3. yaş grubunda yer almaktadır. Ortalamalarda ise duygusal zekâ için en yüksek ortalama 40-60 yaş arasında, problem çözme için 18-28 yaş arasında, takım performansında 40-60 yaş arasındadır.

Duygusal zekâ ve takım performansının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ), problem çözme becerisi algısının ise yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p=0,005<0,05$ ). Bu anlamlılığın yönünü ve kaynağını belirlemek amacıyla yapılan posthoc testi sonuçlarına göre 18-28 yaş grubunda olan hemşirelerin problem çözme becerisi algı düzeylerinin 29-39 ve 40-60 yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu ve en düşük ortalamanın 40-60 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Burada duygusal zekanın eğitim durumuyla olan ilişkisine bakıldığında, orada olduğu gibi yaşla da doğru orantılı bir şekilde farklılık göstermesi beklenmektedir. Nitekim, Bar-on vd. (2000) ve Derksen vd. (2002) çalışmalarında yaş ile duygusal zekanın doğru orantılı bir şekilde arttığını belirtmişlerdir (Bar-on vd. 2000: 111; Derksen vd. 2002: 42). Fakat bizim araştırmamızda örneklemin yaş ortalamalarının çok dar bir grupta (20-30) yoğunlaşmasının bu sonucu etkilediği düşünülmektedir. Buna benzer olarak İşmen (2001) çalışmasında 19 yaş altı ve 26 üstü yaş grubunda,

benzer şekilde duygusal zekanın yaş gruplarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Gültekin ve İçigen (2019), benzer şekilde duygusal zekâ ve problem çözme ile ilgili çalışmasında duygusal zekâ ve problem çözmenin yaşla doğru orantılı şekilde arttığını ortaya koymuştur.

18-28 yaş grubunda olan hemşirelerin problem çözme becerisi algı düzeylerinin 29-39 ve 40-60 yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu ve en düşük ortalamanın 40-60 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Yani algılanan problem çözme becerisi ile yaş arasında negatif yönlü bir ilişki görülmektedir. Bu sonuç, ilgili değişkenin eğitim durumuyla ilişkisini de desteklemektedir. Yanı sıra hemşirelerin problem çözme ölçeğinden aldıkları ortalama puan, algıladıkları problem çözme becerisi düzeylerinin düşük seviyede olduğunu (bkz. Tablo 9) göstermektedir (ortalama: 105,28). Taylan (1990), Bilge ve Arslan (2000) ve Ulupınar (1997), çalışmalarında, problem çözme becerisi ve yaş gruplarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Burada araştırmamızdaki yaş grubunun dar ölçekte olması sebebiyle verilerin istatistikleri anlamsızlaştırdığı düşünülmektedir.

**Tablo 21.** Değişkenlerin Cinsiyetle Olan İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	p (homojenlik)	F	t	p (anlamlılık)
Duygusal Zekâ	Kadın=147	0,635	0,227	1,940	0,054
Problem Çözme	Erkek=58	0,473	0,518	-1,299	0,195
Takım Performansı	Toplam=205	0,119	2,458	1,394	0,165

Tablo 19'a bakıldığında duygusal zekâ, problem çözme ve takım performansının cinsiyetle olan ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre verilen homojen olarak dağıldığı ( $p>0,05$ ) fakat tüm değişkenlerin ( $p>0,05$ ) cinsiyetle ilişkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Benzer bir araştırmada, duygusal zekâ puanının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (İşmen, 2001: 120). Bu konuda gerek ÷lkemizde gerekse yabancı literatürde ortak bir kanı bulunmamakta ve farklı araştırmalarda farklı sonuçların elde edildiği gör÷lmektedir. Tümkaya ve İflazoğlu (2000), İşmen (2001), Terzi (2001), Bilge ve Arslan (2000), Taylan (1990), çalışmalarında problem çözmeye becerisinin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Buna karşılık, Mayer vd. (1999) ve Caruso & Salovey (2004), Goleman (1998) gibi kadınların duygusal zekâ toplam puanı ya da bazı alt boyutlar bakımından erkeklere göre daha fazla puan aldđını açıklayan çalışmalarda vardır (Mayer vd., 1999: 275; Caruso & Salovey, 2004: 23-30).

**Tablo 22.** Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları

Değişkenler	N	Ortalama	S. Sapma	Min.-Max.
<b>D.Z. Toplam</b>	205	4,707	0,767	2,60-6,75
D.Z. İyi Oluş	205	<b>4,850*</b>	1,198	1,75-7,00
D.Z. Öz Kontrol	205	4,554	1,156	1,75-7,00
D.Z. Duygusallık	205	4,617	0,921	2,25-6,75
D.Z. Sosyallik	205	4,663	1,002	1,75-7,00
<b>P. Çöz. Toplam</b>	205	3,290	0,597	1,54-5,09
Aceleci yaklaşım	205	3,326	0,923	1,11-6,00
Düşünen Yaklaşım	205	3,236	1,013	1,00-6,00
Kaçıngan Yaklaşım	205	3,084	1,309	1,00-6,00
Değerlendirici Yaklaşım	205	<b>4,798*</b>	1,052	1,33-6,00
Kendine Güvenli Yaklaşım	205	3,256	0,939	1,00-5,17
Planlı Yaklaşım	205	3,256	1,098	1,00-5,75
<b>Takım Performansı Toplam</b>	205	3,545	0,625	1,95-4,80

Olumlu Roller	205	3,572	0,734	1,50-5,00
Açık ve Dürüst İletişim	205	3,558	0,674	1,50-5,00
Takım Misyonu	205	<b>3,574*</b>	0,743	1,75-5,00
Amacı Başarma	205	3,519	0,645	1,75-4,75
Güçlendirme	205	3,504	0,752	1,50-5,00

\*: En yüksek ortalamaya sahip alt boyutlar.

Değişkenlere ilişkin frekans dağılımları incelendiğinde hemşirelerin duygusal zekâ ve takım performansı ortalama puanlarının iyi düzeyde, problem çözme ortalama puanlarının ise sınıra yakın olsa da düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Problem çözmeye ilişkin ölçekten alınan toplam puan 49,28-162,88 aralığında ve ortalama toplam puan 105,28'dir. Tablo 9'daki puan yorumlama cetveli incelendiğinde, bu puanın 80'in üzerinde olması, hemşirelerin algıladıkları problem çözme becerilerinin sınıra yakın olsa da düşük seviyede olduğunu göstermektedir.

## BÖLÜM 5

### 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, D.Ü. Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Akçakoca Devlet Hastanesi'nde görev yapmakta olan hemşirelerin duygusal zekâsı ile problem çözmeye becerileri ve takım performansı arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmış ve bu doğrultuda duygusal zekanın problem çözmeye becerisini ve takım performansını yordama durumu incelenmiştir. Verilerin analizinde öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analiziyle incelenmiş, saptanan ilişkiden yola çıkarak regresyon analizleri yapılmıştır. Bunun yanında değişkenlerin eğitim durumu ve yaş gruplarıyla olan ilişkisini belirlemek amacıyla oneway anova, değişkenlerin cinsiyetle olan ilişkisini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testleri yapılmıştır.

Araştırmanın genelinde “Duygusal Zekanın Problem Çözme Becerisi ve Takım Performansı Üzerindeki Etkisi” ile ilgili detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Araştırmayı desteklemek ve farklı bakış açılarıyla ele alabilmek adına yerli ve yabancı literatür incelenerek araştırmamızda yer verilmiştir.

## 5.1. Sonuçlar

Sağlık hizmetleri toplumun ihtiyaç duyduğu hizmetler arasında en önemlisidir. Bu sektörde hastaların sağlık profesyonelleri tarafından yeterli ve doğru şekilde anlaşılması, beklentilerinin fark edilmesi onların memnuniyeti ve verilen hizmetin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca artan rekabet koşulları, beklentiler, hastanelerin karmaşık yapısı, eskinin aksine daha esnek bir örgüt yapısı, sağlık profesyonellerinin hastalarla ve çalışma arkadaşlarıyla iyi iletişim sağlayabilen, empati kurabilen, kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olan bireyler olmalarını gerektirmektedir. Bu da kişinin doğumuyla başlayıp gelişme gösteren ve kişinin gayretiyle arttırılabilen duygusal zekâ sayesinde olmaktadır. Yanı sıra ortaya çıkan akut problemlere anında, etkili ve yaratıcı çözümler üretebilen, bunun yanında sağlık hizmetlerinde çok sık ihtiyaç duyulan takım çalışmasına yatkın çalışanların gerekliliği artık çoğu işletmelerce kabul edilen bir gerçektir.

Araştırmamız bu bağlamda “duygusal zekanın problem çözme becerisi ve takım performansına etkisi” üzerine yoğunlaşmış ve bu ilişkinin ortaya koyulmasıyla yalnızca sağlık sektöründe değil birçok sektörde çalışanların verimliliği ve yeterliliğine katkı sağlayacağını, ilgili yöneticilere ve eğitimcilere bu konuda fikir verebileceğini öngörmektedir.

Bu araştırmada yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

1-Duygusal zekâ seviyesi, algılanan problem çözme becerisi ve takım performansı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

2-Duygusal zekâ ve problem çözme ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark görünürken, takım performansı ve eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Belirlenen ilişkinin yönüne ve kaynağına bakıldığında ise yüksek lisans seviyesindeki hemşirelerin lise mezunu ve lisans düzeyindeki hemşirelere göre duygusal zekâ ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani eğitim düzeyi arttıkça duygusal zekâ seviyesi de artmaktadır. Problem çözme beceri algısı ve eğitim durumunun anlamlılık yönü ve kaynağına bakıldığında ise lise mezunlarının, lisans ve

yüksek lisans mezunlarına göre problem çözme becerisi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

3-Değişkenlerin yaş gruplarıyla ilişkisine bakılan test sonuçlarında; duygusal zekâ ve takım performansının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği, problem çözme becerisi algısının ise yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

4-Değişkenler arası ilişkilerin varlığını ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizlerinde duygusal zekâ ile problem çözme arasında negatif yönlü zayıf ilişki, duygusal zekâ ile takım performansı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, problem çözme ile takım performansı arasında ise negatif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

5- Korelasyon analizinde ortaya koyulan ilişkileri açıklamak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarında oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş ve duygusal zekanın takım performansına etkisine ilişkin toplam varyansının %12,3' ünü açıklayabildiği, duygusal zekanın algılanan problem çözme becerisi üzerinde ise negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, duygusal zekanın algılanan problem çözme becerisine etkisine ilişkin toplam varyansının %12,5' ini açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Burada tablo 9' da görüldüğü gibi ortaya çıkan negatif yönlü ilişki, alınan puanı kapsamakta yani problem çözme becerisi ölçeğinden alınan yüksek puanın düşük problem çözme becerisini işaret etmektedir. Yani duygusal zekâ düzeyi arttıkça algılanan problem çözme becerisinin de arttığı söylenebilir.

Genel olarak literatürde duygusal zekanın takım performansı üzerindeki etkisini inceleyen araştırma sonuçları, hemşireler üzerinde yaptığımız bu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

## 5.2. Öneriler

Literatürde duygusal zekanın IQ gibi tamamıyla doğuştan gelmeyip eğitimlerle ve kişinin kendi çabalarıyla geliştirilebileceğini ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur (Asi Karakaş ve Küçüköğlü, 2011: 12). Bu sebeple problem çözme becerisi ve takım performansı ile ilişkisi ortaya koyulan duygusal zekanın önemi daha iyi anlaşılmalı ve geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bu kapsamda özellikle hastanelerde hemşire ve diğer sağlık çalışanlarına “duygusal zekâ eğitimi” adı altında motivasyon, uyum, iletişim, empati vb. niteliklerini geliştirecek eğitim, seminer, konferans gibi çalışmaların yapılması hem onlara olumlu yönde katkı sağlayacak, hem verilen hizmetin kalitesi arttırılacak ve bu da hasta memnuniyetini daha üst seviyeye taşıyacaktır. Böylelikle duygusal zekâ seviyesi yükselen sağlık profesyonellerinin, örgütlerin ihtiyacı olan takım çalışmasına yatkın ve problem çözme becerisi yüksek bireyler haline gelmeleri sağlanmış olacak ve bu da örgütün rekabet avantajına olumlu katkı sağlayacaktır.

Duygusal zekanın geliştirilmesinin çalışanın yalnızca iş hayatına katkı sağlamayıp bunun yanında sosyal hayatında da daha huzurlu, mutlu ve başarılı olmasına katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

Kaya (2005), yaptığı çalışmada problem çözme sürecine ilişkin eğitim alan hemşirelerin problem çözme beceri ve algılarının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, hemşirelerin hastalarıyla olan ilişkilerinin geliştirilmesi ve sorunlara daha etkili, hızlı ve yaratıcı çözümler bulabilmeleri adına problem çözme sürecini anlatan ve bu becerinin geliştirilmesini hedefleyen eğitimlerin verilmesinin çalışanlara olumlu katkılar sağlayacağı söylenebilir.

Bunun yanında araştırmamızda hemşirelerin algılanan problem çözme becerileri puanlarının sınıra yakın olsa da düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu alanla ilgilenen araştırmacıların konunun daha iyi açıklanması ve aydınlatılması adına, ortaya çıkan düşük puanın doğrulanması ve bunun gerekçelerinin neler olduğu, problem çözme becerisi üzerinde hangi diğer faktörlerin etkili olduğunu belirlemelerinin faydalı olacağı ve bilim dünyasına katkı sağlayacağı tavsiye edilebilir.

Son olarak araştırmamızda ortaya koyulan, duygusal zekanın problem çözüme becerisi ve takım performansına etkisinin gelecek araştırmacılar tarafından hastanelerde ve farklı sektörlerde uygulanarak tekrarlanması ve doğrulanması, konunun daha iyi pekişerek daha tutarlı hale gelmesine katkı sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

- Abaan, S., & Altıntoprak, A. (2005). Hemşirelerde Problem Çözme Becerileri : Öz Değerlendirme Sonuçlarının Analizi. *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 62–76.
- Akbaba, S., (2006). Eğitimde Motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343–361.
- Akbayır, M. (2019). *Sağlık Çalışanlarının Problem Çözme Becerisi ve Performansı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3–25.
- Alacalar, A. (2013). *İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle Takım Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Samsun.
- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Arefnasab, Z., Zare, H., & Babamahmoodi, A. (2012). Emotional intelligence and problem solving strategy: comparative study based on " tower of hanoi" test. *Iranian journal of psychiatry and behavioral sciences*, 6(2), 62.
- Arfara, C., & Samanta, I. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Improving Team-working: The Case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government) N.C.P.A.L.G.). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 167–175.

- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. (2005). Rumors of the Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior are Vastly Exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452.
- Asi Karakaş, S., & Küçükoğlu, S. (2011). Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Zeka Düzeyleri. İçinde *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi* (C. 14, Sayı 3).
- Aslan, E., Aktan, E., & Artan, İ. E. (2002). *Duygusal Zeka Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı, Örgütte Kişisel Gelişim*. (1. Baskı), Ankara, Nobel Yayınları
- Atilla, G. (2012). *Hastanelerde Duygusal Zeka-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Azeez R, Olugbenga O, Mark A. Jointand relative effect of emotional intelligence, problem solving skills and gender on decision making abilities of secondary school administrators. *International Journal of Research in Education*, 2010; 2(8):139-146.
- Bağcı, Z. (2014). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 259–279.
- Bakan, İ., & Güler, B. (2017). Duygusal Zekânın, Yaşam Doyumu ve Akademik Başarıya Etkileri ve Demografik Özellikler Bağlamında Algı Farklılıkları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(33), 1–11.
- Bal, C.G., & Fırat, I. (2017). The Impact of Emotional Intelligence on Team Performance and Learning Organization of Employee: *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 304–325.
- Balsak, A. (2012). *Sağlık İşletmelerinde Takım Performansı*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bandhana D, Sharma. Emotional intelligence, home environment and problem solving

ability of adolescents: *Indian Streams Research Journal June* ; 2012; 12:1-4.

Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., & Thome, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and individual differences*, 28(6), 1107-1118.

Barut, Y. (2015). *Duygusal Zeka ve İletişim Becerisi İlişkisi*. Doktora Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bell, T. (2007). Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis: *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595–615.

Bilge, F., & Arslan, A., (2000). “Akılcı Olmayan Düşünce Düzeyleri Farklı Üniversite Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerini Değerlendirmeleri” *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (13), 7-18.

Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence. *Team Performance Management: An International Journal*.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. Baskı), Ankara, Siyasal Kitabevi

Can, N. (2009). Öğretmenlerin Sınıfta ve Okulda Liderlik Davranışları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 385–399.

Caruso, D., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager*. U.:A., Jossey-Bas

Chow, B. W. Y., Chiu, M. M., & Wong, S. W. L. (2011). Emotional intelligence, social problem-solving skills, and psychological distress: A study of Chinese undergraduate Students 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(8), 1958-1980.

Covey, S. R. (1989). *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*, (Çev.: Osman Deniztekin), (12.

Baskı), İstanbul, Varlık Yayınları

Cüceloğlu, D. (1999). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul, Remzi Kitabevi.

Çakar, Y., & Arbak, U. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerekirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 83–98.

Deniz, M. . E., Özer, E., & Işık, E. (2013). *Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form: Validity and Reliability Studie: Education and Science*. 38(169), 407–419.

Derksen, J., Kramer, I., & Katzko, M. (2002). Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence?. *Personality and individual differences*, 32(1), 37-48.

Develioğlu, M. (2006). *Problem Çözme Becerileri Yüksek ve Düşük Olan Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 209–230.

Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 231–252.

Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001, March). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 81–90.

Dyer Jr., W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). *Team Building Proven Strategies for Improving Team Performance*. San Francisco, Jossey- Bas

Efil, İ. (1999). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul, Alfa Yayınları.

Elkin, N., & Karadağlı, F. (2015). Araştırma Makalesi Üniversite Öğrencilerinin

Problem Çözme Becerilerinin Değerlendirilmesi. *Adıyaman Üniv Sağlık Bilim Dergisi*, 1(1).

Eren, E., (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (13. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları

Eröz Sü, S. (2011). *Duygusal Zeka İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Ertaş, H. & Ramazan K. (2019). *Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin Liderlik Ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İncelenmesi*. Ekev Akademi Dergisi, 23, 80, 247-262

Esra, İ. (2001). Duygusal Zeka ve Problem Çözme. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 111–124.

Eyisoy, M. E. (2018). *Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Ferah, D. (2000). *Kara Harp Okulu Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılamalarının ve Problem Çözme Yaklaşım Biçimlerinin Cinsiyet, Sınıf, Akademik Başarı ve Liderlik Yapma Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, California: Sage

Goleman, D. (1995). *Duygusal Zeka Neden IQ dan Daha Önemlidir ?* (Çev. Osman Deniztekin) 34. Basım, İstanbul, Varlık Yayınları.

Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. (1. Basım), New York, Bantam Dell.

Gören, H. (2016). *Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeyleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gülbüz, E. (2014). *Sağlık Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin Problem Çözme*

*Becerilerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Güler A. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güllüce, A. Ç., & İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(2), 7–29.

Gültekin, S., & Icigen, E. (2019). A Research On Professional Tour Guides Emotional Intelligence And Problem-Solving Skills. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), 230-258.

Gümüş Bilim, H. G. (2018). *Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Duygusal Zekaları İle Çatışma Yönetim Stillerini Kullanımları Arasındaki Etkileşime Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Günsel, A., AkgünE., A., & Keskin, H. (2010). *Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama*. 24(3), 117–139.

Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174–190.

Gürel, E., & Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *The Journal of International Social Research*, 3(11), 35–37.

Gürsoy, A. (2014). *Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeteneklerinin Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Isaksen S.G., & Treffinger, D. J. (2004). Celebrating 50 years of Reflective Practice: Versions of Creative Problem Solving. *The Journal of Creative Behavior*, 38(2), 75–101.

- Ismail, A. (2018). *Relationship Between Instant Messaging, Social Networking, Knowledge Sharing and Team Work Performance*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423–446.
- İşmen, A.,E., Duygusal Zeka Ve Problem Çözme, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 2001;13:111-24.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Hooper, G. (2002). Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focu: *Human Resource Management Review*, 12(2), 195–214.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence And Conflict Resolution. *Human performance*, 17(2), 195-218.
- Kalaycı, N. (2001). *Sosyal Bilimlerde Problem Çözme ve Uygulamalar*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Kanbay, Y. (2013). *Hemşirelik Öğrencilerine Verilen Eleştirel Düşünme Eğitiminin Problem Çözme Becerisi Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Estitüsü, Erzurum.
- Karabulut, A. (2012). *Duygusal Zeka:BaronÖlçeği Uyarlamasi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karabulutlu, Y., Yılmaz:, & Yurttas, A. (2011). Öğrencilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki The Relationship Between Emotional Intelligence Levels of Students and Problem-Solving Skill: *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 2(2), 75–79.
- Kardaş, N., Anagün, Ş. , & Yalçınoğlu, P. (2014). Problem Çözme Envanterini

İlköğretim Öğrencilerine Uyarlama Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 182–194.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The Discipline of Team: *Harward Business Review*.

Kaya E., (2005) *Hemşirelerin Problem Çözme Becerilerinin Ve Etkileyen Bazı Faktörlerin Belirlenmesi.*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Kelleci, M., & Gölbaşı, Z. (2004). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Problem Çözme Becerilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 8(2).

Kendiroğlu, Ç. (2000). *Takım performansını belirleyen kişisel ve kültürel faktörler.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

Kets de Vries, M. F. R. (2011). *The Hedgehog Effect, The Secrets of Building High Performance Team*: San Francisco, Jossey-Bas:

Kılınç, T., & Akkavuk, E. (2001). Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 103–120.

Kılıç, İ. & Ural, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (1.baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kline, P. (1991). *The Psycho Metric View*. New York, Routledge.

Koç, Z., Koyuncu, S., & Sağlam, Z. (2015). Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik ve Ebelik Öğrencilerinin Problem Çözme Beceri Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 12(1), 41–50.

Korkmaz, S., Keleş, D. D., Kazgan, A., Baykara, S., Gürok, M. G., Demir, C. F., & Atmaca, M. (2020). Emotional intelligence and problem solving skills in individuals who attempted suicide. *Journal of Clinical Neuroscience*, 74, 120-123.

- Küçüközkan, Y. (2015). Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86–115.
- Landa, J. M. A., López-Zafra, E., Martos, M. P. B., & del Carmen Aguilar-Luzon, M. (2008). The relationship between emotional intelligence, occupational stress and health in nurses: a questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(6), 888-901.
- Lan, R. (2001). *Problem Solving.*, Psychology Pres: Philadelphia
- Levent, A. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- MacKall, D. D. (2004). *Careers Skills Library: Problem Solving*. 2. Baskı, New York, Facts On File.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). *Emotional Intelligence as a Standard Intelligence*. 1(3), 232–242.
- Michinov, E., & Michinov, N. (2020). When emotional intelligence predicts team performance: Further validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile. *Current Psychology*, 1-14.
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). *Bar-On Duygusal Zeka Testi (Bar-On Emotional Quotient Inventory - Bar-On EQ-i) 'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması* (s: 1–125).
- Nazlı, S. (2013). *Hemşirelerde Duygusal Zeka Ve ProblemÇözme Becerileri*

*Arasındaki İlişkinin İlişki Örneği*". Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Neil, R., Wagstaff, C. R., Weller, E., & Lewis, R. (2016). Leader behaviour, emotional intelligence, and team performance at a UK government executive agency during organizational change. *Journal of Change Management*, 16(2), 97-122.

Ökten, M. (2019). *Hemşirelerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Onay, M., & Uğur, B. (2011). Sağlıkta Memnuniyetin Sessiz Sihri: "Duygusal Zeka". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 23-34.

Özalp, İ. (1998). İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1).

Öztürk, A. (2006). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yetenekleri İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Quoidbach, J., & Hansenne, M. (2009). The Impact of Trait Emotional Intelligence on Nursing Team Performance and Cohesiveness: *Journal of Professional Nursing*, 25(1), 23-29.

Perveen, K.; Masum, R., (2018) Examining the role of Emotional Intelligence, Conflict Resolution and Problem-Solving in Team Management, *Innovation Management And Education Excellence Through Vision*, 1(11), 2089-2096

Rahim, M. A., & Minors, P. (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal*.

Rapisarda, B. A. (2002). The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 10, 363-379.

- Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Robbins, P., & Coulter, M. (2010). *Management*. pearson education.
- Robbins, P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17. Basım). U.:A., Pearson Education.
- Sahin, N., Sahin, N. H., & Heppner, P. P. (1993). Psychometric properties of the problem solving inventory in a group of Turkish university students. *Cognitive Therapy and Research*, 17(4), 379-396.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and development: *Human Factors*, 50(3), 540–547.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1989). *Emotional İntelligence*. 9(3), 185–211.
- Savaşır, I., & Şahin, N. H. (1997). *Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler*. Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Sezgin, E. (2011). *Problem Çözme Becerisi Ölçeğinin Geliştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2014). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anı Yayıncılık.
- Sözlük. (2020). *Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 27.12.2020 tarihinde erişim sağlandı
- Spencer, K. L. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. İçinde *Academy of Management Perspectives* (C. 7, Sayı 3).
- Sternberg, R. J., & Davidson, J. E. (2003). *The psychology of problem solving*. Cambridge, Cambridge University Pres
- Stys Yvonne, & Shelley, B. L. (2004). *A Review of the Emotional Intelligence*

*Literature and Implications for Correction, Correctional Service of Canada, 340 Laurier Ave., West, Ottawa, Ontario, K1A 0P9.*

Şahin, P. (2015). *Hemşirelerin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Demografik Özellikleri ile İlişkisi (Adnan Menderes Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisan Tezi, Beykent üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şen, E., Amanak, K., Akgün, E., & Karagöz, D. (2014). Ebelik Öğrencilerinde Kontrol Odağı ve Problem Çözme Beceri Düzeyleri İlişkisi. *Balıkesir Health Sciences Journal*, 3(2), 94–101.

Tabachnick, B.G., Fidell, L.S., (2013), *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı.) Pearson, Boston (2013)

Tanrıöğen, A., & Türker, Y. (2019). Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Pamukkale University Journal of Education*, 47, 348–369.

Tarcan İçigen, E. (2008). *Takım Üyelerinin Bilişsel Stilllerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*,. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyoloji Bilimleri Üniversitesi, Antalya.

Taşçı, S., (2005). Hemşirelikte Problem Çözme Süreci. *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14, 73–78.

Tataoğlu, S., (2019). *Bilinçli Farkındalık ve Problem Çözme Becerisinin Demografik ve Psikolojik Değişkenler Bakımından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taylan, S. (1990). *Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Terzi, I. Ş. (2001). "İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Kişilerarası Problem Çözme Beceri Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi"(Bildiri), *VI. Ulusal Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Kongresi*, Ankara.

- Treffinger, D. J. (1995). Creative Problem Solving: Educational Implications Overview and. *Educational Psychology Review*, 7(3).
- Tufan, Ş. (2011). *Geliştirilen Duygusal Zeka Eğitimi Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeylerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tunçer, P. (y.y.). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80.
- Tümkiye, Songül; İflazoğlu Ayten (2000). “Ç.Ü. Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Otomatik Düşünce ve Problem Çözme Düzeylerinin Bazı Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi” *Sosyal Bilimler Dergisi (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)*, 6 (6), 143-158.
- Ünüvar, A. (2003). *Çok Yönlü Algılanan Sosyal Desteğin 15-18 Yaş Arası Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerisine Ve Benlik Saygısına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Van Rooy, D. L., Alonso, A., & Viswesvaran, C. (2005). Group Differences In Emotional Intelligence Scores: Theoretical and Practical Implication. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 689–700.
- Vijayabanu, C., & Arunkumar, S. (2018). Strengthening the Team Performance through Personality and Emotional Intelligence: Smart PLS Approach. *Scientific Annals of Economics and Business*, 65(3), 303-316.
- Wolff, S. B., Druskat, V. U., Koman, E. S., & Messer, T. E. (2006). The Link Between Group Emotional Competence And Group Effectiveness. *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups*, 223-242.
- Wong, C.S., & Law, K.S. (2002). The Effects Of Leader And Follower Emotional Intel- Lidence On Performance And Attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Yan, İ. (2008). *Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki*

*Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Yiğiter, K. (2012). *Rekreatif Etkinliklerin Üniversite Öğrencilerinde Algılanan Problem Çözme Becerisi ve Benlik Saygısı Düzeylerine Etkisi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.

Yılmaz, E., Karaca, F., & Yılmaz, E. (2009). Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerinin Bazı Değişkenler Açısında İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(1), 38–48.

Yüksek Özdemir, A., & Özdemir, A. (2019). *Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama*.

Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zeka Ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Zhang WJ, Cheng YJ, Zouh Yang Y. (2012) The influence Of emotional intelligence and social problem- solving skills on teacher-student relationship of secondary school students. *Psychological Science*, 35(3): 624-630.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formları

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimim çerçevesinde yürütülen tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Ekte yer alan anket formları hastanede görevine devam eden hemşirelere yöneltilmektedir. Araştırma sonuçları kesinlikle kişi ya da işletme ismi verilerek açıklanmayacaktır. Cevaplar yalnızca bilimsel araştırmada kullanılacaktır. Talep geldiği takdirde araştırma sonuçları sizlerle de paylaşılacaktır. Araştırma ile ilgili sorularınız için aşağıda belirtilen iletişim araçlarını kullanabilirsiniz.

Şimdiden yapacağınız katkı ve yarattığınız değer için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi

Sağlık Yönetimi Bölümü

#### Demografik sorular:

1. Ne zamandan beri bu görevi yapıyorsunuz?

..... yıl .....ay

2. Ne zamandan beri bu hastanede çalışıyorsunuz?

..... yıl ..... ay

3. Yaşınız:.....

4. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

5. Eğitiminiz:  İlköğretim  Lise  Üniversite  Yüksek Lisans  Doktora

#### 1- DUYGUSAL ZEKA ÖZELLİĞİ ÖLÇEĞİ KISA FORM

*Lütfen aşağıdaki her ifadeyi o ifadeye katılma ya da katılmama derecenizi yansıtan rakamı daire içine alarak cevaplayınız İfadelerin tam anlamı hakkında çok uzun düşünmeyiniz. Hızlı ilerleyiniz ve kesin cevaplar vermeye çalışınız*

1- Doğru ya da yanlış cevap yoktur.1-Hiç katılmıyorum 7-Tamamen katılıyorum arasında 7 cevap seçeneğiniz vardır.

İlginiz ve zaman ayırdığınız için teşekkürler.

1. Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim.	1	2	3	4	5	6	7
2.Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
3. İnsanlarla etkin bir biçimde başedebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
4. Verdiğim kararlarımı sıklıkla değiştirme eğilimim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
5. Çoğu zaman hangi duyguyu hissettiğimi ayırt edemem.	1	2	3	4	5	6	7
6. Birçok iyi özelliğe sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7. Haklarımı savunmak benim için genellikle zordur.	1	2	3	4	5	6	7
8. Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
9. Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle zordur.	1	2	3	4	5	6	7
10. Genelde stresle başedebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
11. Yakınlarıma, duygularımı göstermekte genelde zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
12. Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
13. Genel olarak, hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5	6	7
14. Sonradan pişman olacağım şeyleri yapma eğilimim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7
16. Kişisel donanımlarıma, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
17. Tartışırken haklı olduğumu bilsem dahi, geri çekilmeye meyilliyim.	1	2	3	4	5	6	7
18. Genellikle, hayatımda işlerin yolunda gideceğine inanırım.	1	2	3	4	5	6	7
19. Bana çok yakın olan kişilerle bile, aramda bağ oluşturmak benim için zordur.	1	2	3	4	5	6	7
20. Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır.	1	2	3	4	5	6	7

## 2- Problem Çözme Envanteri (PÇE)

Karşılaştığınız problemlere yönelik tutumlarınızı lütfen aşağıdaki ölçeğe göre değerlendirerek yanıtlayın.

(1) Hep böyle davranırım (2) Çoğunlukla böyle davranırım (3) Sıklıkla böyle davranırım (4) Arada sırada böyle davranırım (5) Ender olarak böyle davranırım (6) Hiç böyle davranmam

		1	2	3	4	5	6
1	Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.*						
2	Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.*						
3	Bir sorunumu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa o sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.*						
4	Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem.*						
5	Sorunlarımı çözmeye konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.						
6	Bir sorunumu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım.						
7	Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.						
8	Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim.						
9	Bir sorun kafamı karıştırdığında duygu ve düşüncelerimi somut ve açık seçik terimlerle ifade etmeye uğraşmam.						
10	Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözmeye yeteneğim vardır.						
11	Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.						
12	Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum.						
13	Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.*						
14	Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek yerine, gelişigüzel sürüklenip giderim.*						
15	Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem.*						
16	Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.						
17	Genellikle aklıma ilk gelen fikir doğrultusunda hareket ederim.*						
18	Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır, sonra karar veririm.						
19	Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim.						
20	Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.						
21	Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem.*						
22	Bir sorunumu çözmeye çalışırken sıklıkla kullandığım bir yöntem, daha önce başıma gelmiş benzer sorunları düşünmektir. Ω						

23	Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.								
24	Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.								
25	Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım.*								
26	Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.*								
27	Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum.								
28	Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.								
29	Bir sorunla başa çıkma yollarını düşünürken çeşitli fikirleri birleştirmeye çalışmam. Ω								
30	Bir sorunla karşılaştığımda, bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışındaki etmenleri genellikle dikkate almam.*								
31	Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.								
32	Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.*								
33	Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.								
34	Bir sorunla karşılaştığımda, o durumla başa çıkabileceğimden genellikle emin olamam*								
35	Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.								

### 3- Takım Performansını Belirlemeye Yönelik Ölçek

	<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri kendi takımınıza göre değerlendirerek ölçekteki beş rakamdan birine işaret koyarak belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Takımda yer alan herkes takımın yapmakta olduğunu niçin yaptığını tam olarak bilir.					
2	Takım liderimiz sürekli olarak müşterilerimizin beklentilerini ne ölçüde tatmin ettiğimizi bilmemizi sağlar.					
3	Takımın her üyesi kendi işini etkileyen kararlar üzerinde anlamlı ölçüde söz söyleme ve kararları etkileme gücüne sahiptir.					
4	Dışarıdan birisi takımımızda iletişimi tarif etmek isterse dürüst, zamanlı, uygun, çift yönlü terimlerini kullanırdı.					
5	Takım üyeleri, takımdaki rolleri başarmak için ihtiyaç duydukları becerilere sahiptir.					
6	Takımdaki herkes takımın önceliklerini bilir ve anlar.					
7	Takım olarak, açık, başarılabilir ve uygun amaçlar belirlemek için birlikte çalışırız.					
8	Takım liderinin işle ilgili adım adım talimat vermesinden ziyade takım olarak işin nasıl yapılacağına karar vermeyi tercih ederiz.					
9	Takım olarak, çatışmaları yok saymak yerine birlikte çalışarak yıkıcı çatışmaları çözümlenebiliyoruz.					
10	Takımdaki her üyeden beklenen rol takımın bütünü için anlam taşır.					
11	Takımımız örgüte nasıl uyduğunu bilir.					
12	Eğer takımımız amacına ulaşamazsa birbirimizi takım üyelerini azarlamak yerine niçin amaca ulaşmada başarısız olduğumuzu araştırmakla ilgileniriz.					
13	Takımımız yaptığı işi o denli sahiplenir ki, gerekirse işi bitirmek için geç saatlere kadar çalışmayı teklif ederiz.					
14	Takım lideri takımdaki herkesi görüşleri kendine uymasa da açık ve dürüst olma konusunda cesaretlendirir.					
15	Takımdaki herkesin yetenekleri ve sorumlulukları arasında iyi bir eşleştirme vardır.					
16	Takımdaki herkes aynı amacı başarmak için çalışmaktadır.					
17	Takım, müşteri beklentilerini karşılamak için ihtiyaç duyduğu destek ve kaynaklara sahiptir.					
18	Takım olarak örgütte neler olduğunu takım lideri kadar biliriz, çünkü takım liderimiz gelişmeleri sürekli takım üyelerine aktarır.					
19	Takım lideri takımdaki herkesin bilgi, beceri, yetenek ve enformasyon gibi herkes için değerli olan bir katkıda bulunduğu inanır.					
20	Takım üyeleri, takımın yazılı olmayan kurallarına göre grup içinde nasıl davranacağını açıkça bilirler.					

