

AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİNDE

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ

Fatih BUDAK

Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi A.B.D

Özet: Dünya Sağlık örgütü'ne göre sağlık; yalnızca hastalık ya da sakatlığın olmayışı değil, aynı zamanda kişinin bedenen, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir. Yani sağlık, insanoğlu için her şeydir. Ve yine, insan hayatının odak noktası olan sağlığın ve sağlık için olmazsa olmaz konumda bulunan sağlık kurumlarının yönetimi de, bir o kadar önemlidir. Dolayısıyla; eğitimsel anlamda gerekli donanıma sahip, özbilinç sahibi, motivasyonu yüksek, çalışanları ile empati kurabilen ve sosyal ilişkileri kuvvetli sağlık yöneticileri, çalıştıkları sağlık kurumlarının duygusal zekâlarını da pozitif anlamda yönlendiren ve örgütün iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlayan temel yapıtaşlarıdır. Ve yine, sağlık kurumlarında sektörel olarak optimal düzeyde gerçekleşmesi istenilen kalite, verimlilik ve üretkenlik; yönetsel kademede, duygusal ve duygusal anlamda motive olan ve aynı zamanda bu motivasyonu koruyarak çalışma ortamlarına yansıtan yöneticiler tarafından gerçekleştirilecektir.

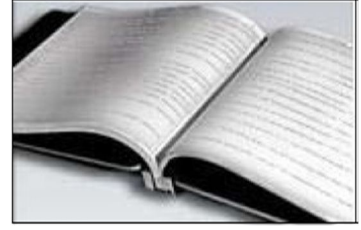
Anahtar Kelimeler: Sağlık Kurumları Yönetimi, Duygusal Zekâ

THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

IN HEALTHCARE MANAGEMENT

Abstract: According to The World Health Organization, health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity. So, health is everything for human. And again, it is important that the management of health, the focal point of human life, and health care institutions that located essential for health. So, healthcare managers who have necessary knowledge about educational area, self-consciousness, can empathize with their employees and have strong sociability are essential components directing the emotional intelligence of the health institutions they work in a positive way and providing internal and external customer satisfaction of organization. And again, the quality, efficiency and productivity which are desired with optimal level as sector in health institutions will be provided by managers who motivate in sensory and emotional way and at the same time protect and reflect this motivation to their working areas.

Keywords: Healthcare Management, Emotional Intelligence



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

1. GİRİŞ

Ekonomik ve toplumsal olarak sürdürülebilir kalkınmanın odak noktasında bulunan sağlık kavramı, insanoğlu için her şey demektir. Kişisel ve toplumsal olarak sağlığın gelişmişliği ise, o ülkenin sağlık sisteminin ve sağlık kurumlarının gelişmişliği ile eşdeğer demektir. Ve uluslararası standartlarda bir sağlık kurumunun gelişmişliği ise; aynı sağlık kurumun, eğitimsel, bilişsel, duygusal ve duygusal olarak gelişmiş ve yetişmiş bir sağlık kurumları yöneticisi tarafından yönetilmesi ve böylelikle etkili, ekonomik, verimli ve kaliteli hizmet sunması ile değerlendirilmektedir. Bu makalede, sağlık kurumları yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerden biri olan Duygusal Zekâ kavramı, yönetsel bakış açısıyla ele alınmaktadır.

Amaç: Çalışmanın amacı; toplumsal ve ekonomik anlamda sürdürülebilir kalkınmanın odak noktası olan sağlık sektörünün yapıtaşları olan sağlık kurumlarının, yönetsel açıdan duygusal zekaya sahip yöneticiler tarafından yönetilmeleri gerekliliğini bilimsel literatür ışığında ortaya koymak ve bu hususta çözüm önerileri geliştirmektir.

Kapsam: Ulusal ve uluslararası literatürde sağlık kurumları ve yönetiminde duygusal zekâ kavramının gerekliliği çalışmaları, bu makalenin kapsamını oluşturmakta ve bu kapsamdaki konuyla ilgili akademik bilgiler, çözümlenerek okuyucuya sunulmaktadır.

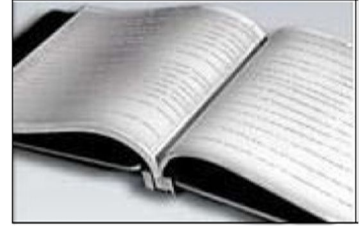
Yöntem: Çalışmada yöntem olarak literatür taraması yapılmış; konuyla ilgili uluslararası ve ulusal çalışmalar incelenerek elde edilen bilgiler, bilimsel bakış açısıyla çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma Problemi: Araştırma, şu problem cümlesi etrafında şekillenmektedir: Uluslararası sağlık sisteminde ve globalleşen dünyada uluslararası sağlık sektörünün bir alt sistemi olan Türkiye sağlık sisteminde, sağlık kurumları yöneticileri için duygusal zekâ kavramının önem derecesi nedir? Sistemsel ve bilimsel olarak konuyla ilgili yapılan çalışmalar nelerdir ve neler yapılması gerekmektedir?

Kurumsal Çerçeve ve Kısıtlar: Araştırma metninde; öncelikle genel bir bakış açısıyla Zekâ ve Duygusal Zekâ kavramları ortaya konmakta, daha sonra Duygusal Zekâ kavramı, yönetsel bakış açısıyla Örgütlerde Duygusal Zekâ kavramı ve araştırmanın odak noktası olan Sağlık Kurumları Yönetiminde Duygusal Zekâ kavramları irdelenmektedir. Sonuç ve öneriler kısmında ise, sağlık kurumları yönetimi odaklı Türkiye Sağlık Sistemi'ne yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır.

2. DUYGUSAL ZEKÂ

1980'li yıllara kadar “zekâ” kavramını açıklayan neredeyse tek ifade konumunda bulunan ve İngilizce “Intelligence Quotient” sözcüklerinin baş harflerini simgeleyen IQ, Türkçe ifadesiyle “Zekâ Katsayısı”; kişinin beyniyle işlem



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

yapabilme ve mantık yürütebilme kapasitesini ölçmeye yönelik tasarlanmış bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Logilife, 2008). Her ne kadar, yüksek IQ sahibi olmak, kültürel ve eğitimsel olarak önem verilen bir konu olsa da; IQ, bazen kişilerin içinde bulunduğu duygu ve düşünce atmosferini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Benzer IQ'lara sahip insanların, benzer işlerde farklı başarı oranlarına sahip olması, bu gerçeğin en önemli göstergelerindedir.

1980'lerden itibaren, insan psikolojisi ve beyni üzerine yapılan araştırmaların, kişisel duyguların kişisel düşüncelere katkısını ortaya koymasıyla; insanların sosyal ve duygusal zekâ kapasiteleri ölçümlendiğinde, IQ'ya göre çok daha yeni bir fikir olan EQ kavramı ortaya çıkmıştır (Stein ve Book, 2003). IQ kısaltmasından yola çıkılarak, adına "Emotional Quotient", yani Türkçe ifadesiyle "Duygusal Katsayı" denilen ve literatürde "Duygusal Zekâ" olarak adlandırılan EQ kısaca; duygusal işaretleri ve bilgileri anlayabilme ve yönetebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2012).

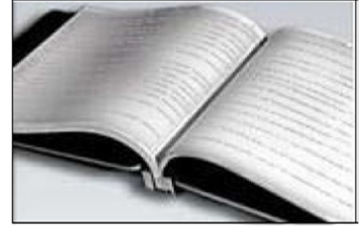
Özellikle Sanayi Devrimi ile başlayıp yaşadığımız yüzyılda belirgin bir biçimde ortaya çıkan hızlı teknolojik ilerleme ve gelişmeler, küreselleşme kavramı ve devamında işyeri ortamından başlayarak günlük hayatımıza akseden "sürekli iyileştirme" prensibinin gereği, Duygusal Zekâ (EQ) kavramının her geçen gün daha

da önem kazandığı ifade edilebilir (Lanser, 2000).

Konu ile ilgili yapılmış olan birçok çalışma, duygusal zekânın; kişisel gelişim ve ilerlemenin yanı sıra, iş performansı üzerinde de önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalardan biri olan ve Franklin Roosevelt'ten Bill Clinton'a on bir Amerikan başkanının başarılarının ve başarısızlıklarının, toplamda beş özellik (iletişim, politik yetenek, vizyon, bilişsel tarz ve duygusal zekâ) üzerinden değerlendirilerek incelendiği ve çalışma sonucunda, başarılı olanlarla başarısız olanlar arasındaki temel farkın duygusal zekâ olduğu ortaya çıkmıştır (Greenstein, 2001).

Duygusal Zekâ, yalnızca bireylere özgü bir kavram değildir. Kurumsal yapıların da tıpkı yaşayan bir organizma gibi kendilerine özgü duygusal zekâları bulunmaktadır. Bu organizma içerisinde hayati nokta olan "kalbin" insan olarak belirlenmesi, yatırımın insan odaklı olması ve kurum çalışanlarının duygu, fikir ve emeklerine değer veren bir anlayışla hareket edilmesi; günümüz rekabetçi piyasasında, kurumların başarısı ve devamı adına büyük önem arz etmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

Karmaşık yapısı, aşırı işyükü; uzmanlaşmış, birbirinden farklı özelliklere sahip ama bir o kadar da karşılıklı bağımlılık çerçevesinde hareket eden personelin bulunması, rekabetin fazlalığı ve sunulan hizmetin hayati önem arz



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

**ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN**

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

etmesi hasebiyle Sağlık Kurumları, duygusal zekâ kavramının işlevselliği açısından en fazla önemsenmesi gereken kurumların başında gelmektedir.

Özellikle sağlık sektöründeki rekabet ve sağlıkta kalite beklentisinin yükselişi, ülkemizde kamu hastanelerinin dahi özertleştirilmesini ve özelleştirilmesini gündeme getirmiş ve bu doğrultuda, 11 Ekim 2011 tarihli ve 663 sayılı “Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” başlıklı kararname ile “Kamu Hastane Birlikleri”nin temeli atılarak, kamu hastanelerine yönetsel anlamda özerklik sağlanmıştır. Yine ülkemizde “Kamu-Özel Ortaklığı” modeli esas alınarak temelleri atılan ve çalışmaları devam eden şehir hastaneleri de, sağlık sektöründeki özerkliğin bir başka boyutunu teşkil etmektedir.

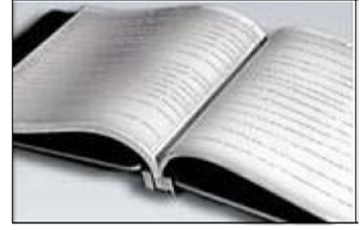
Bu özerklikler neticesinde; başta Kamu Hastane Birlikleri Genel Sekreterleri olmak üzere, gerek hastanelerin tepe yöneticisi olarak görev yapacak olan yöneticilerin ve gerekse yönetsel kademede çalışacak personel ile tıbbi personelin; kendi duygularının bilincinde olmaları, kurumdaki diğer çalışanların ve hizmet sunulan müşterilerin duygularını algılayabilmeleri ve duygusal ipuçlarıyla verileri yönetebilme yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü, kendi duygularını tanıyan ve duygusal ipuçlarını doğru okuyabilen, yani duygusal zekâları yüksek kişilerin, çalıştıkları kademelerde

etkin insanlar olmaları kuvvetle muhtemeldir (Goleman, 1995).

2.1. Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal Zekâ kavramı; duygu ve zekâ terimlerinin birleşiminden ortaya çıkan bir kavramdır. Dolayısıyla; duygusal zekâ’yı tam manasıyla kavrayabilmek için, öncelikle bu iki terimi ele almak gerekir (Baltaş ve Baltaş, 2012).

Bunlardan ilki olan ve geçmişi, insanlık tarihi kadar eskiye uzanan ve Goleman’ın (1995) ifadesiyle, yüz yılı aşkın bir süredir psikologların ve felsefecilerin kesin anlamı üzerinde tartıştıkları bir terim olan “duygu” kavramı, Fransızca kökenli ve isim soylu bir kelime olup Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre: “*Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim*” ve “*Duyularla algılama, his*” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2014). Duygusal Zekâ kavramının literatürdeki en önemli temsilcilerinden olan Goleman ise, duyguyu; bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi olarak tanımlamakta ve karışımları, çeşitlemeleri, mutasyonları ve nüanslarıyla yüzlerce duygudan söz edilebileceğini ifade etmektedir. Yine aynı yazarın ifadesiyle duygu; bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır (Goleman, 1995).

Duygusal Zekâ kavramı içerisinde yer alan bir diğer terim ise “Zekâ”dır. Zekâ terimi, Arapça kökenli ve isim soylu bir kelime olup “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlayış, dirayet, zeyreklik, feraset” olarak Türkçe sözlükte yer bulmaktadır (TDK, 2014). Psikoloji sözlüğünün tanımıyla; soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma gibi benzer zihinsel yetilerin birleşiminden oluşan zekâ kavramı (Budak, 2001), basit bilgiyi elde edip onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Lam ve Kirby, 2002; Akbolat ve Işık, 2012).

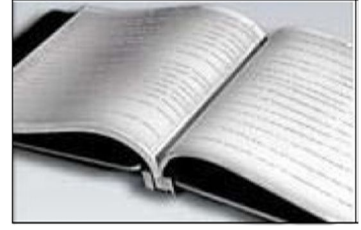
Acar’ın (2002) ifadesiyle: “Zekâ kavramını sadece bilişsel yeteneklere dayandıran bilim adamları, araştırmalarından elde ettikleri sonuçları değerlendirerek, zekâ tanımına, bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişkisi boyutlarını da dâhil etmişlerdir.” Bütün bunların yanı sıra insan zekâsının kapsamı ve işleyişi, mantık ve benzeri süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içermektedir (Öner, 1996).

Aydınatan’ın (2009) ifadesinde ise “zekâ, beynin rasyonel (mantıksal) tarafı kadar duygusal tarafından gelen enformasyonu dengeleme kapasitesine sahiptir. Beynin

duygusal kısmı ya da duygusal beyin, limbik sistem olarak adlandırılır. Limbik sistem, kişinin doğduğu andan itibaren tüm hatıralarını saklar ve kişiye, geçmiş tecrübelerinden öğrenme imkânı sağlar. Bu nedenle kişinin, sezgi sahibi olmasını sağlar. Kişi yaşlandıkça, daha çok tecrübe yaşadığı için sezgileri de daha güçlü hale gelecektir. Bireylerin duygusal tepkileri, rasyonel tepkilerinden daha hızlı ortaya çıkar... Ancak, limbik sistemden kaynaklanan bu ani ve hızlı duygusal tepkiler, çalışma ortamına uygun olmalıdır; aksi takdirde duygusal zekânın yönetilemediği ortaya çıkacaktır.”

Bütün bu bakış açıları da dikkate alınarak, kapsamlı bir biçimde tanımlanacak olursa (Güney, 2013), zekâ; yerinde ve zamanında, amaca uygun bir biçimde, toplumsal değeri ve farklılığı olan zihnî davranışlar sergileyebilme; soyut olayları en kısa zamanda ve doğru bir biçimde kavrayabilme; karşılaşılan sorunlar için doğru ve zamanında çözümler üretebilme; en zor şartlarda bile kişisel enerjiyi artırarak, kişide meydana gelen heyecan durumlarına karşı koyabilme becerisidir.

Duygusal zekâ kavramı, çok yeni bir kuram olarak literatürde yer almakla birlikte, bu konu hakkında bugüne kadar gerek ulusal ve gerekse uluslararası akademik ve sosyal platformlarda bir çok çalışma yapılmış, bir çok makale ve kitap kaleme alınmıştır. Hepsinden de öte,



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

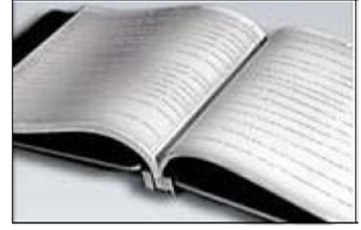
<http://www.akademikbakis.org>

bugüne kadar belirli bir duygusal zekâ tanımı üzerinde hem fikir olamamakla birlikte, onlarca, belki de yüzlerce duygusal zekâ tanımı yapılmıştır. Aşağıda; duygusal zekâ üzerine bugüne kadar yapılmış olan tanımlamaların ve çalışmaların yalnızca bir kısmına yer verilebilmiştir.

İlk olarak 1920 yılında Harper's Magazine'de yayımlanan "Intelligence and Its Uses" başlıklı makalesiyle Sosyal Zekâ kuramını ortaya atan ve Mayer ve Salovey tarafından ortaya atılan Duygusal Zekâ kuramının da temellerini oluşturan Edward L. Thorndike olmuştur (Thorndike, 1920). Burada sosyal zekâyı; "*insan ilişkilerinde daha geniş ve önemli rol oynamak için, kadın ve erkekleri yönetme ve anlama yeteneği*" olarak tanımlayan Thorndike'nin bu makalesinden 70 yıl sonra, yani 1990 yılında, New Hampshire Üniversitesi'nden John D. Mayer ve Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey tarafından yayımlanan ve geniş kapsamlı bir Duygusal Zekâ kuramının temellerini oluşturan "Emotional Intelligence" başlıklı makale yayımlanmıştır. Mayer ve Salovey bu makalelerinde duygusal zekâ'yı "sosyal zekânın bir formu olarak, bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği" olarak ifade etmektedirler (Mayer and Salovey, 1990).

Duygusal Zekâ'nın öncü modellerinden bir diğeri de, 1980'li yıllarda, psikolog Dr. Reuven Bar-on tarafından ortaya konulmuştur. Uluslararası birçok çalışmada geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş olan Duygusal Zekâ Anketi'nin de düzenleyicisi olan Dr. Bar-on, bu alandaki önemli isimlerden birisidir. İlk olarak doktora tezinde ortaya çıkan ve daha sonra başka araştırmalarla pekiştirilerek özetlenen modelinde; temelde duygusal zekâyı "*çevreden gelen talep ve baskılarla başa çıkma yeteneğini etkileyen bir dizi kişisel, duygusal ve sosyal yeti*" olarak betimler (Bar-on, 1988; Bar-on, 1997; Goleman, 1998). Bar-on'un bu çalışmasında; on beş anahtar yeti, temelde beş farklı gruba ayrılır (Bar-on, 2006; Goleman, 1998):

- 1. Kişilere özgü yetenekler:** Kendi benliğinin bilincinde olma, kendi duygularını anlama, kendi his ve fikirlerini ortaya koyma;
- 2. Kişilerarası beceriler:** Diğerlerinin duygularının farkına varabilme onları anlayabilme, kişilere genel itibariyle önem vererek onlarla duygusal anlamda yakın ilişkiler kurma;
- 3. Uyum sağlayabilme:** Kendi duygularını algılayabilme, içerisinde bulunduğu durumu doğru değerlendirebilme, kendi duygu ve düşüncelerini yeniden



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

şekillendirebilerek sorunları çözebilme;

4. **Stres yönetimi stratejileri:** Stresle başa çıkabilme ve baskın duyguları kontrol edebilme;

5. **Motivasyon ve genel ruh hali faktörleri:** İyimser olabilme, kendinden ve başkalarından hoşlanma, mutluluğu hissederek aynı zamanda dışarıya da yansıtabilme yetisi.

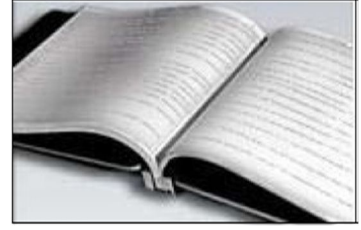
Bar-on'a göre gerçek yaşamda IQ ve EQ etkileşim halinde olup birbirini destekler. Buna göre gerçek zeki insan sadece bilişsel zekâya sahip olan değil, aynı zamanda duygusal zekâya sahip olan kişidir (Bar-on, 2006; Doğan ve Demiral, 2007).

Neredeyse son 20 yıldır Duygusal Zekâ kavramı, dünya çapında gerek bireysel gerekse şirketler bazında oldukça popüler bir konuma gelmiştir ve her geçen gün de bu konu üzerinde yapılan araştırma ve çalışmalar artarak devam etmektedir.

Her ne kadar yukarıda isimleri anılan bilim adamlarının bu konu üzerinde yaptıkları çalışmalar duygusal zekâ kuramının temellerini teşkil etse de, kuşkusuz ki başarı için önemli görülen "empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı..." gibi duygusal nitelikleri

betimlemek için kullanılan bu kavramın "şöhret" olmasında ve bu derece popüler hale gelmesinde büyük katkısı olan isim, 1995 yılında yazmış olduğu "Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir? (Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.)" isimli kitabıyla, Dr. Daniel Goleman olmuştur (Beceran, 2004). Yıllarca New York Times'da beyin ve davranış bilimleri konulu makaleler yazan, Times'deki makaleleriyle iki kez Pulitzer Ödülü'nü kazanan, Harvard Üniversitesi'nde dersler veren, merkezi Rutgers Üniversitesi'nin Profesyonel ve Uygulamalı Psikoloji Okulu'nda bulunan ve duygusal zekâ becerilerini geliştirmenin en iyi yöntemlerini bulmayı amaçlayan "Örgütlerde Duygusal Zekâ Konsorsiyumu"nun eş-başkanlığını da yapan Goleman'ın ünü, 1995 yılında yayımlanmış olduğu bu kitapla tüm dünyaya yayılmıştır.

Goleman'a göre duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine gönderme yapar. Akademik zekâdan, yani IQ ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yetenekleri tanımlar. Goleman, yaptığı çalışmalarda, Salovey ve Mayer'in ortaya atmış oldukları duygusal zeka modelini baz alarak, bu modelde geçen ve yukarıda yer verdiğimiz yeteneklerin çalışma hayatında ne kadar



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

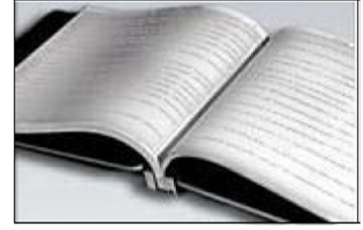
önemli olduğunu anlamak açısından, bu yetenekleri en kullanışlı bulduğu versiyona uyarlamıştır. Bu uyarlama, aşağıdaki beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir (Goleman, 1998):

1. **Özbilinç:** Bireyin içinde bulunduğu duyguların farkında olması ve bu duyguları, karar vermede yol gösterici olarak kullanması. Aynı zamanda gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüvene sahip olması.
2. **Kendine çekidüzen verme:** Duygusal olaylara verilen tepkilerin kontrol altına alınarak, verilen tepkilerin duruma uygun hale getirilmesi; duygusal sıkıntılardan kurtulup, kişinin kendini toparlaması.
3. **Motivasyon:** Amaçlanan hedeflere ulaşabilmek adına, duyguların motive edici anlamda yönlendirilmesi.
4. **Empati:** Başkalarının duygularının farkında olarak onların neler hissettiğini sezmek, olaylara onların açısından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip onlarla uyum sağlayabilmek.
5. **Sosyal Beceriler:** Başkalarıyla kurulan ilişkilerde, duyguları, sosyal durumları ve ilişki ağlarını

doğru algılayarak sorunsuz bir etkileşim içinde olmak, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak ve bu sosyal becerileri işbirliği ve ekip çalışması için kullanmak.

Duygusal zekâ ve liderlik üzerine yaptıkları çalışmalarla bilinen Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf, birlikte kaleme almış oldukları “*Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (EQ)*” (1997) adlı kitapta, duygusal zekâyı yöneticilik ve liderlik açısından ele almışlar ve duygusal zekâyı; “*Duyguların gücünü ve hızla algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği*” olarak tanımlamışlardır. Yine aynı kitapta yer alan ifadeleriyle duygusal zekâyı; *duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadan oluşan dört köşe taşlı model ile açıklamaktadırlar. Bu modele göre;*

1. **Duyguları öğrenme:** İlk köşe taşı olarak duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geribildirim, sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir kişisel etkinlik ve güven inşa etmeyi;
2. **Duygusal zindelik:** İçtenlik, inanılabilirlik ve esnekliğimizi inşa ederek güven çemberimizi



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

genişletme, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğimizi artırmayı;

3. **Duygusal derinlik:** Yaşamımızı ve işimizi, potansiyelimiz ve amacımızla uyumlu hale getirmek ve bunu doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla desteklemek için yollar önermeyi;

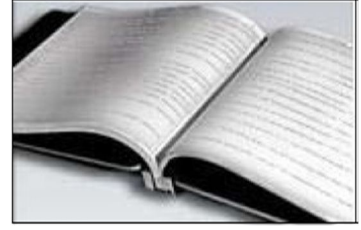
4. **Duygusal simya:** Son köşe taşı olup sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve gelecek için rekabet etme gücümüzü artırmayı, yaratıcı güdülerimizi geliştirmeyi ifade etmektedir.

Acar'a (2001) göre ise duygusal zekâ; bireyin yaşamındaki başarısının belirleyicisi olarak, öncelikle kendine ait duygularını fark edip tanınması, onları uygun şekilde kontrol edebilmesi ve yaşamındaki hedefleri için öz motivasyonunu gerçekleştirebilmesi ile ilişkili bireysel yetenek ve becerilerle, karşısındaki kişilerin duygularını fark edip, kendini onların yerine koyabilmek ve çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler içinde etkileşim kurabilmekle ilişkili sosyal yetenek ve becerilerin bir kombinasyonudur.

Duygusal zekâyâ kaynaklık ettiği ifade edilen özellikler, şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2013):

- a. Empatik olma ve empatik ilişki kurabilme özelliği
- b. Duyguları anlama ve duygularını ifade edebilme özelliği
- c. Kendi duygularını kontrol edebilme özelliği
- d. Bulunulan çevreye uyum sağlayabilme özelliği
- e. Bireysel ya da bireyler arası ilişkilerde sorun çözebilme özelliği
- f. Sabırlı ve istikrarlı olma özelliği
- g. Sempatik olma özelliği
- h. Diğerlerine saygı duyma özelliği
- i. Başkaları tarafından beğenilme ve takdir edilme kaygısı

Buraya kadar bilimsel literatür eşliğinde duygusal zekâyı kavramsal olarak tanımlamaya ve kuramsal olarak duygusal zekânın özelliklerinden bahsetmeye çalıştık. Bu noktada, duygusal zekânın öğrenilebilir olup olmamasından bahsedecek olursak; bunu en iyi şekilde deneysellendirebilmek için insan hayatının evrelerine bakmak yeterli olacaktır. Örneğin, 35 yaşındaki bir bireyin 10 yıl önceki (25 yaşındaki) duygu, düşünce ve hayata bakış açısı ile 10 yıl sonraki (45 yaşındaki) duygu, düşünce ve hayata bakış açısı arasında yadsınamaz bir fark olacağı aşikârdır. İlerleyen yaşlarda bireylerin,



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

gerek kişisel ve gerekse toplumsal olayları ve ilişkileri daha dengeli bir biçimde değerlendirmeye başladıkları; daha uyumlu oldukları, daha kontrollü oldukları ve genel olarak diğerleriyle etkin bir iletişim kurabildikleri belirtilmektedir (Gürsoy, 2005). Bunların yanı sıra; özellikle bebeklik ve çocukluk dönemlerinden itibaren başlayan aile içi ve aile dışı eğitimler ve yine hayatın her aşamasında alınabilecek olan Duygusal Okur-Yazarlık eğitimlerinin, duygusal zekânın gelişimine katkıda bulunacağı, davranış bilimciler tarafından ifade edilmektedir.

2.2. Örgütlerde Duygusal Zekâ

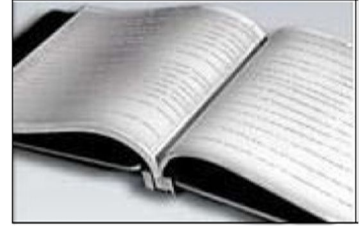
Örgütler; karmaşık olmasına rağmen, aynı zamanda birbiriyle uyum içinde çalışan sistemler bütünüdür ve bu sistemlerin temel unsuru ise insandır. Uyum sağlayıcı sistemler olarak örgütler, her zaman canlı, yenilikçi, üretken ve devinimseldir. Tıpkı biyolojik canlılar gibi örgütler de öğrenme, öğrenerek gelişme ve rekabet etme yeteneklerine sahiptirler (Aydınatan, 2009). Bu yeteneklerin temelinde yatan kavram ise “zekâ”dır. Zekâ kavramına yukarıda biraz da olsa değinmiştik; ama bu noktada karşımıza örgütsel anlamda bir zekâ, yani “örgüt zekâsı” kavramı çıkmaktadır (Liang, 2002).

Zekâyı “öğrenme ve bilme kapasitesi ya da yeteneği” olarak ifade edecek olursak ve yaşadığımız dünya şartlarında reel anlamda bu kavramın tek temsilcisi olarak da insanı

göz önünde bulundurursak; örgütlerin de tıpkı insanlar gibi, farklı türde ve düzeyde, tecrübelerle öğrenme, çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayarak onlarla baş edebilme kapasite ve yetenekleri bulunmaktadır (Richards, 2002). Richard Veryard’a göre (2000) örgüt zekâsı, örgütte çalışan bireylerin genel zekâ toplamları anlamına gelmemekte; aksine, çalışanların zekâ seviyelerinin ötesinde yepyeni bir varlık olarak örgüt, kendi zekasını ortaya koymaktadır. Albrecht (2003), örgüt zekâsının 7 farklı özelliğinden bahsetmektedir. Bunlar;

1. Stratejik vizyon
2. Değişim arzusu
3. Düzenleme ve uygunluk
4. Performans baskısı
5. Bilgi paylaşımı
6. İstek
7. Ortak kader

Örgüt zekâsı, birçok bilim adamı tarafından, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan birçoğuna değinecek olursak (Liebowitz, 2000): Örgüt zekâsı; örgütün elinde bulundurduğu verileri işleyerek onlardan bilgi üretme, işlenen ve üretilen bilgileri, çevreyle daha iyi şekilde uyum sağlamak amacıyla kullanma kapasitesidir (Halal, 1998; McMaster, 1996). Erçetin’e (2001) göre ise örgüt zekâsı; örgütün devamlılığı adına gerekli olan ve örgüt



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

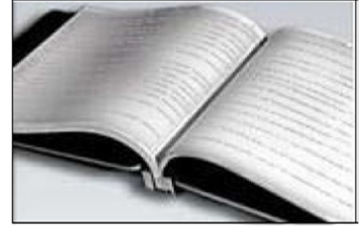
<http://www.akademikbakis.org>

tarafından kullanılan tüm yetilerin bir birleşimidir. Örgüt teorileri üzerine çalışmaları bulunan Belgin Aydınatan, 2009 yılında yayımlanmış olduğu “Örgüt Zekâsı ve Yönetimi: Kavramlar-Modeller-Uygulama” isimli kitabında, konu ile ilgili şu ifadelerle yer vermiştir: “Örgüt zekâsı, örgüte; çevreye uyum sağlama, öğrenme, yenilik, bilgi artışı, alternatifler arasında seçim yapma yeteneği veren ve bunları örgütün çevresine tepki vermesi için birleştiren bir kavramdır. Örgüt zekâsı, örgütün bünyesinde yer alan ve örgütte çalışanların bireysel zekâlarının ötesinde olan bir kavramdır. Örgütteki sistemleri, sistem içinde bireylerin zekâlarını, alışkanlıklarını, iş yapma usullerini, süreçleri, uygulamaları ve her türlü fiziksel araçları kapsar. Bunun yanında örgüt zekâsının, pazar avantajı ve varlığını sürdürmeyle de ilişkisi vardır. Örgüt stratejisi, enformasyon, pazar bilgisi, kalite, stratejik ortaklıklar ve bir yöneticinin hemen hemen tüm uğraşlarını başarıyla tamamlayabilmesi, örgüt zekâsını gerektirir. Yine toplam kalite yönetimi, süreç yenileme gibi yönetim yaklaşımlarından elde edilen sonuçlar da doğrudan örgüt zekâsıyla ilişkilidir. Örgüt zekâsı, bu yaklaşımların uygulanmasında gerekli bir unsur olduğu gibi, aynı zamanda bu yönetim yaklaşımlarının uygulanıp başarılı olması da örgüt zekâsını artırıcı bir etkiye sahiptir.” Sarah, Cook ve arkadaşları (2004), örgüt zekâsını; Ruhsal

Zekâ, Politik Zekâ, İş Zekâsı ve Duygusal Zekâ olmak üzere dört farklı türde ele alınmıştır. Buna göre duygusal zekâ, örgüt zekâsının bir alt birimi olup aynı zamanda örgüt başarısındaki en önemli etkenlerin başında gelmektedir.

Örgütlerde duygu kavramının uzunca bir geçmişi olmasına rağmen, örgüt içi duygulara ilişkin modern çalışmaların, sosyolog A.R. Hochschild’in duygusal emek üzerine yazdığı “The Managed Heart” isimli kitabıyla başladığı kabul edilmektedir (Yelkikalan, 2007).

Bugüne kadar örgütsel bazda, çalışan ve yönetici düzeyinde yapılmış olan,örgütsel davranış, yönetim, psikoloji vb. alanlardaki çalışmalara bakıldığında anlaşılmaktadır ki; bireylerin gerek özel ve gerekse iş hayatlarında başarılı olabilmeleri için bilişsel zekânın (IQ) yanısıra yüksek düzeyde duygusal zekâyı (EQ) sahip olmaları ve bu zekâ türünü etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2007). Her ne kadar bireysel bazda çalışanlar yüksek IQ ve EQ sahibi olsalar da, kişi kendi başına fazla bir şey başaramaz. Bireysel amaçlarını başarmak ve ihtiyaçlarını gidermek için diğerleriyle birlikte yaşamak zorundadır. Bu nedenle insanların grup çabaları içine girmesi kaçınılmazdır. Grup çabaları ise, örgütsel anlamda etkili bir işbirliğini ve eşgüdümü gerektirir (Baransel, 1993).



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

Özellikle günümüzde, merkezine insanı alan, kendi çalışanını da kendi iç müşterisi olarak gören ve kendi başarı sırlarının aslında çalışanlarının başarısında olduğunun farkında olan örgütler, duygusal zekâ kavramına daha fazla önem vermekte ve özellikle duygusal zekâsı yüksek iş arkadaşları aramaktadırlar. Çünkü günümüz örgütlerinin her ne kadar temel amacı kâr elde etmek olsa da, bunun da ötesinde yer alan ve modern dünyada kâr elde etmenin temel aracı olarak görülen müşteri memnuniyeti, gerek örgütler ve gerekse müşteriler açısından büyük önem arz etmektedir. Müşteri memnuniyetinin odak noktasını ise, maddi ve manevi anlamda, o örgütte çalışanların performans düzeyleri belirlemektedir. Performans; daha öncesinde belirlenen koşullar çerçevesinde bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanırken (Bingöl, 2003); örgütsel düzeyde duygusal zekâ, gerek örgüt içerisinde ve gerekse müşteri memnuniyetinde, performans kriteri olarak değerlendirilmektedir (Arıcıoğlu, 2002).

Duygusal zekânın aynı zamanda, çalışanların iş tatminlerinde ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında da önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Bu bağlamda; duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların gerek kendi işlerine göstermiş oldukları tutum ve gerekse örgüt içinde sergilemiş

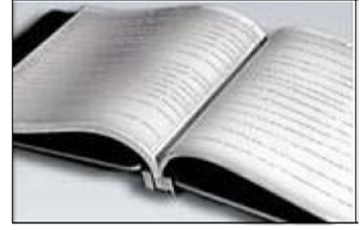
oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları, olumlu yönde değişebilir.

Duygusal zekâ kuramı ile birlikte, örgütlerdeki yönetim kademesinde yeni yeni dillendirilmeye başlanan bir diğer kavram ise “Duygusal Zekâlı Lider” kavramıdır. Goleman, Boyatzis ve McKee’ye (2002) göre Duygusal Zekâlı Lider; ne zaman işbirliğine girileceğini, ne zaman vizyoner olunacağını, ne zaman dinleyip ne zaman komut verileceğini bilen; neyin önemli olduğu konusunda kendi sezgilerine güvenen ve önderlik ettikleri kişilerin değerleriyle uyumlu olan bir misyonu dile getirme yeteneğine sahip olan; ilişkileri doğallıkla geliştiren ve için için kaynayan meseleleri yüzeye çıkararak ahenk içindeki bir grubun insani sinerjilerini yaratan; yanlarında çalışanların kariyerleriyle ilgilenerek örgüte karşı kesin bir sadakat oluşturan ve ortak değerlere hitap eden bir misyon uğruna ellerinden geleni yapmaları için, çalışanlarına esin kaynağı oluşturan ve bütün bunları, doğru kişiyle, doğru zamanda ve doğru şekilde yapan liderdir.

2.3. Sağlık Kurumları Yönetiminde

Duygusal Zekâ

1946 yılında, 61 devletin temsilcisi tarafından imzalanarak yürürlüğe giren Dünya Sağlık Örgütü Anayasası’nda sağlık; sadece hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, aynı zamanda beden, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik hâli



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

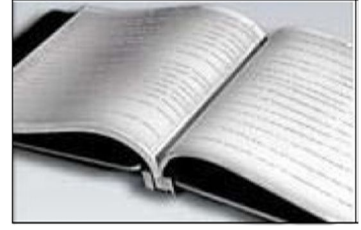
olarak tanımlanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti ise, Haziran 1949 tarih ve 5062 sayılı Kanunla Dünya Sağlık Örgütü Anayasası'nı onaylayarak, hem bu örgüte resmi olarak üye olmuş hem de yukarıda belirtilen sağlık tanımını kabul etmiştir (Sağlık Bakanlığı, 1997).

Yukarıdaki sağlık tanımında yer alan “ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik hâli” ifadesi, duygusal ve zihinsel olarak tam bir gelişmişlik durumuna işaret etmektedir (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2009). Dolayısıyla, sağlık kurumlarının örgütsel anlamda duygusal zekâlarının yüksekliğinin de ötesinde, sağlık kavramının temelinde duygusal bir iyilik hali yatmaktadır.

Erigüç'ün (2012) ifadesiyle; insanın insana hizmet sunduğu, bünyesinde öznesi de nesnesi de insan olan sağlık hizmetlerinin sunulduğu sağlık kurumları; toplumun sağlık hizmetlerine olan ihtiyaçlarını karşılama görevlerini üstlenen örgütler olarak ve sağlık hizmetleri ise; bir çok beceriye sahip olan ve mesleki anlamda iyi bir eğitim almış insangücünü barındıran, emek-yoğun bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sağlık kurumlarında “müşteri” kavramı her ne kadar soğuk karşılanan bir ifade olsa da ve karşıt görüş olarak: “hastaları müşteri olarak görmek, sağlık hizmet sunumunun ruhuna aykırıdır” gibi humanist ifadeler kullanılsa da, reel sektörde bunun böyle

olmadığı, yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Özel sağlık işletmelerinin yanısıra, kamu hastanelerinin özleştirilmesiyle birlikte bir işletme olarak karşımıza çıkan sağlık kurumları, şayet geleceklerini garanti altına almak istiyorsa, müşteri kavramının önemini farkında olarak müşteri memnuniyetini ön planda tutmalıdırlar (Işık, 2005). Toplam Kalite Yönetimi anlayışında, sağlık kurumlarında müşteri kavramı, hastadan daha fazlasını içeren; hastalarla birlikte hasta yakınlarını, sağlık çalışanlarını, birlikte çalışılan kurum ve kuruluşları, ödeme yapan kurum ve kuruluşları, mesleki dernekleri ve öğrencileri de kapsayan bir kavramdır (Kaya ve Akbolat, 2003). Tıpkı diğer işletmelerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da müşteri tatmini, hizmette algılanan kaliteyle kurumdan beklenen kalitenin oranlanmasıyla ortaya çıkmaktadır ve bu tatmin, sunulan hizmetlerle hizmet sunum süreçlerine göre farklılıklar göstermektedir (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2009). Gerek iç müşteri olarak tanımlanan; mesleki faaliyetler yerine getirilirken ilişkide bulunan kişi ve kuruluşların ve gerekse dış müşteri olarak tanımlanan; mesleki faaliyetler neticesinde ortaya çıkan mal ve hizmetlerden birinci derecede etkilenen kişi ve kuruluşların memnuniyetindeki temel öge, örgüt çalışanları; yani sağlık kurumları için, sağlık çalışanlarıdır (Kaya, 2005).



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

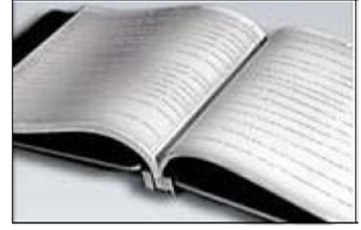
<http://www.akademikbakis.org>

Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımıyla sağlık çalışanları; sağlığı geliştirme amacı taşıyan eylemlerde bulunan tüm kişilerdir (Sağlık Bakanlığı, 1997). Bu tanıma göre sağlık insan gücü; doktor, hemşire, laboratuvar çalışanları, eczacı v.b klinik personeli içerdiği gibi, doğrudan sağlık hizmeti vermeyip de sağlık sistemi bünyesinde yer alan sağlık yöneticilerini ve destek çalışanlarını da içermektedir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda, sağlık kurumlarındaki insan gücünün ruhsal, zihinsel ve bedensel özellikleri merkezi konumda yer alırken, bu kurumlarda sunulan hizmetin kalitesini, büyük ölçüde, sağlık insangücü kapasitesi belirler. Çünkü, sağlık hizmetlerinin özellikleri arasında yer alan; bu hizmetlerin ikamesinin olmayışı, ertelenemeyişi, sağlık hizmetlerinde tüketici davranışlarının birbirinden farklı oluşu ve hizmetten sağlanan doyum ve kalitenin önceden belirlenmesinin zorluğu, sağlık kurumları dışında çalışanlara göre sağlık insangücü kapasitesinin önemini bir kat daha artırmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010). Bu noktada, sağlık kurumlarının başarısı; duygusal zekâsı yüksek işgörenlerin katılımıyla, gerek mesleklerine ve gerekse kurumlarına olan bağlılıkları ve adanmışlıkları ile bağlantılıdır (Erigüç, 2012).

Goleman'ın (1998) sınıflandırmasıyla; öz bilinç sahibi, kendisine çekidüzen veren, motivasyonu yüksek, empati kurabilen ve

sosyal ilişkileri kuvvetli sağlık çalışanları, çalıştıkları sağlık kurumlarının duygusal zekalarını da pozitif anlamda yönlendiren ve kurumda müşteri memnuniyeti sağlayan temel yapıtaşlarıdır. Çünkü, sağlık çalışanlarının yapmış olduğu mesleklerin, hastalarla doğrudan iletişim kurmayı gerektirmesi ve sağlık kurumlarındaki hizmetin ancak bir ekip çalışması ile sunulabilmesi, sağlık çalışanlarında duygusal zekâ kullanımını ön plana çıkarmaktadır (McQueen, 2004). Öncelikle kendi duygularının farkına varabilen, onları anlamlandırabilen, kontrol edebilen, yönetebilen ve bütün bunların yanısıra diğer insanların (müşteri kavramı içerisindeki kişi ve kurumlar kapsamındaki bireylerin) duygu ve düşüncelerinin farkında olabilen, onları yorumlayabilen, onlarla empati kurarak sağlıklı ve etkili iletişimler gerçekleştirebilen sağlık çalışanları, günümüz sağlık kurumlarının vazgeçilmez öğeleridir (Bar-on, 2006; Goleman, 1998; Güney, 2013). Bu sebeptendir ki bütün bu becerilerin bir birleşimi olarak tanımlanan duygusal zeka kavramının sağlık kurumları, yöneticileri ve çalışanları için yeri ve önemi günümüz koşullarında tartışılmaz boyuttadır.

11 Ekim 2011 tarihli ve 663 sayılı "Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" 2 Kasım 2011 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

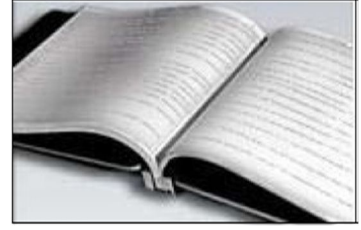
girmiştir. Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin amacı; Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarının teşkilat, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir. Bu Kanun Hükmünde Kararname ile birlikte, Sağlık Bakanlığı teşkilat yapısı tamamen değişmiş ve Kararname'nin 29. maddesi ile Bakanlığa bağlı bir kuruluş olarak "Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu" kurulmuştur. Kurum tarafından, kaynakların etkili ve verimli kullanılması amacıyla Kuruma bağlı ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumları, il düzeyinde Kamu Hastaneleri Birlikleri kurularak işletilmektedir. Bu birliklerin kurulmasıyla birlikte, kamu hastanelerinde, özelleştirmeye doğru giden bir özerkleşme dönemi başlamıştır. Bu özerkleşmeyle birlikte; başta kamu hastane birliklerinde tepe yönetici olarak görev yapan genel sekreterler olmak üzere, birliklere bağlı hastanelerde görev yapan hastane yöneticileri ve diğer sağlık çalışanları için, sağlık hizmet sunumunda yeni bir dönem başlamış ve bu yeni dönemle birlikte, çalışanların gerek bilişsel ve gerekse duygusal zekâ kapasiteleri büyük önem kazanmıştır. Çünkü, özerkleşmeyle birlikte, kamu sağlık kurumları da tıpkı özel sağlık kurumları gibi, sağlık sektöründeki rekabet çemberinin içerisinde yer alarak, reel sektörün örgüt tanımı kapsamına dahil olmuştur (Erdem, 2012). Dolayısıyla, sağlık sektöründe yer alan örgütler olarak sağlık kurumlarında ise,

optimal düzeyde gerçekleşmesi istenilen verimlilik ve üretkenlik, yönetsel ve işgören düzeyinde, zihnen ve ruhen motive olmuş ve aynı zamanda bu motivasyonu koruyarak çalışma ortamlarına yansıtan yönetici ve çalışanlar ile gerçekleşecektir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aristo'nun, Nikomakus Etiği başlıklı felsefi incelemesinde yer verdiği ifadesiyle: "*Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak; işte bu kolay değildir*" (Goleman, 1995). Bu ifadede kullanılan "kızmak" kelimesi, yalnızca bir örnektir; üzülme, sevinme, öfkelenme, mutlu olmak, heyecanlanma, şaşırma vb. gibi. Burada önemli olan, bütün bu duygusal tezahürleri, doğru insanlarla, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru mekânda, doğru nedenle ve doğru şekilde yapabilmektir. Ki bu da gerçek anlamda bir zekâ gerektirir.

Genellikle bireysel anlamda inceleme konusu olan duygusal zekânın, aynı zamanda, çalışanların iş tatminlerinde ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında da önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Bu bağlamda; duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların oluşturdukları sinerjiyle, gerek kendi işlerine göstermiş oldukları tutum ve davranışlar ve gerekse örgüt içinde sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

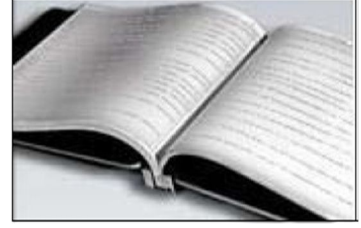
davranışları ile örgüt zekâsı ve buna bağlı olarak örgüt başarısı olumlu yönde değişebilir.

Örgütsel anlamda insanın insana hizmet sunduğu; bünyesinde, her bir ögesi insan olan sağlık hizmetlerinin sunulduğu sağlık kurum ve kuruluşları, toplumun sağlık hizmetlerine olan ihtiyaçlarını karşılama görevlerini üstlenen örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeptir ki sağlık hizmetlerinin sunumunda, sağlık kurumlarındaki insan gücünün ruhsal, zihinsel ve bedensel özellikleri merkezi konumda yer almakta ve bu kurumlarda sunulan hizmetin kalitesini, büyük ölçüde, sağlık insangücü kapasitesi belirlemektedir. Dolayısıyla, sağlık kurumlarının başarısı; duygusal zekâsı yüksek işgörenlerin katılımıyla, gerek mesleklerine ve gerekse kurumlarına olan bağlılıkları ve adanmışlıkları ile bağlantılıdır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010; Erigüç, 2012).

22 Mayıs 2014 Perşembe tarihli ve 29007 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik” içerisinde yer bulan tanımı ile -Sağlık Kurumları Yöneticisi-Sağlık İdarecisi’nin görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.

Sağlık idarecisi;

- a. Kurumun idari, mali ve teknik hizmetlerinin yürütülmesinde, misyon, vizyon, temel hedef ve değerlerinin belirlenmesinde, kalite, standardizasyon ve akreditasyon çalışmaları ile performans değerlendirmesinde görev alır.
- b. Kurumun finansal yönetim politikalarının belirlenmesi, uygulaması ve yönetilmesinde görev alır.
- c. Kurumun muhasebe, bütçe, mali analiz ve maliyet analizi faaliyetlerini yürütür.
- d. Sağlık hizmetleri sunumunun planlanması, yürütülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi sürecinde görev alır.
- e. Kurumda tıbbi ve hasta bakımı dışında verilen hizmetlerin organizasyonu, yürütülmesi ve denetimini sağlar.
- f. Kurumda kriz ve afet planının hazırlanması ve yürütülmesi çalışmalarında görev alır.
- g. Hastalıkların tanıları ve ameliyatların uluslararası hastalıklar kod sistemine göre kaydedilmesi, tıbbi ve idari istatistiklerinin tutulması, saklanması, değerlendirilmesi ve raporlanmasında görev alır.
- h. Kurumun genel ve tıbbi arşiv hizmetleri ile hastane bilgi



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

sistemlerinin yürütülmesinde görev alır.

- i. Sağlık yönetimi alanına ilişkin politikalar geliştirir, planlamalar yapar veya bu çalışmalarda görev alır.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, profesyonel anlamda bir Sağlık Kurumları Yöneticisi; stratejik olarak sağlık kurumunun en tepe noktasında yer alan, görev ve sorumlulukları itibariyle kendisine bütün bir örgütün sorumluluğunun devredildiği bir pozisyonun temsilcisi konumundadır.

Bu sebeptendir ki sağlık kurumları yönetimi; profesyonel ellere emanet edilecek kadar önemli bir meslektir. Çünkü sağlık; yalnızca hastalık ya da sakatlığın olmayışı değil, aynı zamanda kişinin beden, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik halindedir. Yani sağlık, insanoğlu için her şeydir. Dolayısıyla, insan hayatının odak noktası olan sağlığın ve sağlık için olmazsa olmaz kouda bulunan sağlık kurumlarının yönetimi de, bir o kadar önemlidir.

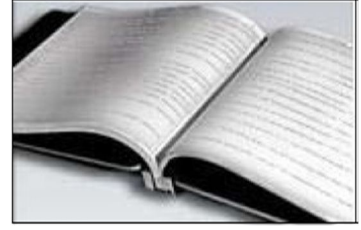
Bu noktada;

- Eğitimsel anlamda gerekli donanıma sahip,
- Özbilinç sahibi,
- Motivasyonu yüksek,

- Çalışanları ile empati kurabilen ve sosyal ilişkileri kuvvetli sağlık yöneticilerinin, çalıştıkları sağlık kurumlarının duygusal zekalarını da pozitif anlamda yönlendirecekleri ve örgütün iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlayan temel yapıtaşları olacakları ifade edilebilir.

Ve yine ifade edilebilir ki, sağlık kurumlarında sektörel olarak optimal düzeyde gerçekleşmesi istenilen etkenlik, etkililik, müşteri memnuniyeti, kalite ve verimlilik; yönetsel kademedeki, duygusal ve duygusal anlamda motive olmuş ve aynı zamanda bu motivasyonu koruyarak çalışma ortamlarına yansıtan yöneticiler tarafından gerçekleştirilecektir.

Ülkemizde Sağlıkta Dönüşüm Programı ile başlayan ve 12 yıldır devam eden ve özellikle son iki yıl içerisinde Kamu Hastane Birliklerinin kurulmasıyla birlikte özerkleşen Kamu Hastanelerinin işleyişi sürecinde, sağlık kurumları yönetimini profesyonel bir meslek olarak görmeyen, göremeyen anlayış yavaş yavaş kaybolmaya başlasa da; ne yazık ki halen eğitimsel, bilişsel ve duygusal olarak yetiştirilmiş profesyonel sağlık kurumları yöneticileri, hak ettikleri değeri görememektedir. Bu konuda, ülke bürokratlarına ve Türkiye Sağlık Sistemi yöneticilerine büyük görev düşmektedir.



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

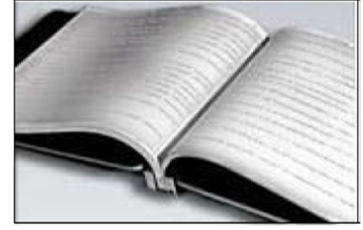
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 *** ID:454 K:430

<http://www.akademikbakis.org>

4. KAYNAKÇA

- Acar, F. (2001).** *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, İstanbul
- Acar, F. (2002).** Duygusal Zekâ ve Liderlik. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 12: 53-68
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012).** Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32(1): 109-124
- Arıcıoğlu, A. (2002).** Yönelimsel Başarımın Değerlemede Duygusal Zekânın Kullanımı. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, (4) 2002: 26-42
- Aydınatan, B. (2009).** Örgüt Zekâsı ve Yönetimi: Kavramlar-Modeller-Uygulama. Gazi Kitabevi, Mart 2009, Ankara
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (2012).** Stres ve Başaçıkma Yolları. 24. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Baransel, A. (1993).** *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi.* (Cilt 1) 3. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul
- Bar-on, R. (1988).** *The Development of a Concept of Psychological Well-Being.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of Humanities, Rhodes University, South Africa
- Bar-On, R. (1997).** *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual.* Toronto, Canada : Multi-Health Systems.
- Bar-on, R. (2006).** The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, (18): 13-25
- Becerem, E. (2004).** Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi. (<http://duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=7&Tid=3> Erişim tarihi: 07.06.2014).
- Budak, S. (2001).** *Psikoloji Sözlüğü.* Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A., (1997).** *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (EQ).* (Çev: Zelal Bedriye Ayman- Banu Sancar), No: 218, Sistem Yayıncılık, İstanbul



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

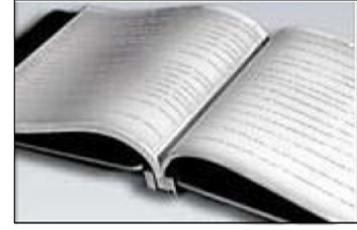
ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007).** Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. Celal Bayar Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1): 209-230
- Erçetin, Ş. (2001).** Action Research, Organizational Intelligence, Curriculum Development. *Educational Research Quarterly*, 26(1): 41-49
- Erdem, R. (2012).** Hastane Yönetim Kurulu ve Kamu Hastane Birlikleri. İçinde: Tatar M. (Editör). *Sağlık Kurumları Yönetimi-1*. Birinci Baskı, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir. Bölüm 6: 138-164
- Erigüç, G. (2012).** Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tıbbi Personelin Önemi. İçinde: Tatar M. (Editör). *Sağlık Kurumları Yönetimi-1*. Birinci Baskı, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir. Bölüm 8: 192-220
- Goleman, D. (1995).** *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (Çev: Banu Seçkin Yüksel), 34. Baskı, Varlık Yayınları, Ağustos 2011, İstanbul
- Goleman, D. (1998).** *İşbaşında Duygusal Zekâ*. (Çev: Handan Balkara), 9. Baskı, Varlık yayınları, 2011, İstanbul
- Goleman D., Boyatzis, R. Ve McKee A. (2002).** *Yeni Liderler*. (Çev: Filiz Nayır, Osman Deniztekin), 8. Basım, Varlık yayınları, 2011, İstanbul
- Greenstein, F.I. (2001).** *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Clinton*. Princeton University, The Free Press, 2001, New York
- Güney, S. (2013).** *Davranış Bilimleri*. Geliştirilmiş 7. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, 2013, Ankara
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008).** Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2): 174-190
- Gürsoy, A. (2005).** *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması): Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

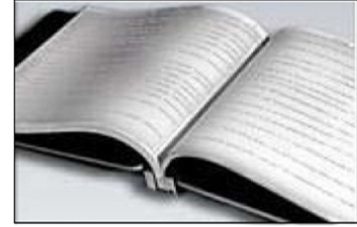
ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

- Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, Manisa
- Halal, E.W. (1998).** Organizational Intelligence: What is it, and How Can Managers Use it to Improve Performance. *Knowledge Management Review*, March-April: 20-25
- Işık, O. (2005).** *Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Çalışan Doktorların Hastanenin Kalitesi Hakkındaki Değerlendirmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2010).** *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi.* Gözden geçirilmiş 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, 2010, Ankara
- Kaya, S. (2005).** Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme. Pelikan Yayınları, Nisan-2005, Ankara
- Kaya, S. ve Akbolat, M. (2003).** Sakarya Devlet Hastanesinin kalitesinin ç Müşterilerinin Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6(3): 91-114
- Lam, L.T. ve Kirby, S.L. (2002).** Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(1): 133-143
- Lanser, E.G. (2000).** Why You Should Care About Your Emotional Intelligence. *Healthcare Executive*, 15(6): 6-11
- Liang, T.Y. (2002).** The Inherent Structure and Dynamic of Intelligent Human Organizations. *Human System Management*, 21(1): 9-19
- Liebowitz, J. (2000).** Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer. CRC Press, Inc. Boca Raton, FL, USA
- Logilife. (2008).** Duygusal Zekâ. Logilife Dergisi, İnternet Sayısı, Aralık 2008, (<http://www.logilife.com.tr/konu.aspx?konu=28>) Erişim tarihi: 11.06.2014)
- McMaster, D. M. (1996).** *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity.* Butterworth-Heinemann, Knowledge Based Development, 1996, USA



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

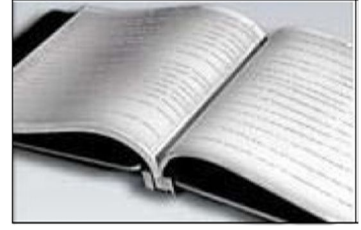
Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 *** ID:454 K:430

<http://www.akademikbakis.org>

- McQueen, A.C.H. (2004).** Integrative Literature Reviews and Meta-Analyses: Emotional Intelligence in Nursing Work. *Journal of Advanced Nursing*, 47(1): 101–108
- Öner, N. (1996).** *Psikolojik Danışmanlıkta Yeni ufuklara Bir Örnek: Duyuşsal Zekâ. IX. Ulusal Psikoloji Kongresi, Boğaziçi Üniversitesi, 18-20 Eylül 1996, İstanbul*
- Richards, B. (2002).** Rethink or Else: Creating Intelligent Organizations. *The Journal for Quality & Participation*, Winter: 34-37
- Robbins, S.P. ve Judge, T. A. (2012).** *Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)*. (14. Basımdan Çeviren: İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Şubat 2012, Ankara
- Sağlık Bakanlığı, (1997).** *Dünya Sağlık Örgütü ve Türkiye İle İlişkileri. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Dış İlişkiler Daire Başkanlığı, 1997, Ankara*
- Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik. (2014).** T.C. Resmi Gazete, 29007, 22 Mayıs 2014.
- Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (2011).** T.C. Resmî Gazete, 28103, 2 Kasım 2011.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990).** Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3): 185-212
- Stein, S.J. ve Book, H. E. (2003).** *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı.* (Çev: Müjde Işık), Özgür Yayınları, İstanbul
- TDK. (2013).** <http://www.tdk.gov.tr> Erişim tarihi: 09.06.2014
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, M. (2009).** *Sağlık İşletmeleri Yönetimi.* Nobel Yayın Dağıtım, Ocak 2009, Ankara
- Thorndike, E.L. (1920).** Intelligence and Its Uses. *Harpers's Monthly Magazine*, 227-236
- Veryard, R. (2000).** *Component-Based Business Background Material On Intelligence.* October, 2000, (<http://www.users.globalnet.co.uk/~rxv/cbb/cbb-intelligence.pdf> Erişim tarihi: 12.06.2014)



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 43 Mayıs – Haziran 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: I4 * ID:454 K:430**

<http://www.akademikbakis.org>

**Yelkikalan, N. (2007). 21. Yüzyılda
Girişimcinin Yeni Özelliği:
Duygusal Zekâ. Girişimcilik ve
Kalkınma Dergisi, 1(2): 39-51**

Yönetmelik/2014