

**YENİLİK YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN  
DUYGUSAL ZEKA YETENEKLERİNİN ROLÜ**

**Ali GÜRSOY**

**Doktora Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK  
2014  
Her hakkı saklıdır**

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Ali GÜRSOY**

**YENİLİK YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA  
YETENEKLERİNİN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

**ERZURUM - 2014**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



### TEZ BEYAN FORMU

29/01/2014

## SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

### BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “YENİLİK YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA YETENEKLERİNİN ROLÜ” adlı eser-metin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, eser-metin kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ ☐ Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

29/01/2014

Ali GÜRSOY



**T.C.**  
**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**TEZ KABUL TUTANAĞI**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Prof.Dr. Atılhan Naktiyok danışmanlığında, Ali Gürsoy tarafından hazırlanan bu çalışma 29/ 01/ 2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Prof.Dr.Meltem Onay.....İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Prof.Dr.Atılhan Naktiyok.....İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Prof.Dr. Ö.Faruk İşcan.....İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Prof.Dr.Ö.Selçuk Emsen.....İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Yrd.Doç.Dr.Kürşat Timuroğlu İmza: .....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. .... / ..... / .....

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

|                          |      |
|--------------------------|------|
| ÖZET.....                | V    |
| ABSTRACT .....           | VI   |
| KISALTMALAR DİZİNİ ..... | VII  |
| TABLolar DİZİNİ .....    | VIII |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....    | XI   |
| TEŞEKKÜR .....           | XII  |
| GİRİŞ .....              | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK VE YENİLİK YÖNETİMİ

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1.1. YENİLİK VE YENİLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR..... | 5  |
| 1.1.1. Yenilik Kavramı .....                        | 5  |
| 1.1.2. Geçmişten Günümüze Yenilik İhtiyacı.....     | 7  |
| 1.1.3. Yenilik İle İlişkili Kavramlar .....         | 10 |
| 1.1.3.1. Yaratıcılık.....                           | 10 |
| 1.1.3.2. Kurumsal Girişimcilik .....                | 12 |
| 1.1.3.3. Değişim .....                              | 13 |
| 1.1.3.4. Teknoloji.....                             | 15 |
| 1.1.3.5. Araştırma ve Geliştirme.....               | 17 |
| 1.1.4. Yeniliğin Önemi.....                         | 18 |
| 1.2. YENİLİĞİN SINIFLANDIRILMASI.....               | 20 |
| 1.2.1. Yenilik Türleri .....                        | 20 |
| 1.2.1.1. Ürün ve Hizmet Yeniliği.....               | 21 |
| 1.2.1.2. Süreç Yeniliği .....                       | 22 |
| 1.2.1.3. Örgütsel Yenilik.....                      | 23 |
| 1.2.1.4. Pazarlama Yeniliği .....                   | 24 |
| 1.2.2. Yenilik Modelleri.....                       | 25 |
| 1.2.2.1. Kara Kutu Modeller .....                   | 26 |
| 1.2.2.2. Doğrusal Modeller .....                    | 26 |
| 1.2.2.3. Eş Zamanlı Eşleştirme Modeli.....          | 28 |
| 1.2.2.4. Etkileşimli Model.....                     | 29 |

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.2.5. Sistemik ve Öğrenen Ağ Modelleri .....        | 30        |
| <b>1.3. YENİLİĞİN KAYNAKLARI .....</b>                 | <b>31</b> |
| 1.3.1. Müşteri Anlayışı .....                          | 32        |
| 1.3.2. Algılama ve Pazar Yapısı Değişimleri .....      | 33        |
| 1.3.3. Süreç Gereği.....                               | 35        |
| 1.3.4. Demografik Yapı .....                           | 35        |
| 1.3.5. Bilginin Dönüşümü.....                          | 36        |
| <b>1.4. YENİLİK YÖNETİMİ .....</b>                     | <b>37</b> |
| 1.4.1. Yenilik Yönetiminde Etkili olan Faktörler ..... | 39        |
| 1.4.1.1. Organizasyon ve Yapısal Faktörler .....       | 39        |
| 1.4.1.1.1. Örgütsel Tasarım .....                      | 42        |
| 1.4.1.1.2. Teknolojik Altyapı .....                    | 44        |
| 1.4.1.2. Kültürel Faktörler .....                      | 45        |
| 1.4.1.3. İnsan Kaynakları .....                        | 49        |
| 1.4.1.4. Strateji .....                                | 52        |
| 1.4.1.5. Süreç .....                                   | 56        |

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. DUYGU KAVRAMI.....</b>                               | <b>68</b> |
| <b>2.2. DUYGULARIN ÖNEMİ .....</b>                           | <b>70</b> |
| <b>2.3. DUYGU KURAMLARI .....</b>                            | <b>72</b> |
| 2.3.1. James-Lange Kuramı.....                               | 72        |
| 2.3.2. Cannon-Bard Kuramı.....                               | 73        |
| 2.3.3. Schachter-Singer (Bilişsel) Kuramı .....              | 73        |
| 2.3.4. Arnold-Lindsey'in Duygu Kuramı .....                  | 74        |
| <b>2.4. ZEKA KAVRAMI .....</b>                               | <b>75</b> |
| 2.4.1. Zeka Kuramları.....                                   | 75        |
| 2.4.1.1. Spearman: İki Faktör Kuramı .....                   | 75        |
| 2.4.1.2. Thurstone: Bileşik Faktörlü Çözümleme Kuramı.....   | 76        |
| 2.4.1.3. J.B. Guilford: Üç Boyutlu Zihinsel Yapı Kuramı..... | 76        |
| 2.4.1.4. Howard Gardner: Çoklu Zeka Kuramı .....             | 77        |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 2.4.1.5. Sternberg: Üç Aşamalı Zeka Kuramı.....         | 78  |
| 2.4.1.6. Ceci: Biyoekolojik Zeka Kuramı.....            | 78  |
| 2.5. DUYGU VE ZEKA İLİŞKİSİ.....                        | 79  |
| 2.6. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI.....                         | 80  |
| 2.6.1. Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi.....  | 84  |
| 2.6.2. Duygusal Zeka Modelleri.....                     | 89  |
| 2.6.2.1. Yeteneksel Duygusal Zeka Modeli.....           | 90  |
| 2.6.2.2. Karma Duygusal Zeka Modelleri.....             | 91  |
| 2.6.2.2.1. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli.....          | 92  |
| 2.6.2.2.1.1. Kişisel Beceriler.....                     | 94  |
| 2.6.2.2.1.2. Kişilerarası Beceriler.....                | 96  |
| 2.6.2.2.1.3. Stresle Başa Çıkma Boyutu.....             | 98  |
| 2.6.2.2.1.4. Uyumluluk Boyutu.....                      | 100 |
| 2.6.2.2.1.5. Genel Ruh Hali Boyutu.....                 | 102 |
| 2.6.2.2.2. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli..... | 104 |
| 2.6.2.2.3. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli.....         | 105 |
| 2.7. DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİ.....                        | 107 |
| 2.8. DUYGUSAL ZEKANIN (EQ) GELİŞTİRİLEBİLİRLİĞİ.....    | 108 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### YÖNETİCİNİN DUYGUSAL ZEKÂ YETENEKLERİNİN YENİLİK YÖNETİM SÜRECİNE ETKİLERİ

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....                                             | 110 |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....                                     | 111 |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....                                         | 131 |
| 3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....                     | 131 |
| 3.3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....                       | 133 |
| 3.3.3. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....             | 135 |
| 3.3.4. Anketlerin Güvenilirliğine İlişkin Analizler.....               | 136 |
| 3.3.4.1. Yenilik Yönetim Süreci Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri..... | 137 |
| 3.3.4.2. Duygusal Zeka Ölçeği.....                                     | 140 |
| 3.3.5. Anketlerin Geçerliliğine İlişkin Analizler.....                 | 157 |

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.6. Yenilik Yönetim Süreci Anketine İlişkin Faktör Analizleri.....                                | 159 |
| 3.4. BULGULAR.....                                                                                   | 164 |
| 3.4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular .....                                                     | 164 |
| 3.4.2. Duygusal Zeka Yeteneği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....                              | 166 |
| 3.4.3. Yöneticilerin Yenilik Yönetim Sürecini Başarmaları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ..... | 171 |
| 3.4.4. Duygusal Zeka Yeteneği ile Yenilik Yönetim Süreci Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....   | 175 |
| 3.4.5. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Yenilik Yönetimi ve Duygusal Zeka .....          | 196 |
| 3.4.5.1. Yaş Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimi .....                             | 196 |
| 3.4.5.2. Eğitim Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimi ...                            | 202 |
| 3.4.5.3. Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimi .....                  | 207 |
| 3.4.5.4. Yönetim Düzeyi Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimi .....                  | 209 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER.....                                                                               | 215 |
| KAYNAKLAR .....                                                                                      | 231 |
| EKLER.....                                                                                           | 251 |
| Ek 1. ANKET FORMU .....                                                                              | 251 |
| ÖZGEÇMİŞ.....                                                                                        | 259 |

**ÖZET****DOKTORA TEZİ****YENİLİK YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA  
YETENEKLERİNİN ROLÜ****Ali GÜRSOY****Danışman: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2014,259 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK (Danışman)****Prof. Dr. Ö. Faruk İŞCAN****Prof. Dr. Ö. Selçuk EMSEN****Prof. Dr. Meltem ONAY****Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin sahip oldukları duygusal zeka yeteneklerinin yenilik yönetim sürecinin tüm aşamalarını hangi ölçüde etkilediğini belirlemektir. Araştırmada yenilik, yenilik yönetim kavramı ve bunların duygusal zeka ile ilişkisi çeşitli yönleriyle incelenmiştir. Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; yenilik ve yenilik ile ilişkili kavramlar, yenilik türleri, modelleri, kaynakları ve yenilik yönetiminde etkili olan faktörler incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde; duygusal zeka ve duygusal zeka unsurlarına ait açıklamalar ve duygusal zeka modelleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise duygusal zeka ile yenilik yönetim süreci arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Ankara Ticaret Odasına kayıtlı 1989 mobilya firmasından 360 yöneticiden anket tekniği ile veri toplanmış ve bu veriler hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma bir bütün olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin duygusal zeka yeteneği ile yenilik yönetim sürecinin tüm aşamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu faktörler birbirinden bağımsız incelendiğinde yenilik yönetimini olumlu yönde etkilemekteyken, bir arada incelendiğinde genel ruh durumunun, yani yöneticinin oluşan sıkıntılara karşı iyimser yaklaşımının, yenilik yönetiminde diğer değişkenlere oranla önemli bir etkisi olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, Duygusal Zeka, Yenilik Yönetimi, Hiyerarşik Regresyon Analizi

**ABSTRACT****Ph. D. DISSERTATION****THE ROLE OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE SKILLS OF THE  
MANAGERS IN INNOVATION MANAGEMENT****Ali GÜRSOY****Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2014,259 Pages****Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK (Advisor)****Prof. Dr. Ö. Faruk İŞCAN****Prof. Dr. Ö. Selçuk EMSEN****Prof. Dr. Meltem ONAY****Assoc. Prof. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

The aim of this study is to determine to what extent the emotional intelligence skills of the managers affect all of the phases of the innovation management process. In the study, innovation, the concept of innovation management and their relationship with the emotional intelligence have been analyzed in various aspects. The study is composed of three main parts.

In the first part of the study, innovation and concepts related to innovation; types, models and sources of innovation and factors essential for the innovation management have been analyzed. In the second part of the study, the emphasis is on the emotional intelligence and the explanations about the emotional intelligence elements as well as the emotional intelligence models. In the last part, data has been collected from 360 managers of 1989 different furniture companies registered in Ankara Trade Chamber by means of the questionnaire technique and this data has been put through the hierarchical regression analysis.

A positive and meaningful relationship has been detected between the intelligence skills and all of the phases of the innovation management process when the study has been evaluated as a whole. These factors affect the innovation management in a positive way when analyzed independently. When analyzed as a whole; however, it has been seen that the general mood; in other words, the positive approach of a manager in case of problems, has no significant effect at all on the innovation management compared to the other variants.

**Key Words:** Innovation, Emotional Intelligence, Innovation Management, Hierarchical Regression Analysis

**KISALTMALAR DİZİNİ**

|      |                                    |
|------|------------------------------------|
| s.   | :Sayfa                             |
| Ed.  | :Editör                            |
| Vd.  | :Ve diğerleri                      |
| Çev. | :Çeviren                           |
| Yay. | :Yayınları                         |
| İİBF | :İktisadi İdari Bilimler Fakültesi |

## TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Endüstriyelleşme ve Yeniliğin Tarihsel Süreci .....                             | 8   |
| <b>Tablo 1.2.</b> Yenilik Modellerinin Kronolojik Gelişimi .....                                  | 25  |
| <b>Tablo 1.3.</b> Yenilikçi Organizasyon Unsurları .....                                          | 41  |
| <b>Tablo 1.4.</b> Mintzberg'in Yapısal Modeli ve Modellerin Yenilikçilik Potansiyelleri.....      | 42  |
| <b>Tablo 1.5.</b> Yenilik Stratejilerine Yönelik Temel Araştırmalar .....                         | 54  |
| <b>Tablo 1.6.</b> Yenilik Yönetim Sürecinin Farklı Araştırmacılara Göre Aşamalar .....            | 58  |
| <b>Tablo 1.7.</b> Rogers'ın Yenilik Yönetim Süreci.....                                           | 59  |
| <b>Tablo 2.1.</b> Duygusal Zeka Tanımları .....                                                   | 83  |
| <b>Tablo 2.2.</b> Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi .....                                | 87  |
| <b>Tablo 2.3.</b> Bar-On'un (1997) Karma Duygusal Zeka Modeli .....                               | 93  |
| <b>Tablo 2.4.</b> Duygusal Zeka Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu.....                         | 106 |
| <b>Tablo 3.1.</b> Mobilya Sektöründe İllere Göre Faaliyet Gösteren Firma ve Çalışan Sayısı .....  | 133 |
| <b>Tablo 3.2.</b> Yenilik Yönetim Süreci Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım..... | 138 |
| <b>Tablo 3.3.</b> Yenilik Yönetim Süreci Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: İkinci Adım.....  | 139 |
| <b>Tablo 3.4.</b> Bar-On EQ Anketinin Boyutlarına İlişkin Maddeler.....                           | 143 |
| <b>Tablo 3.5.</b> Kişisel Beceriler Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım .....     | 145 |
| <b>Tablo 3.6.</b> Kişisel Beceriler Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi: İkinci Adım .....      | 146 |
| <b>Tablo 3.7.</b> Kişisel Beceriler Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi: Üçüncü Adım .....      | 147 |
| <b>Tablo 3.8.</b> Kişilerarası Beceriler Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Birinci Adım.....  | 148 |
| <b>Tablo 3.9.</b> Kişilerarası Beceriler Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: İkinci Adım ..     | 149 |
| <b>Tablo 3.10.</b> Uyumluluk Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Birinci Adım .....             | 150 |
| <b>Tablo 3.11.</b> Uyumluluk Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: İkinci Adım .....              | 151 |
| <b>Tablo 3.12.</b> Stresle Başa Çıkma Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Birinci Adım .....    | 152 |
| <b>Tablo 3.13.</b> Stresle Başa Çıkma Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: İkinci Adım...        | 153 |
| <b>Tablo 3.14.</b> Stresle Başa Çıkma Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Üçüncü Adım .....     | 154 |

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 3.15.</b> Genel Ruh Durumu Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Birinci            |     |
| Adım.....                                                                                    | 154 |
| <b>Tablo 3.16.</b> Genel Ruh Durumu Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: İkinci Adım ..     | 155 |
| <b>Tablo 3.17.</b> Genel Ruh Durumu Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Üçüncü             |     |
| Adım .....                                                                                   | 156 |
| <b>Tablo 3.18.</b> Bar-On Anketinin Alfa Katsayıları .....                                   | 157 |
| <b>Tablo 3.19.</b> Ölçeğin Yapı Geçerlilik Analizi -1 .....                                  | 159 |
| <b>Tablo 3.20.</b> Ölçeğin yapı geçerlilik analizi - 2 .....                                 | 161 |
| <b>Tablo 3.21.</b> Yenilik Yönetim Süreci Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi .....              | 163 |
| <b>Tablo 3.22.</b> Örneklemeye İlişkin Bilgiler .....                                        | 165 |
| <b>Tablo 3.23.</b> Kişisel Beceriler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....         | 166 |
| <b>Tablo 3.24.</b> Kişilerarası Beceriler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....   | 167 |
| <b>Tablo 3.25.</b> Uyumluluk Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                | 168 |
| <b>Tablo 3.26.</b> Stresle Başa Çıkma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....       | 169 |
| <b>Tablo 3.27.</b> Genel Ruh Durumu Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....          | 169 |
| <b>Tablo 3.28.</b> Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....            | 170 |
| <b>Tablo 3.29.</b> Fırsat Tespiti Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....           | 172 |
| <b>Tablo 3.30.</b> Yeniliği Yapılandırma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....    | 172 |
| <b>Tablo 3.31.</b> Yeniliği Netleştirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....     | 173 |
| <b>Tablo 3.32.</b> Yeniliği Rutinleştirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....   | 174 |
| <b>Tablo 3.33.</b> Yenilik Yönetim Süreci Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....   | 174 |
| <b>Tablo 3.34.</b> Duygusal Zeka Yeteneği ile Yenilik Yönetim Süreci Arasındaki İlişki.....  | 178 |
| <b>Tablo 3.35.</b> Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları .....                  | 180 |
| <b>Tablo 3.36.</b> Yenilik Yönetimine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....    | 180 |
| <b>Tablo 3.37.</b> Fırsat Tespitine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....     | 183 |
| <b>Tablo 3.38.</b> Yeniliği Yapılandırmaya İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi              |     |
| Sonuçları .....                                                                              | 186 |
| <b>Tablo 3.39.</b> Yeniliği Netleştirmeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ... | 189 |
| <b>Tablo 3.40.</b> Yeniliği Rutinleştirmeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi             |     |
| Sonuçları .....                                                                              | 192 |
| <b>Tablo 3.41.</b> Duygusal Zekanın Yenilik Yönetim Sürecine Etkisi .....                    | 195 |
| <b>Tablo 3.42.</b> Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....                   | 197 |

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 3.43.</b> Yaş Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimine Ait<br>Faktörlere İlişkin Ortalamalar.....             | 202 |
| <b>Tablo 3.44.</b> Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....                                                         | 203 |
| <b>Tablo 3.45.</b> Eğitim Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimine Ait<br>Faktörlere İlişkin Ortalamalar.....          | 207 |
| <b>Tablo 3.46.</b> Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....                                                 | 208 |
| <b>Tablo 3.47.</b> Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik<br>Yönetimine Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar ..... | 209 |
| <b>Tablo 3.48.</b> Yönetim Düzeyi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....                                                 | 210 |
| <b>Tablo 3.49.</b> Yönetim Düzeyi Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik<br>Yönetimine Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar ..... | 214 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.1. Teknoloji S Eğrisi .....                      | 16  |
| Şekil 1.2. Yeniliğin Kavramsal Çerçevesi.....            | 27  |
| Şekil 1.3. Teknoloji Sürümlü Yenilik Modeli .....        | 27  |
| Şekil 1.4. Pazar Çekimli Yenilik Modeli .....            | 28  |
| Şekil 1.5. Eş Zamanlı Eşleştirme Modeli.....             | 28  |
| Şekil 1.6. Etkileşimli Yenilik Modeli.....               | 29  |
| Şekil 1.7. Yönetim Süreci Olarak Yenilik.....            | 31  |
| Şekil 1.8. Yeni Ürün Geliştirmede Müşteri Etkinliği..... | 32  |
| Şekil 1.9. Yeniliğe Yönelik Piyasa Araştırması .....     | 34  |
| Şekil 1.10. Bütünsel Açıdan Yenilik Yönetimi .....       | 38  |
| Şekil 1.11. Organizasyonel Kültürdeki Değişimler .....   | 46  |
| Şekil 1.12. İş Stratejisi .....                          | 53  |
| Şekil 2.1. Duygusal Zeka Öğeleri .....                   | 82  |
| Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....                      | 111 |
| Şekil 3.2. Faktörlere Göre Özdeğerler .....              | 162 |

**TEŞEKKÜR**

Bu tezin hazırlanması esnasında üstün bilgileri ve deneyimleri ile bana yol göstererek araştırmamın biçimlenmesinde ve ilerlemesinde büyük katkıları olan değerli danışmanım Sayın Hocam Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a desteği ve yardımları dolayısıyla teşekkür etmeyi borç bilirim. Ayrıca araştırmamın başlangıcından sonlandırılmasına kadar geçen sürecin her aşamasında bana yardımcı olan ve bilgi birikiminden yararlanmamı sağlayan Sayın Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a da teşekkürlerimi sunarım.

**Erzurum - 2014****Ali GÜRSOY**

## GİRİŞ

Başarısızlığın acımasız şekilde cezalandırıldığı modern dünyada, yenilik yönetimi hayati önem taşımakta, sadece yeniliğe ve değişime hızlı adapte olabilen örgütler hayatta kalabilmektedir. Örgütlerin faaliyetlerini gösterdiği çevrenin; ekonomik, teknolojik, hukuki, siyasal ve sosyal koşullarında her an yeni değişimler yaşanmakta<sup>1</sup> ve bu değişimler organizasyonları, zorlu rekabet ortamına çekerek yenilikçi ve girişimci eğilimlere sevk etmektedir.

Yaşanan hızlı değişim beraberinde işletmeler için en büyük sorun olan belirsizliği ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunu aşmanın tek yolu ise sürekli yenilik yapmaktan geçmektedir. İşletmelerin yenilik yapmada, ortak gereksinimlerinin başında yönetimin değişim ve fırsatları izlemesi, yaratıcı fikirlere değer vermesiyle beraber kendini yeniliğe adanması gelmektedir. Kendini yeniliğe adayan işletmeler organizasyon yapısını buna göre oluşturmakta, örgüt kültürünün kalbine yeniliği yerleştirmektedirler.

Günümüzdeki teknolojik ilerlemeler sayesinde bilgi üretimi hızlanmış, sorunlar ve ihtiyaçlar daha hızlı şekil değiştirir hale gelmiş, bunun sonucunda geçmişe göre daha çok yenilik ortaya konmaya başlanmış ve yaşamı etkinleştirmek için bu yeniliklere daha hızlı uyum gösterme zorunluluğu doğmuştur. Yani, sadece üretim ve teknik konular değil, insanlar ve insanların yer aldığı her türlü grup ve ilişki zinciri de bu durumdan etkilenir hale gelmiştir. İnsanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturdukları örgütlerin etkileşimde bulunduğu tüm sistemler ve bunları oluşturan sosyal, toplumsal ve ekonomik dinamikler, bu döngüyle doğrudan etkileşim içine girmiştir.

İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için elindeki en önemli güç olan yenilik yaratmada sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Bu sorumluluğunu yerine getirirken yöneticinin sergileyeceği davranışların başında: rol model olma, entelektüel teşvik, bilgi yayılımını teşvik, ödüllendirme, kaynak sağlama, geri bildirimde bulunma, danışma ve yeniliğe yönelik destek gelmektedir. Yeniliğin tek taraflı doğrusal bir süreç olmaktan çıktığı günümüzde yönetici bir taraftanda paydaşı durumunda olan müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan diğer firmalarla da etkileşim içine girmektedir.

Yöneticinin gerek etkileşimde bulunduğu dış çevre dâhil tüm iş yaşamında

---

<sup>1</sup> Atılhan Naktiyok, *İç Girişimcilik*, Beta, İstanbul 2004, s. 235.

gerekse özel yaşamında başarılı ve mutlu olması sahip olduğu duygusal zekâ becerilerine bağlıdır. İnsan davranışında duygular beynin düşünen parçaları ile beraber hareket etmektedir. Değişimin sürekli olduğu yenilik sürecinde artan belirsizlikle başedebilmek ve doğru kararlar alabilmek için yönetici duygularını doğru olarak yönetebilmelidir. Artan rekabet ortamında duyguları bir kenara atmak mümkün değildir.

Her alanda hızlı değişimlerin yaşandığı insan hayatında bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biri de bu değişimlere ayak uydurma yeteneğidir. Başında bulunduğu organizasyonu çağın temellerine oturtmada başarısız olan bir yöneticinin, genel anlamda da başarısız olması muhtemeldir. Yapılan bu çalışmanın da mihenk taşlarından olan yeniliği bulma, kabullenme ve organizasyonun tümünde işler vaziyete getirme becerisi, bir yöneticinin başarısındaki sürekliliğin de anahtarıdır. Bunu yapabilmek için de yöneticinin uyum probleminin olmaması ve yeni duygu ve düşüncelere geçişte esnek davranabilmesi şarttır. Bazen yeni şartlara ayak uydurabilmek için uzun zamandır sahip olunulan duygu ve davranışlarda değişime gidilmesi gerekebilir.

Duyguların yönetimi, insanın kendi duygularını yönetmesi ve diğer insanların duygularını anlayıp yönetmesi şeklinde iki yönlüdür. Kendi duygularını bilen ve yöneten yönetici, yenilik sürecinde artan baskılarla baş edebilmekte, başarısızlığa uğramaktan korkmamakta, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmakta ve yeniliği örgüt kültürünün bir parçası haline getirmektedir. Duygusal zekâ yeteneği sayesinde yaratıcı fikirleri yeniliğe dönüştürebilmektedir.

Çalışanlar arası rekabet, sosyal ve organizasyonel değişimler, bilim dünyasındaki hızlı gelişmeler, bireylerde güvensizlik ve duygusal tatminsizlik gibi sosyal olaylar iş ve sosyal yaşam üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu tür duygusal ve sosyal problemler çalışanlar üzerinde hem fizyolojik hem de psikolojik baskılar yaratmaktadır. Bu tür baskılar çalışanların sosyal yaşamlarını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda iş yerindeki performansını da negatif yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etkiyi azaltabilmek için yöneticiler profesyonel ve aynı zamanda yenilikçi bir yaklaşım benimsemeli, çeşitli eğitimlerle çalışanlarını bilinçlendirmeli, personel seçiminde ise duygusal zekasını kullanabilen bireyleri seçmeye özen göstermelidir.

Duyguların yönetimi iş yaşamında başarı sağlamak için olduğu kadar insanların

sosyal yaşamlarında tatmin olabilmeleri için de önemlidir. Duygular arasında ayırım yaparak duygularının farkında olan ve duygularını doğru şekilde yönetebilen kişiler, stres yönetiminde ve empati kurmada başarılı olmakta ve bu sayede daha kaliteli sosyal ilişkiler kurabilmektedirler.

Yenilik ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda bireysel yenilik anlamında yöneticinin sürece olan katkısı bugüne kadar ele alınmamıştır. Başarısızlık karşısında yılmamayı, azimli ve sebatkâr olmayı, kendini değişim ve belirsizliğin olduğu her koşulda harekete geçirmeyi, dürtülerine hâkim olmayı kapsayan yöneticinin duygusal zekâ yeteneğinin yenilik yönetim performansına olan etkisi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu ana amaca bağlı olarak araştırmanın alt amaçları şöyledir:

- 1- Demografik değişkenler açısından yöneticilerin yenilik yönetim performansları arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- 2- Demografik değişkenler açısından yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- 3- Yenilik yönetim sürecini oluşturan boyutların belirlenmesi,
- 4- Duygusal zekâ yetenekleri ile yenilik yönetim süreci arasındaki ilişki ve bu ilişkinin gücünün belirlenmesi,
- 5- Duygusal zekâ yeteneklerinin her bir boyutunun yenilik yönetim sürecinin farklı boyutları üzerine etkisinin ortaya çıkarılmasıdır.

Yukarıda belirtilen ana amaç ve alt amaçların yardımıyla duygusal zeka yetenekleri ve yenilik yönetim süreci arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve bu aradaki ilişkinin yönünü belirlemeyi esas alan bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yenilik ve yenilik ile ilişkili kavramlar, yeniliğin tarihsel süreci, yenilik türleri, yenilik modelleri ile yenilik kaynakları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca yenilik yönetiminde etkili olan faktörler ele alınmış ve yenilik yönetimin bir süreç olduğu vurgulanmıştır.

İkinci bölümde ise duygusal zeka ve duygusal zeka ile ilişkili kavramlar ile duygusal zeka modellerine yer verilmiştir. Ayrıca duygusal zekanın önemi ve duygusal zeka kapasitesinin nasıl geliştirilebileceği mercek altına alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise duygusal zeka yetenekleri ile yenilik yönetim süreci arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde, araştırma modeline, test edilmek üzere geliştirilen hipotezlere yer verilmiş ve araştırmada kullanılan yöntemlere değinilmiştir. Anketlerin uygulanması sonrasında elde edilen veriler ise analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, duygusal zeka ile yenilik yönetimi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Söz konusu ilişkinin, duygusal zeka yetenekleri ile yenilik yönetim sürecine ait tüm boyutlar arasında da var olduğu görülmüştür.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK VE YENİLİK YÖNETİMİ

#### 1.1. YENİLİK VE YENİLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Yenilik kavramı ele alınırken öncelikle, tarihsel süreç içinde, teknolojik imkânlarla paralel olarak üretimin geçirdiği değişim incelenmekle birlikte yeniliğe yönelik çeşitli kuramcılarının tanımlama ve çerçevelerinin ortaya konulması, söz konusu kavramın açıklığa kavuşturulmasında büyük rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında yenilik kavramı, geçmişten günümüze yenilik, yenilik ile ilişkili kavramlar ve yeniliğin önemi incelenecektir.

##### 1.1.1. Yenilik Kavramı

Türkçe'de “yenilik” kelimesi, genellikle İngilizce “innovation” kelimesinin karşılığı olarak kullanıldığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu ise, “innovation” kelimesine karşılık olmak üzere “yenileşim” kelimesini önermektedir. Yenileşim: “Değişen koşullara ayak uydurabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni uygulamaların kullanılmaya başlanması” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>2</sup>

Bu alandaki araştırmacılar için yenilik tanımı, kimi noktalarda birbirinden farklılaşmaktadır. Rogers ve Shoemaker’a göre, bir nesnenin tarafsız bir şekilde yeni olarak algılanması kullanıldığı veya keşfedildiği andan sonraki zamanın akışı ile ortaya çıkacağı için çok fazla önem taşımaz. Eğer fikir, kişiye yeni ve farklı görünüyorsa bu yeniliktir.<sup>3</sup> Rogers aynı zamanda, yeniliğin maliyet seviyesinden bağımsız olduğunu anlatan “*görelî avantaj*”, yeniliğin yararı anlaşıldığında kabullenme sürecinin hızlandığını ifade eden “*uygunluk*” ve uygulamada çıkabilecek zorluklara dikkat çeken “*karmaşıklık*” kavramlarını, yeniliğin sahip olduğu özellikler olarak göstermektedir.<sup>4</sup>

Biçimsel anlamda yaratıcılıkla eş anlamlı düşünülen yenilik, yeni veya var olan bilimsel veya teknolojik bilgiyi kullanarak yeni ürün, süreç, bilgi, hizmet veya fikir yaratma ve uygulamaya koyma sürecidir. Bununla birlikte günümüzde iki kavram

<sup>2</sup> Türk Dil Kurumu (t.y.), Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2010, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=yenile%FEim&ayn=tam>.

<sup>3</sup> Paul Trott, *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Edu., Harlow 2005, s. 15.

<sup>4</sup> Hakkı Okan Yeloğlu, “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, *Ege Akademik Bakış*, Sayı: 7, 2007, s. 142.

arasındaki ayrıma dikkat çekilmektedir. Yaratıcılık yeni bir şey düşünmek, yenilik ise yeni bir şey yapmaktır.<sup>5</sup>

Drucker'e göre yenilik: Yeni kapasite ile kaynakların tahsis edilmesi sonucu, girişimcilik için spesifik bir argüman olarak görülmektedir.<sup>6</sup> Bunun sonucunda, performans boyutunda yeni bir değişimin meydana gelmesi beklenmektedir.<sup>7</sup> Bu şekilde işletme, ekonomik ve sosyal potansiyele odaklı değişimler yaratır. Yenilik, rekabet avantajı elde etmenin temellerinden birisidir. Bu nedenle, süreçlerine artı bir değer ilave edebilen ve bunu rakiplerine göre farklı ve üstün kılabilen işletmelerin, küresel rekabet ortamında öne çıkması söz konusudur.

Jones için yenilik<sup>8</sup>: Gerek endüstri, gerekse hizmet sektöründeki işletmelerde yeni ürün geliştirme ya da üretim ve işletme sistemlerinde gelişmeler sağlamayı ifade etmektedir.

Certo, yenilik kavramını, ürün ve hizmet sektöründe yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemler ile iyileştirilmesi olarak tanımlamıştır.<sup>9</sup> Son yıllarda artan rekabet koşullarında, işletmelerin sadece ürün ya da hizmet üretmeleri yeterli değildir. Rekabet üstünlüğünü elde edebilmek ve pazarda söz sahibi olabilmek için işletmelerin bilgiyi de doğru bir şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir.

Buckler, işletmelerin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmeleri için örgüt kültüründe değer yaratmalarını yenilik olarak tanımlamaktadır.<sup>10</sup> İşletmenin yenilik anlayışı, örgüt kültürü için yol gösterici bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Öte yandan yenilik, tekil bir süreç değil birbirleriyle ilişkili alt evrelerden oluşan süreçler toplamı olarak da değerlendirilebilir. Bu açıdan yenilik bir süreç olarak düşünüldüğünde teorik olarak algılanış biçimi, teknik buluş ve ticari boyutta faydalanma kavramlarının bütünleşmesi ile oluşmaktadır. Yeniliğin başlangıç noktası, yeni fikirlerin algılanış biçimidir. Yeni bir fikir tek başına yenilik değildir yalnızca bir

<sup>5</sup> Atılhan Naktiyok, "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21 Haziran 2007, Sayı: 2, s. 213.

<sup>6</sup> Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Elsevier, İngiltere 2007, s. 27.

<sup>7</sup> Cengiz Duran ve Metin Saraçoğlu, "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci", *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 2009, s. 60.

<sup>8</sup> Gareth R. Jones, *Organizational Theory and Cases*, Prentice Hall International Inc., London 2001, s. 404.

<sup>9</sup> Samuel C. Certo, *Modern Management Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment*, Prentice Hall International Inc., London 2000, s. 519.

<sup>10</sup> K. Pervaiz Ahmed, "Culture and Climate for Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol: 1, No: 1, 1998, s. 30-31.

kavram veya düşünce ya da düşünceler topluluğudur. Akılcı düşünceler topluluğunu bir ürün ya da hizmete dönüştürmek ise buluştur. Bu aşamada ortaya çıkan buluş, teknoloji ve bilimin devreye girmesi ile firma performansını artıracak yeni bir ürün ya da hizmete dönüştürülür. Bunu takip eden aktiviteler ticari boyutta faydalanmayı kapsamaktadır. Meydana gelen sürecin toplamı ise yeniliği temsil etmektedir. Yenilik, fikir ve teknoloji geliştirme sürecindeki tüm aktivitelerin yönetimidir.

Yenilikçilik ise özünde zeka ile ilişkilidir. Daha basitçe tanımlamak gerekirse “Yenilikçilik yeni bir fikirdir”. Yenilikçi zekanın, yaratıcı kıvılcımın ya da yenilikçiliği teşhis edip destekleyen örgütsel sistemlerin yokluğunda, problemlere yeni ve faydalı çözümler bulmak güç olacaktır. Quinn’e göre, günümüzdeki en başarılı kurumlar zeki kurumlardır. Bu sebeple örgütler, yenilikçilikten daha çok faydalanabilmek adına, fiziksel olduğu kadar entelektüel kaynaklarını da etkili bir biçimde yönetmelidir.<sup>11</sup>

Teorisyenlerin çeşitli tanımlama ve sınıflamalarından hareketle, yeniliğin rekabet ile ayrılmaz bir bütün olduğu gerçeği ön plana çıkarken, bilgi ekonomisinin getirdiği yüksek araştırma ve geliştirme çabaları, bu çalışmalarını daha da üst seviyelere taşımaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında, yenilik kavramı: Yeni ekonomi süreci ile birlikte, bilgi temelli çalışmaların ışığında şekillenen rekabet ve rakiplerin birbirinden ayrışma süreci olarak algılanmakla birlikte, firmaların, takım çalışmasına endeksli, içsel ve dışsal faktörlerin etkisi altında gelişen yeni fikir ve projelerin ticarileştirilmesi aşamasına kadarki yeterlilikleri olarak da kendini göstermektedir.

### 1.1.2. Geçmişten Günümüze Yenilik İhtiyacı

Organizasyonlar, rekabetçi bir çevrede hayatta kalabilmek için yenilikçiliğe ihtiyaç duymaktadır. Tarih içinde farklı dönemlerin gerektirdiği yenilikçilik, özellikle küresel pazardaki belirsiz rekabetin, tahmin edilemeyen politik ve sosyal istikrarın ve genişleyen teknolojik sınırların gündemde olduğu yakın dönemlerde en üst seviyeye ulaşmıştır. Günümüzde, yenilikçiliğin öneminin geldiği bu noktanın daha iyi anlaşılabilmesi için tarihsel olarak gelişiminin incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Geçmiş dönemlere bakıldığında, rekabetin temelinde, tarımsal üretim ve yönetimin olması sebebiyle gerekli yetkinlikler, günümüz ihtiyaçlarından farklılık arz

<sup>11</sup> Mary Ann Glynn, “Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation”, *Academy of Management Review*, Vol:21, Issue:4, 1996, s. 1081.

etmektedir. Buna bağılı olarak öğrenim süreci, ıraklıktan ustalığa doğru ilerleyen, performans standartlarının net olarak çizildiğı ve mesleki değerler olarak adlandırılan, yazılı olmayan kurallara bağılı ilerlerken, bu sürecin çoğunluğu, dolaylı faaliyetlerden çok direk işçiliğe dayandığından, karşılaşılan zorluklar da nispeten daha kolay çözümlenebilmekteydi.

Tarım ve sanayi devrimi bütün bunların zamanla değişmesine yol açmıştır. Özellikle şehirlere olan kademeli göçler ve makine kullanımının artışı ile iş yönetimi konusunda yeniden yapılanma başlamıştır. Bu yeni yapılanmanın kaynağı olarak, Adam Smith'in "İş Bölümü" kavramı verilebilir. Smith'in önerdiği iş bölümü, görevlerin küçük parçalara ayrılması ile işçilik maliyetlerinin en aza indirgenmesini; işin uzmanlaşmış bir çalışan ya da özelleşmiş bir makine tarafından gerçekleştirilmesiyle hataların azaltılmasını ve ürünün olabilecek en uygun özelliklerde üretilmesini sağlamıştır.<sup>12</sup> Aşağıdaki tabloda, ekonomik alanda meydana gelen teknik ve organizasyonel yenilikler ile buna bağılı, yönetim ve organizasyonel yapılanmanın tarihsel süreç içindeki değişimi ifade edilmektedir. (Bkz. Tablo 1.1)

**Tablo 1.1.** Endüstriyelleşme ve Yeniliğin Tarihsel Süreci<sup>13</sup>

| <b>Teknik ve Organizasyonel Yenilikler</b>           | <b>Ekonomik Alanlar</b>                                                 | <b>Taşımacılık, İletişim ve Altyapı</b>             | <b>Yönetim ve Organizasyonel Değişimler</b>                    | <b>Süreç</b> |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------|
| Su gücüne dayalı endüstriyelleşme                    | -Demir ürünleri<br>-Pamuk<br>-Su ekipmanları                            | -Kanallar<br>-Paralı yollar<br>-Yelkenli gemiler    | -Faktör sistemleri<br>-Girişimcilik<br>-Ortaklıklar            | 1780-1848    |
| Buhar gücüne dayalı endüstriyelleşme ve taşıma       | -Demiryolları<br>-Buhar motorları<br>-Alkali endüstrisi                 | -Demiryolları<br>-Telgraf<br>-Buharlı gemiler       | -Anonim şirketler<br>-Zanaata dayalı fason işlemler            | 1848-1895    |
| Endüstri ve taşımacılıkta elektriğin kullanımı       | -Elektrikli ekipmanlar<br>-Çelik ürünleri<br>-Ağır kimya ve mühendislik | -Çeliğe dayalı gemi ve demiryolu yapımı<br>-Telefon | -Profesyonel yönetim sistemleri<br>-Taylorizm<br>-Dev firmalar | 1895-1940    |
| Taşımacılıkta motorize dönem, sivil ekonomi ve savaş | -Motorlu taşıtlar<br>-Uçak teknolojisi                                  | -Radyo<br>-Otoyollar<br>-Havayolları                | -Kitle halinde üretim ve tüketim<br>-Fordizm<br>-Hiyerarşiler  | 1941-1990    |
| Ekonominin Dijitalleşmesi                            | -Bilgisayar ve yazılımlar<br>-Biyoteknoloji                             | -İnternet teknolojisi                               | -Lokal ve global ağlar                                         | 1990-        |

<sup>12</sup> S. Aygen, *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006, s. 12.

<sup>13</sup> Chris Freeman ve Francisco Louca, *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolutions*, Oxford University Press, ABD 2002, s. 141.

19. yüzyılda Sanayi Devriminin beraberinde getirdiği birçok teknolojik yenilik, işletmelerin ekonomik güçlerinin göstergesi haline gelmiştir. Bunu takiben, büyüyen ekonominin göstergesi olarak “yenilik” adı altında teknolojik icatlar ortaya çıkmıştır.<sup>14</sup>

Yirminci yüzyıla gelindiğinde ise; insanlar, *düşünenler* ve *yapanlar* olarak iki gruba ayrılmaya başlanmıştır. Üretici firmalardaki gelişmeler ve hızla ilerleyen teknoloji ile özellikle *düşünenleri* kapsayan bilimsel yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, uzman analizleri ve büyük çaplı projelerdeki başarıyı artıran “en iyi yöntem” gibi yenilikçi uygulamalar da önem kazanmıştır. Bu yeni bakış açısıyla bir dizi deney gerçekleştiren Frederick Taylor, farklı yöntemlerle çelik yapımı, rıhtım kullanımı ve mühendislik işlerinin üretkenliğini çarpıcı bir biçimde arttırabilmiştir. Bu dönemin diğer bir bilimsel yönetim yaklaşımı da hareket-zaman çalışmasıdır. Detaylı hareket listesi üstünden işçilerin harcadıkları zamanın ölçülmesi ile yönetim tarihinde ilk defa üretimde standardizasyon gerçekleştirilmiştir.<sup>15</sup>

Üretim süresinin azalması ile hammadde tedariki ve dağıtımı önemli hale gelmiştir. Bu prensibe paralel olarak daha kısa teslim süreleri sayesinde, fabrika işlem kapasitesi 8.000 araba/gün gibi yüksek seviyelere çıkarılmıştır.<sup>16</sup> Ford/Taylor üretim sisteminin standardizasyonu, görevlerin küçük parçalara indirgenmesi, iş ve zaman çalışması ile kontrol edilebilirlik, uzmanlaşma, net görev tanımları, sonuç odaklılık ve kurallarla prensiplere bağlılık gibi üretime getirdiği yenilikçi yaklaşımları sayesinde verimlilik seviyesi yükselmiştir.<sup>17</sup>

Seri üretimin temellerinin atıldığı ve “Fordizm” sisteminin başladığı 20. yüzyıl başlarında, gelişen teknoloji, makineleşme ve artan üretim kapasiteleri ile rekabet de yoğunlaşmaya başlamıştır. Küresel boyutta hissedilen bu rekabet sonucunda, kalite ve düşük üretim maliyeti unsurları ön plana çıkmıştır.

Artan rekabet, tarımsal devrimden sanayi devrimine geçişi, makineleşmeyi ve “Fordizm” ile seri imalat sisteminin yayılabilmesini sağlayan *yenilik* kavramını, 20. yüzyılın ikinci yarısında da farklılığı yaratmak adına en önemli konu olarak gündeme taşımıştır. Ancak gelişen teknoloji ve değişen pazar yapısı ile 1950 sonrasındaki yenilik

<sup>14</sup>Aygen, s. 11.

<sup>15</sup>Abdul Talib Bon ve Aliza Ariffin; “An Impact Time Motion Study On Small Medium Enterprise Organization”, *Working Paper, International Conference on Business and Economic Research*, Mach 2010, s. 3.

<sup>16</sup>John Bessant, *High-Involvement Innovation*, John Willey and Sons, Chichester, 2003, s. 10.

<sup>17</sup>John Bessant ve Joe Tidd, *Innovation and Entrepreneurship*, John Willey and Sons, Chichester, 2007, s. 117.

modelleri farklılaşmıştır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle bilgi aktarımı ve üretiminin arttığı bir ortam yaratılmıştır.<sup>18</sup> Teknolojinin tetiklemesiyle Ar-Ge ön plana çıkmış ve pazar Ar-Ge ürünlerine dayalı hale gelmiştir. 1970'lere gelindiğinde toplumun artan ihtiyaçları ve çeşitliliği Ar-Ge yönetimini yönlendirmeye başlamıştır. Farklı taraflar olarak görülen Ar-Ge ve pazarın bütünleşme gerekliliği 1980'lerde vurgulanmış, teknolojinin itme ve pazarın çekme etkisi takip eden yıllarda gerçekleşmiştir. 2000'li yıllarda ise ağ modeli gelişmiş, bilgi birikimi ve dış bağlantılar ön plana çıkmıştır.<sup>19</sup>

Yukarıdaki görüşlerden yola çıkılarak denilebilir ki, günümüzde yeniliğin etki alanı genişlediğinden, yaratıcılığın ortaya çıkardığı “*yeni*” kavramı, yenilikçilik tarafından işlenerek “ürüne, hizmete, sisteme, düşünceye veya yaklaşıma” dönüştürüldüğünde bunun toplum geneline ulaştırılması gerekmektedir. Bu sebeple yeniyi ortaya koyma, işleme ve dolaylı olarak toplum geneline bir fayda sağlar hale getirme ve kalıcı rekabete sahip olma açısından çok büyük önem kazanmaktadır.<sup>20</sup>

### 1.1.3. Yenilik İle İlişkili Kavramlar

Yenilik terminolojisi; özü itibariyle, birbiriyle ilintili ve sonuçları bakımından bağlantıları yüksek olan temel bazı kavramları içinde barındırmaktadır. Yenilik ile ilgili altyapıya dayanak teşkil eden söz konusu bu kavramlar; yaratıcılık, kurumsal girişimcilik, değişim, teknoloji ve araştırma- geliştirme şeklinde sıralanabilir.

#### 1.1.3.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık: Ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere ilişkin faydalı ve yeni fikirlerin üretimi olarak tanımlanabilir.<sup>21</sup> Yaratıcılık daha geniş bir anlamda, mevcut sorunlara, hatalara, bilgi eksikliğine ve uyumsuzluklara karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama,

<sup>18</sup> Tımuçin Yalçınkaya, “Bilgi Toplumunda Yaratıcılığın Artırılmasında Sinerjik İlişkinin Rolü”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1), 2002, s. 2.

<sup>19</sup> Aygen, s. 12.

<sup>20</sup> Barbaros Tunç, *İşletmelerde Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Girişimcilik Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007, s. 5.

<sup>21</sup> Jeroen P.J. de Jong ve Deanne N. Den Hartog, “Innovative Work Behavior: Measurement and Validation”, *Zoetermeer*, EIM Research Reports, 2008, s. 5-6.

çözüm arama, geleceğe yönelik tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin deneme/yanılma tekniği ile harmanlayarak testler geliştirme, bu testleri değiştirme ve yeniden sınaama, sonra da sonucu ortaya koymadır. Bu anlamda yaratıcılık, bilimsel araştırma, çatışma çözme, öğrenme ve sorunların üstesinden gelme sürecidir.<sup>22</sup>

Ayrıca, yaratıcı düşünceye sahip kişilerin; problem çözmede, diğer departman, endüstri ve organizasyon içinde fikirlerin oluşumunda, müşterilere daha iyi hizmet sunumunu dikkate alan yaklaşım içinde yenilikçi özelliklerini ortaya koyması büyük önem teşkil etmektedir.<sup>23</sup>

Mumford ve Gustafson’a göre, Ghiselin’in “yeni, kullanılabilir fikir veya çözümler” tanımı, yaratıcılığı en iyi şekilde ifade etmektedir. Bu tanıma göre; yeni fikirlerin kullanılabilir olması yaratıcılığın değerlendirilebilmesi için gerekli ön koşuldur. Diğer bir ifade ile yeni fikirlerin yaratıcılık açısından kayda değer olabilmesi için, kullanılabilir halde olması gerekmektedir.<sup>24</sup>

Yaratıcılığın doğasını ve etkilerini anlamak için araştırmacılar, birtakım nedensel değişkenleri incelemişlerdir. Kişisel farklılıkları baz alarak, her insanın birbirinden farklı, ancak belirli bir ölçüde yaratıcı potansiyele sahip olduğunu bulmuşlardır. Bireysel yaratıcılığın farklı karakterlere ve karşılaşılan zorluklara göre değiştiğini vurgulamışlardır. Buna en iyi örnek liderlerin ve yöneticilerin iş yerindeki davranışlarıdır.<sup>25</sup>

Yaratıcılık, bu şekilde kişisel özelliklerin tetiklediği bir süreç olabildiği gibi, fikirlerin uygulanmaya başlaması aşamasında da ortaya çıkabilir. Benzer şekilde, belirsiz ortamlar da yaratıcılığın devreye girmesini gerekli kılabilir. Örgütlerin karşılaştığı yerel veya kültürel sorunlar karşısında hayatta kalabilmek, uyum sağlamak ve rekabet avantajı kazanmak için çalışanların yaratıcılığına başvurulması gerekir. Ancak bu durumda yaratıcılık organizasyona yenilik, değişim ve rekabet avantajı sağlayacaktır.

Yukarıda ifade edildiği gibi yaratıcılık, literatürde çoğu durumda yenilikçilik

---

<sup>22</sup>Tunç, s. 8.

<sup>23</sup>Elaine Dundon, *The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy That Fosters New Ideas*, Amacom, ABD 2002, s. 16-17.

<sup>24</sup>Jing Zhou ve Jennifer M. Georgea, “Awaking Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence”, *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 2003, s. 547.

<sup>25</sup>Zhou ve Georgea, s. 548.

kavramı ile beraber kullanılmaktadır. Ancak yaratıcılığın kapsadığı alan, yenilikçiliğe göre daha sınırlıdır. Yaratıcılık, yeni ürünlerle ve kullanışlı fikirlerle ilgili iken; yenilik, ürünle veya faydalı fikirlerin benimsenmesiyle ve fikrin uygulamaya konmasıyla ilgili olmak zorundadır. Yaratıcılığın genelde "*Herhangi bir yerde ilk defa yapılan şeyler veya yeni bilgi oluşturma*" olarak ifade edilmesine rağmen, yenilik buna ek olarak, örgütün dışındaki işlemlerin ve ürünlerin uyarlamasını da kapsamaktadır.<sup>26</sup>

Yaratıcılık, yaratıcı ifade fırsatlarının olduğu ve kısıtların olmadığı, fikir geliştirmek için destek ve yeterli kaynakların bulunduğu ve yerleşik teşvik tedbirlerinin sağlandığı koşullar altında yenilik sonucunu doğurur.<sup>27</sup> Bu koşulların sağlanması ile yeni ürünlerin, süreç yeniliklerinin ve her düzeyde alınacak kurumsal kararların hızlı ve orijinal olarak yapılması, yaratıcılığın desteği ile sağlanmış olur.<sup>28</sup>

### 1.1.3.2. Kurumsal Girişimcilik

Girişimcilik kavramı, literatürde pek çok yazar tarafından farklı boyutları vurgulanarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Kavramla ilgili yapılan bütün tanımlamalarda ortak nokta girişimciliğin çeşitli fırsatların değerlendirildiği bir süreç olarak ele alındığıdır. Girişimcilik; birey ve toplum için değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap veren veya ekonomik fırsatlar yaratan bireyler tarafından ortaya konulan, getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan ve fırsatları tanımlama ya da fırsat yaratma ve daha sonra fırsatlardan yararlanma sürecidir.<sup>29</sup>

İnsanlığın bilgi toplumu yönünde ilerleyen gelişim sürecinde, girişimciliğin rolü oldukça önemlidir. Sanayi devrimini takip eden bilişim çağı ile girişimcilik, sosyal ve ekonomik gelişime etki ederek önemli bir rol üstlenmeye başlamıştır. Artan rekabet, küreselleşmenin yaygınlaşması, hukuki, kültürel, ekonomik, siyasi ve teknolojik alanlarda büyük değişim ve gelişmelerin yaşanması ile birlikte birçok firma kendi girişimsel unsurlarını harekete geçirmenin veya keşfetmenin yollarını aramaya

<sup>26</sup>Susanne G. Scott ve Reginald A. Bruce; "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Work Place", *The Academy of Management Journal*, 37(3), 2009, s. 581.

<sup>27</sup>Glynn, s. 1098-1099.

<sup>28</sup>Erol Eren ve Hülya Gündüz, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:5, 2002, s. 66.

<sup>29</sup>Ömer Faruk İşcan, Erdoğan Kaygın, "Potansiyel Girişimciler Olarak Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 2011, ISSN: 1309-8039, s. 277.

başlamıştır.<sup>30</sup>

Özellikle liderler için, organizasyonlarının geleceği açısından yenilik ve yaratıcılığın büyük önemi bulunmaktadır. Aynı şeyleri yapan firmaların rakiplerinden ayrılmadıkları durumlarda müşterilerini de kaybetmeleri olası gözükmemektedir. Girişimcilik ruhuna sahip liderlerin, yenilikçi yollarla taleplerini canlı tutmaları ve pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri mümkün olmaktadır.<sup>31</sup>

Fransız ekonomist Jean-Baptist'e göre girişimci ruha sahip bireyler, ekonomik girdileri verimli alanlarda çıktılarına dönüştürerek, kaynak etkinliği sağlayabilirler. Diğer bir ifadeyle girişimciler değer yaratırlar. Bu işlem yenilik olarak da tanımlanır ve girişimciler için önemli bir araçtır. Bu yüzden var olan pazarlardan yararlanmanın yeni yollarını bulur, orada ticari bir fırsat tespit eder ve daha sonra ondan yararlanırlar.

Bu sebeple, özellikle yenilikçiliğe yatkın yönüyle girişimci yapıda kişiler, örgüt için büyük önem taşımaktadır. Örgüt içinde girişimcilik becerilerini şirketin avantajına kullanması için kendisine göreceli bir özerklik tanınmış olan bu kişiler, “İç Girişimci” olarak adlandırılmaktadır. İç girişimcilik aynı zamanda, faaliyette olan bir organizasyonda girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya teşvik etme olarak da tanımlanabilir.<sup>32</sup> Bir organizasyonda yeni bir girişim yaratma düşüncesi, basit bir zamanı kurtarma değişikliğinden ziyade örgüt içerisinde kalıcı bir yenilenme ve geniş çaplı bir oluşum olarak kabul edildiğinden iç girişimcilik kavramı, önceden kurulmuş olan bir örgütü yenilikçilik, risk alma ve aktif rekabet davranışlarıyla harekete geçirmeyi hedefler. Aynı zamanda şirket vizyonunun yenilenmesi ve kültürel değişimlerin hayata geçirilmesi, örgütteki iç girişimci oluşum ile sağlanmaktadır.<sup>33</sup> Bu bakımdan yenilik sadece iç girişimcilik içinde bir boyuttur.

### 1.1.3.3. Değişim

Örgütsel boyutta düşünüldüğünde; bir sistemin, sürecin veya ortamın planlı ya da plansız bir şekilde mevcut bir durumdan başka bir duruma geçmesi *değişim* olarak ifade

<sup>30</sup>Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 34.

<sup>31</sup> Paul Sloane, *The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity*, Kogan Page Limited, İngiltere 2007, s. 1.

<sup>32</sup>D. V. R. Seshadri ve Arabinda Tripathy; “Innovation Through Intrapreneurship: The Road Less Travelled”, *The Journal for Decision Makers*, 31(1), 2006, s. 17.

<sup>33</sup>Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 35.

edilmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel değişim; planlı bir değişimi amaçlamakla birlikte organizasyonların teknolojik gelişmeler, yeni rakipler ve üst yönetimde kadro değişiklikleri gibi faktörler karşısında önlem amaçlı yeniden yapılanma için gerekli hazırlıkları yapması şeklinde düşünülebilir.<sup>34</sup>

Değişim; gelişimi yaratan ve sistemlerinde kullanan örgütlerde bile hayatta kalmak için öncelikli bir argümandır. Eğer bir organizasyon, dünyanın gerektirdiği yönde değişmiyorsa, ürünlerini, hizmetlerini ya da dağıtım kanallarını yenilemiyorsa, yok olur.

Örgütün hayatta kalabilmesi için temel gereksinimlerinden olan yenilikçilik ile değişim arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Her ne kadar yenilik, değişimi kapsayan bir kavram olarak düşünülse de her değişim yenilik olarak kabul edilemez. Bu sebeple, şirket dışı etkilere bağlı olarak istenmediği halde hayata geçirilmek zorunda kalınan değişimleri yenilik olarak tanımlamak mümkün değildir. Değişim, örgüt içerisinde süreçlerden herhangi birinde oluşan, sürecin girdisini, işleyişini ve çıktısını etkileyen oluşumları işaret etmektedir. Yenilik ise, şirketin bütün süreçleri içerisine işlemiş, çalışanlarca benimsenmiş olmalıdır.<sup>35</sup>

Şirketlerin, değişim rüzgarını kendi avantajlarına çevirerek yeniliğe doğru yol alabilmeleri, ancak değişime karşı yeterince hızlı tepki göstermeleri ile mümkündür. Bir zamanlar mütevazı bir kereste şirketi olan Nokia, kendi yapılanması için geliştirdiği telsiz sistemini takiben odaklandığı taşınabilir telefon sistemleri ile günümüzün küresel cep telefonu sektörü dev konumuna gelmiştir. Sürekli olarak yenilikleri araştıran şirkette, özellikle 1990'lı yıllarda yapılan değişimler önemlidir.<sup>36</sup> Nokia'nın hem içinde bulunduğu hem de yönlendirdiği ortam gibi, hızla gelişen ve her an yeni fırsatların ortaya çıktığı günümüz bilişim dünyasında, örgütlerin değişime karşı gösterdikleri tepkilerle değişimi yeniliğe çevirip uygulamaya geçirme stratejileri; şirketlerin, gelecekte bulunacağı noktayı belirleyen en önemli etkenlerden birisidir.

---

<sup>34</sup> Aygen, s. 7-8.

<sup>35</sup> Onur Gökçek, *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007, s. 18.

<sup>36</sup> Leena Masalin, "Nokia Leads Change Through Continuous Learning", *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 2003, s. 68.

#### 1.1.3.4. Teknoloji

Teknoloji, *"Herhangi bir ürünün tasarım ve imalatı ya da hizmetin uygulanması için yapılan çalışmaların; deneyim, bilgi ve doğru düşünce biçiminin oluşturduğu araştırma ve geliştirme çabalarıyla desteklenmesi"* olarak tanımlanabilir.<sup>37</sup>

Başka bir deyişle teknoloji, ürün ve hizmet üretmek ve tasarım süreçlerini etkinleştirmek için kullanılan yöntem, süreç, ekipman ve makinelerin tümünden oluşan bir sistemdir. Sadece fiziksel donanımların etkin kullanılması sonucunda stratejik rekabet avantajı sağlayan bir araç değildir.<sup>38</sup> Bunun yanı sıra teknik ve kontrol mekanizmalarıyla insandan veya nesnelerden kaynaklanan sorunların zorluk derecesine, teknik çözüm olasılıklarına ve ekonomik değerlerine uygun bir çözüm üretebilmek için bir bakış açısı olarak da tanımlanabilir. Teknolojiyi; insanın, bilimi kullanarak dünyayı şekillendirmesini sağlayan disiplin sistemi olarak da tanımlamak mümkündür.

Teknoloji, bir değer yaratmak amacıyla insanların geçmişten gelen tecrübe, fikir ve deneyimlerinden sağlanan bilgi dağarcığının, üretim ve hizmet gibi süreçlerde kullanılmasını ifade etmektedir. Bir bakıma, insanların üretmek için kullandıkları kaynaklardan birini oluşturmaktadır. Üretim ve hizmet sonucunda oluşan çıktıların daha üstün, ekonomik ve hızlı olması, teknoloji kaynağının bu süreçte verimli bir şekilde kullanılmasıyla sağlanabilir. İnsanlara daha iyi hizmet edebilecek faydalı ürünlerin ortaya çıkması; kaliteli ve yüksek kapasiteli üretim seviyelerinin yanı sıra, direkt olarak teknolojinin yoğunluk derecesine de bağlıdır.<sup>39</sup>

Yüksek teknolojiyi içeren ve ürün özelliklerinde olağandışı niteliklerin katılması sonucu meydana gelen çıktılar, radikal yenilikleri ortaya koymaktadır. Artan yenilikler ise, mevcut ürün ve hizmetlere ek fonksiyonların ilave edilmesiyle meydana gelen değişimleri yansıtmaktadır.<sup>40</sup> Teknolojinin en yoğun boyutta hissedildiği radikal gelişmelerden faydalanmak, insanlar için birçok konuda çığır açıcı olmuştur. Örneğin; cep telefonları, cep bilgisayarları ve diğer aletler istenilen yer ve zamanda iletişime

<sup>37</sup>Cahit Töre, "Türkiye'de Teknoloji Kullanımı", *Mühendis ve Makina*,42(502), 2001, s. 35.

<sup>38</sup>Aygen, s. 8.

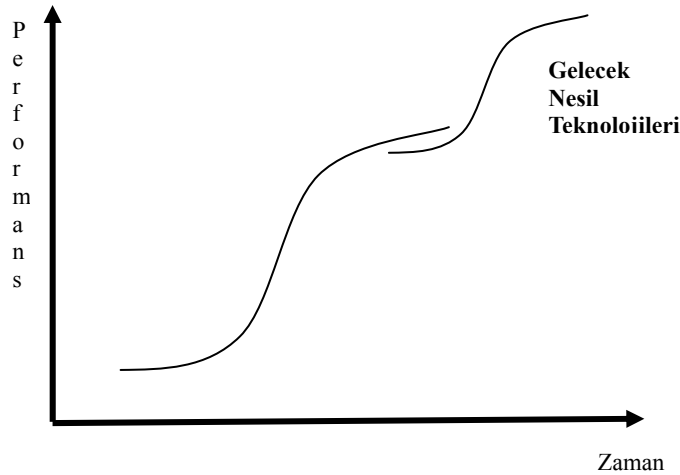
<sup>39</sup>Gökcek, *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Yönetimi*, s. 16.

<sup>40</sup>Richard Leifer vd., *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*, Harvard Business School Press, ABD 2000, s. 2-3.

geçme imkânını sağlayarak devrim yaratmıştır.<sup>41</sup>

Organizasyonlarda, ürün ve hizmet tasarım süreçlerini etkili kılan fiziksel ve zihinsel donanımların tümü, teknoloji ile sağlanmaktadır. Teknoloji, yalnızca fiziksel donanımların etkin olarak kullanıldığı stratejik bir rekabet unsuru değildir. Fiziksel donanımla birlikte, örgütün yenilikçi ve zihinsel yapısının da bütünlük içinde olması gerekir. Bu noktada, teknolojik ilerlemeler, örgütü desteklediği gibi, örgütlerin yeni organizasyon model ve süreçlerini uygulamalarına imkan sunmaktadır.<sup>42</sup>

Yeni ürün ve hizmet geliştirme süreçleri içinde, yeni teknolojilerin kullanımı sayesinde; hayat eğrisi dönemi içinde ürün ve hizmetten elde edilebilecek satış gelirlerindeki azalmaların önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Yeni teknolojilerin ortaya çıkmasıyla, ürün ve hizmetlerde sağlanacak revizyonların olumlu etkisi sonucu, gelir ve karlılıkta artışların devamını sağlamak mümkün olabilmektedir. Yeni teknolojilerin, ürün hayat eğrisi üzerindeki artan veya azalan etkisi, “S-Eğrisi” ile ifade edilebilmektedir.<sup>43</sup>



Şekil 1.1. Teknoloji S Eğrisi<sup>44</sup>

<sup>41</sup>Bessant ve Tidd, s. 6.

<sup>42</sup>S. Göçmen, *İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik*, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007, s. 89.

<sup>43</sup>Michael A. Rappa, *Assessing the Emergence of New Technologies: The Case of Compound Semiconductors*, Andrew H. Van de Ven, Harold L. Angle ve Marshall Scott Poole (Ed.), *Research on the Management of Innovation*, Oxford University Press, ABD 2000, s. 439.

<sup>44</sup>John E. Ettlie, *Managing Innovation: New Technology, New Products, and New Services in a Global Economy*, (2.Baskı), Elsevier Butterworth-Heinemann, ABD 2006, s. 62.

Şekilde görüldüğü üzere (Şekil 1.1); ürün hayat eğrisi kapsamında, pazara girişle başlayan ve zamana bağlı olarak, ürün ve süreç yeniliği ve reklam ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliği ile doğru orantılı biçimde, ürün ve hizmet performansında artışların ortaya çıktığı görülmektedir. Kârlılık ve performans artışının azalması neticesinde ürün ve hizmetler, olgunluk dönemine girmekte ve bu noktada yeni teknolojik argümanların kullanılması sonucu, ürün ve hizmet performansının artışı ve dolayısıyla teknolojiye dayalı yenilik faaliyetlerinin performans üzerindeki olumlu katkıları gündeme gelmektedir.<sup>45</sup>

Yenilikle ilişkili diğer kavramlardan farklı olarak teknoloji, yeniliği zorunlu kılmaktadır. Yenileşme kavramını yaratmada en önemli rol, teknolojiye düşmektedir. Gelişen teknolojinin uygulanması sürecinde organizasyon boyutunda da yeniliklerin yapılması gerekmektedir. Teknoloji, örgüte girdiğinde direkt olarak yeniliği getirmektedir.<sup>46</sup> Eğer işletme genelindeki teknolojik değişim, yenilik ile birlikte gerçekleşmez ise beklenen verimlilik artışı sağlanamayacaktır.

#### 1.1.3.5. Araştırma ve Geliştirme

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) kavramı, teknik anlamda, yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren çalışmaların tümünü içermektedir. Maliyetlerde azalma, standartlarda iyileşme sağlayarak yeni ürün üretimi veya mevcut ürünlerde geliştirme yapılmasını sağlar. Aynı zamanda kullanılacak yeni teknolojik bilginin açığa çıkarılması ile belirli bir alanda uzmanlaşmayı artırır. Ancak problemin karmaşıklığına, paraya ve zamana göre; çalışmalar farklı boyutlar kazanır.<sup>47</sup> Fakat işletmeler, her koşulda varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet gücünü artırabilmek için sürekli ve düzenli olarak Ar-Ge çalışmalarını sürdürmelidir.

Araştırma kavramı, daha çok bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi ortaya çıkarma ve mümkün olan durumlarda bunları uygulamaya geçirme anlamında kullanılmaktadır. Bu bağlamda Ar-Ge daha çok üretim ve üretim tekniği ile ilgilidir.

<sup>45</sup> Murrae J. Bowden, "Moore's Law and the Technology S-Curve", *Stevens Alliance For Technology Management*, 8(1), 2004, s. 2-3.

<sup>46</sup> Gönül Budak, *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998, s. 52.

<sup>47</sup> A.O. Onağ, *Örgütsel Kültür ile Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2009, s. 7.

Ancak günümüzde her türlü ekonomik faaliyet, Ar-Ge çalışmalarına konu olabilmektedir. Ar-Ge; verimliliği, etkinliği ve nakit hızını artırmaya; daha iyi ve faydalıya ulaşmaya yarayan bir araç olarak da bilinmektedir. Dolayısıyla üretimin yanında, yönetim ve organizasyon da dahil olmak üzere pazarlama, finansman ve personel yönetimi gibi bütün işletme fonksiyonları üzerinde, Ar-Ge çalışmaları yapılabilmektedir.

Geliştirme kavramı ise daha çok mevcuttan faydalanma sürecidir. Elde bulunan bilgi veya teknolojiyi, yeni ürün veya tekniklere adapte etmektir. Geliştirme çalışmaları yeni bir buluşun yapılmasından ziyade, sürdürülen araştırma çalışmalarının ürün veya sürece dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu şekilde, *geliştirme* faaliyetleri; *araştırma* ile üretim faaliyetleri arasında bir köprü görevini yerine getirir.<sup>48</sup>

Mansfield, Kotabe ve Hufbauer'in araştırmalarına göre güçlü ve gelişmiş Ar-Ge faaliyetlerine sahip olan işletmeler, organizasyona performans verimliliği sağlamaktadır. Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu, işletme kârlılığını da olumlu yönde etkilemektedir. Ancak bu çalışmaların etkileri her zaman kısa bir süreç içerisinde görülmeyebilir. Bazen bu süreç, uzun bir zaman dilimine yayılabilmektedir.<sup>49</sup>

Önemi nedeniyle Ar-Ge'ye dünya genelindeki örgütlerde katkı sağlamaktadırlar. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) üye ülkeleri Ar-Ge faaliyetlerine yıllık 700 milyar dolar harcamaktadır. Amerika Bileşik Devletleri'nde ise, 16.000 şirketten daha fazlası mevcut durumdaki endüstriyel laboratuvarlarını çalıştırmakta ve en az 20 şirket yıllık 1 milyar doları geçen Ar-Ge bütçeleri ayırmaktadır.<sup>50</sup> Özellikle teknoloji odaklı şirketlerin hayatta kalmaları, yürüttükleri Ar-Ge faaliyetleri ve altyapıları ile doğrudan ilişki içerisinde.

#### 1.1.4. Yeniliğin Önemi

Özellikle sürekli değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, şirketlerin önlem alabilmeleri veya dışarıdan gelen tepkilere karşı rekabetçi kalabilmeleri için yenilikçiliğe çok sık başvurmaları gerekmektedir. Bir adım öne geçerek, rekabeti

<sup>48</sup> İlkün Orbak, Ar-Ge'nin Tanımı, Araştırma Çeşitleri ve Endüstride Ar-Ge Çalışmaları T.C. Maltepe Üniversitesi Akademik Personel Web Sayfaları, Erişim Tarihi: 28 Nisan 2010, <http://akademik.maltepe.edu.tr/~iorbak/>.

<sup>49</sup> Aygen, s. 10.

<sup>50</sup> Bessant ve Tidd, s. 4.

şirketin istediği şekilde yönlendirebilmek, kalıcı rekabet avantajı yakalamak ve ortalama karlılık seviyelerinin üzerine çıkabilmek için yenilik, en ideal stratejidir.<sup>51</sup> Yeniliğin önemini kavrayan şirketler, gelecekteki başarılarının bağlı olduğunu düşündükleri *yenilik yapabilme yeterlilikleri* üzerinde kafa yorarken birçok danışmanlık şirketi, bunun farkında olmayanlara, yenilik konusundaki tavsiyelerinin ne kadar gerekli olduğunu aktarmaktadır. Sadece iş dünyasının değil, politikacıların da yeniliği tetikleyecek siyasi söylemler ve oluşumlar üzerinde durduğu da gözlemlenmektedir.<sup>52</sup> Örneğin; Avrupa Komisyonu, Avrupa ekonomisini canlandırmak üzere yenilikçilik politikasını merkezi bir unsur haline getirmiştir. Lizbon Stratejisi ile sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak stratejinin, çok sayıda ve daha nitelikli iş ve toplumsal bütünleşmeyle gerçekleşebileceğini, bunun da *yenilik ve girişimcilik* öncelik verilerek başarılabileceğini belirtmiştir.<sup>53</sup>

Literatürdeki çalışmalar da bu çabaları destekleyecek şekilde yeniliği, ülkelerin ekonomik büyümesini ateşleyen bir kaynak olarak göstermektedir.<sup>54</sup>

Ülkelerin kalıcı büyümelerinde yeniliğin itici gücü çerçevesinde, üretkenlik ve daha geniş pazar olanakları rekabetçi ortamın gün geçtikçe artmasına sebebiyet vermektedir. Bu doğrultuda sağlanan kapasite artışları, beraberinde istihdamın artışına, ürün ve hizmetlerde elde edilecek ekonomik ve toplumsal değer neticesinde verimlilik üzerinde olumlu sonuçların doğmasına zemin hazırlamaktadır.<sup>55</sup>

Büyüme için yapılan girdi/çıktı analizleri, yenilikçi aktiviteleri, büyüme hızını artıran bir katsayı olarak kabul etmektedir. Bunun en önemli dayanağı ise, var olan yenilik kaynaklarının daha verimli kullanılmasıdır.<sup>56</sup> Böylece, kaynak temelli yaklaşımla şirketlerin incelenmesi; yeniliklerin şirkete değerli, az bulunan ve taklit

<sup>51</sup> K.Wheatley, *Implementing an Innovation Strategy: The Effects of Strategic Leadership. Compensation, Governance and Composition*, (Doctorate Thesis), Graduate School of Syracuse University, Business Administration, 2001, s. 10.

<sup>52</sup> Jan Fagerberg ve Bart Verspagen, "Innovation Studies - The Emerging Structure of a New Scientific Field"; *Research Policy*, Vol:38, 2009, s. 218.

<sup>53</sup> Bernur Açıkgöz Ersoy ve Canan Muter Şengül, "Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması", *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 2008, s. 69.

<sup>54</sup> Barış Baraz, "Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon", Tamer Koçel (Ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2008, s. 61-73.

<sup>55</sup> Ali Aksoy ve Erkan T. Demirel, "Yenilik Faaliyetleri Açısından Kobi'ler", *E-Journal of New World Sciences Academy*, 3(3), 2008, s. 393.

<sup>56</sup> R.J. Shaw, *A Comparison of Factors Affecting Innovation In Small and Large Firms*, (Doktora Tezi), Faculty of Graduate School of the University of Missouri-Rolla, 1997, s. 5.

edilmesi yüksek maliyetli sonuçlar sağladığını göstermektedir.<sup>57</sup>

## 1.2. YENİLİĞİN SINIFLANDIRILMASI

Bu kısımda öncelikle yenilik türleri, daha sonra ise yenilik sürecini anlayabilmek için ortaya konulan yenilik modelleri ele alınacaktır.

### 1.2.1. Yenilik Türleri

Literatürde yenilik türleri çok farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Yeniliğin kaynağı, süreç için oluşturulan stratejiler, yaratılan değişimin derecesi gibi kriterlere göre yapılan sınıflandırmalar mevcuttur. Yenilik radikal (devrimsel) veya mevcut özelliklere ek unsurlar eklenmesiyle oluşan artan (evrimsel) yenilikler şeklinde oluşabileceği gibi; lokal veya sistemik şekilde de oluşabilir. Lokal (modüler) yenilikte; ürün performansı veya fonksiyonel prensipler değişebilir, fakat diğer bağlantılı unsurlarda değişim meydana gelmemektedir. Cep telefonlarının batarya ömrünü uzatacak teknolojilerin ortaya çıkarılması buna örnek verilebilir. Sistemik (mimari) yenilik durumunda ise yeni teknoloji, hizmet ve iş modellerinin tanıtımı diğer ilgili ürün veya sistemlerin fonksiyonel özellikleri ve yapılarında ve/veya müşteri, tedarikçi gibi diğer aktörlerin davranışlarında değişimleri gerekli kılmaktadır. İnşaat endüstrisinde yeni yazılım ürünlerinin tanıtımı, sistemik yeniliğe örnek oluşturmaktadır.<sup>58</sup>

Yenilik boyutları içinde dikkati çeken bir diğer ayrım; yeniliğin açık ya da kapalı bir yapıya sahip olmasıyla ilgilidir. Kapalı yenilik, başarılı bir yeniliğin kontrol gerekliliği üzerinde durur. Bu tür yenilikte büyük ölçüde içsel kaynaklar üzerine odaklanılmaktadır.<sup>59</sup> Son dönemde ortaya çıkan açık yenilik kavramıyla ise dış kaynaklı fikir ve modeller klasik kapalı yenilikte ortaya çıkan şirket içindeki fikir ve modellerle aynı derecede anlam ve öneme sahip olduğu görülmüştür.<sup>60</sup>

Ancak örgütsel bakış açısından yenilik türlerinin ele alınması, süreci etkileyen

<sup>57</sup> Frances E. Bowen, Mahdi Rostami ve Piers Steel, "Timing is Everything: A Meta-Analysis of the Relationships Between Organizational Performance and Innovation", *Journal of Business Research*, 2009, s. 2.

<sup>58</sup> Jari Kettunen, Sana-Kaisa Ilomaki ve Petri Kalliokoski, *Making Sense of Innovation Management*, Teknova Publication, Finlandiya 2007, s. 43-45.

<sup>59</sup> Philipp Herzog, *Open and Closed Innovation*, Gabler Publishing, Almanya 2007, s. 19.

<sup>60</sup> Henry W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative For Creating and Profiting From Technology*, Harvard Business School Press, ABD 2003, s. 43.

örgütsel unsurların belirlenebilmesi açısından gereklidir. Bu sebeple yenilik çeşitleri: uluslararası bazda karşılaştırılabilir şekilde yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler sunar<sup>61</sup> Oslo kılavuzunda da belirtilen şekliyle, ürün ve hizmet yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik, pazarlama yeniliği başlıkları altında incelenecektir.

#### 1.2.1.1. Ürün ve Hizmet Yeniliği

Ürün yeniliği, mevcut durumda bulunan özellikler veya hedeflenen kullanıma uygun fonksiyonlar gözetilerek, iyileştirilmiş mal veya hizmetin piyasaya sunulmasıdır. Bu süreç, farklı ve yeni bir ürünün meydana çıkarılması ya da var olan üründe geliştirme, farklılık veya yenilik yapılması ve ürünün pazara sunulması ile sonuçlanır.<sup>62</sup>

Hizmet yeniliği ise ürün yeniliğinden kimi noktalarda ayrılır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik veya farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması, hizmet yeniliğini doğurur. Hizmet yeniliğinde de önceden yapılmayanı yaparak yeni bir hizmeti sunmak şart değildir. Sunulmakta olan hizmetleri müşterilere çok daha cazip gelecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet yeniliği yapmak anlamına gelir. Örnek olarak, hastalarına tahlil sonuçlarını elden vermek yerine internetten bildiren bir hastanenin bu uygulaması bir hizmet yeniliğidir. Bu şekilde, sonuçları almak için hastaneye gitmelerine gerek kalmayan hastaların işi kolaylaşmış olur.<sup>63</sup>

Ürün ve hizmet yeniliği kapsamında yapılacak yenilikler, ürünün teknik özelliklerini, bileşenlerini, yazılımını veya diğer fonksiyonel özelliklerini kapsamaktadır. Ürün veya hizmet yeniliği yapılırken yeni bilgi ve teknolojilerden yardım alınabileceği gibi, var olan bir bilgi ya da teknolojinin yeni etkileşimleri de değerlendirilebilir. Sony, bu yaklaşımı güden firmalardan biridir. 1946'da radyo tamir şirketi olarak kurulan şirket, dört yıl sonra özgün ürünlerini üretip pazara sunmuştur. Takip eden yıllarda, transistörlü radyo, televizyon, renkli video kaydedici gibi icatlara

<sup>61</sup> Oslo Kılavuzu, *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, (3. Baskı), Tübitak, 2006, s. 6.

<sup>62</sup> Esra Sena Türko, *Organize Sanayi Bölgeleri ve Yenilik: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, 2006, s. 41.

<sup>63</sup> H. Çeliktaş, *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2008, s. 15.

imza atmış ve 1979’da yeni bir çağ açan Walkman’ı geliştirmiştir. Takip eden yıllarda DVD oynatıcı, portatif CD ve mini disk çalar gibi pek çok ürün Sony tarafından dünya pazarlarına sunulmuştur.<sup>64</sup>

Bir sektördeki yenilikçilik fırsatları, mevcut ürünlerin tamamlayıcısı olarak hizmet etmesi durumunda, ürün mevcut pazar payını korurken; yenilik, mevcut ürünlere ikame olması koşulunda ise, ürünün pazardaki tutunurluğu zamanla azalmaktadır.<sup>65</sup> Bu görüş dikkate alındığında, Sony’nin DVD oynatıcısı ile ev sinemasına getirdiği yenilik, Beta ve VHS teknolojisine dayalı sistemlerin sektörden yavaş yavaş silinmesine sebep olmuştur. Yine aynı görüşe dayanarak denilebilir ki, yapılan ürün ve hizmet yeniliklerinin sonucunda oluşan yeni standartlar, yeniliğin öncüsü olan şirketlere, rakiplerini ciddi ölçüde geride bırakma fırsatı sunmaktadır.

#### 1.2.1.2. Süreç Yeniliği

Bir üretim ya da lojistik sisteminin tamamen yenilenmesi veya ciddi ölçüde iyileştirilmesi, süreç yeniliği olarak tanımlanır. Kalitede artış, birim üretim veya teslimat maliyetlerinde düşüş, yeni ya da iyileştirilmiş ürün üretimi gibi hedefler için süreç yeniliği ile birlikte teknik, donanım ve yazılımda önemli değişiklikler gerçekleştirilmektedir.<sup>66</sup> Süreç yeniliği, pazara sunulan yeni ürünlere yoğun ilgi toplayabilme başarısı için stratejik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle birçok araştırmacının ifade ettiği gibi, daha önce çalışılmamış bir şeyin üzerinde odaklanabilmek veya mevcut yolların ötesindeki araçlarla yeniliği başarabilmek, güçlü bir üstünlük göstergesidir.<sup>67</sup>

Toyota tarafından 1950’lerde geliştirilen “Tam Zamanında Üretim” (Just-in-time Production) sistemi, süreç yeniliğine verilebilecek klasik örneklerdendir. Bu sistemin üretim sürecine sağladığı, sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçaların, ihtiyaç duyuldukları anda ve gerekli miktarda üretilmesidir. Bu sayede, stok miktarının minimumda tutulurken, verimlilik artırılır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlanmış

<sup>64</sup>Çelikaş, s. 14.

<sup>65</sup>Philip Garland Gayle, *Essays on Innovation and Market Structure*, (Doktora Tezi), Faculty of the Graduate School of the University of Colorado, Department of Economics, 2002, s. 6.

<sup>66</sup>Üstün Özen ve Murat Bingöl; “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 2007, s. 402.

<sup>67</sup>Özen ve Bingöl, s. 403.

olur.<sup>68</sup>

Satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi faaliyetlerdeki yeni veya önemli boyutlarda iyileştirilmiş yazılım, malzeme ve teknikler de süreç yeniliğine dahil edilebilir. Örnek olarak, muhasebe için kullanılan program ara yüzlerinin çalışanlar için daha kolay ve kullanışlı duruma getirilmesi ile muhasebe işinin daha hızlı ve eksiksiz yapılması sonucunda bir süreç yeniliği gerçekleştirilmiş olur.<sup>69</sup>

### 1.2.1.3. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik, işletmenin iş yeri organizasyonundaki veya dış ilişkilerindeki iş pratiklerini yeni bir yöntemle yürütmesi olarak tanımlanabilir.<sup>70</sup> Örgütsel yeniliklerin odaklandığı konulardan bazıları, idari ve süreç maliyetlerinin düşürülmesi, işyeri memnuniyetinin iyileştirilmesi, ticari olmayan varlıklara erişimin kazanılması ya da araç gereç giderlerinin azaltılması ile firma performansının artırılmasıdır. Başka örgütsel düzenlemelere kıyasla örgütsel yeniliğin ayırt edici özelliği daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların oluşturduğu örgütsel bir yöntem olmasıdır.

Bir örgütün yenilikçilik seviyesini, stratejisi, yapısı ve uygulamaları belirlemektedir. Yani yenilikçi olmayan örgütlerde, yeniliğin önüne geçen strateji veya uygulamalar varken, yenilikçi örgütlerde destekleyici unsurlar söz konusudur.<sup>71</sup> Örgütsel yenilik, organizasyon içindeki oluşumda iyileşmeyi gözettiğinden örgütün yenilik yapabilirliğini artırmaktadır.

Ticari konularda gerçekleştirilen örgütsel yenilikler, çalışmaların devamlılığı için gereken rutinlerin ve yolların organize edilmesiyle ilgili yeni yöntemlerin uygulanmasını içerir. Bilginin düzenlenmesi çalışmalarında, çalışanlar için daha kolay erişilebilirliği sağlamak üzere diğer bilgilerle ilgili veritabanlarının kurulması gibi uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi örgütsel yeniliğe bir örnektir.<sup>72</sup>

Örgütsel yenilikler, sorumluluk ve karar alma yetkisinin çalışanlar arasında

---

<sup>68</sup> Çeliktaş, s. 19-20.

<sup>69</sup> Özen ve Bingöl, s. 402.

<sup>70</sup> Çeliktaş, s. 18.

<sup>71</sup> Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 177.

<sup>72</sup> Oslo Kılavuzu, s. 55.

dağılımına yönelik yeni yöntem ve farklı ticari uygulamaların adaptasyonunu içeren çalışmaları da kapsamaktadır. Dış ilişkilerdeki örgütsel yenilikler çerçevesinde ise, araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni işbirliği, üretim, tedarik, dağıtım, işe alım veya yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilmesi gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir.<sup>73</sup>

#### 1.2.1.4. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, ürünün tasarımında, ambalajlanmasında, konumlandırmasında, tanıtımında, dağıtım ya da fiyatlandırmasında değişiklikler içeren yeni yöntemlerin kullanılması olarak tanımlanabilir. Pazara sunulmak üzere geliştirilen ürün ve hizmetlere olan talebin artırılması için daha çok müşteriye veya daha fazla tüketen kitlelere erişilmesi gerekmektedir. Bunu başarabilmek için firmanın daha önce kullanmadığı yeni bir pazarlama kavramı veya stratejisi, firma tarafından geliştirilebileceği gibi diğer organizasyonlardan da alınarak uygulanabilir.<sup>74</sup>

Pazarlama yeniliği; keşfetme, geliştirme ve dağıtım aşamalarından oluşan üç adımda gerçekleştirilebilir. Keşfetme aşaması, hedef kitlenin beklentilerinin bir şekilde belirlenmesi ve onlara neler sunulabileceğinin tespit edilmesidir. Geliştirme aşamasında, önceki adımda bulunan beklentileri karşılayacak, sorunları çözecek alternatifler üretilmelidir. Dağıtım aşamasında ise geliştirilen ürünün müşterilere nasıl ve hangi kanallarla ulaştırılacağı ve devamlılığın nasıl sağlanacağı gibi sorulara cevap verebilecek bir sistem oluşturulması gerekmektedir.

Pazarlama yeniliğine, yemek siparişi alternatiflerine, internet platformunu da dahil eden bir hizmet sağlayıcısı örnek olarak verilebilir. Bu hizmet sayesinde, istenilen adrese teslim edilmek üzere internet üzerinden yemek siparişi vermek mümkündür. Bu şekilde, evinde veya işyerinde bulunan bir kişi, yemek siparişi verecekse bunu işletmenin internet sitesine girerek yapabilir. Böylece kendi şehrinde bulunan ve bu siteye kayıt yaptırmış olan restoranlardan istediği yemeği seçip evine getirilmesini sağlayabilir. Yemeklerini bu şekilde satmak için siteye üye olan restoranlar pazarlama

<sup>73</sup> Özen ve Bingöl, s. 404.

<sup>74</sup> M. Bingöl, *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik; İmalat İşletmelerinde Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006, s. 36-37.

yeniliği yapmış olurlar; çünkü internette yer almayan restoranlara göre rekabet avantajı kazanırlar ve restoranlarına daha önce hiç gelmemiş müşterilere ulaşabilme olanağına sahip olurlar.<sup>75</sup>

### 1.2.2. Yenilik Modelleri

Yeniliğe yönelik araştırmacılar tarafından ortaya konan modeller, tarihsel süreç içinde değişim göstermekle birlikte, Tablo 1.2’de yıllar itibariyle dönüşümlerin kronolojik sıralaması yer almaktadır.

**Tablo 1.2.** Yenilik Modellerinin Kronolojik Gelişimi<sup>76</sup>

| Tarih          | Model               | Nitelikler                                                                               |
|----------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1950 /1960’lar | Teknolojinin itişti | -Basit doğrusal ardışık süreç<br>-ARGE’yi vurgulama<br>-Pazar ARGE ürünlerine duyarlılık |
| 1970’ler       | Pazarın çekişti     | -Basit doğrusal ardışık süreç<br>-Pazarı vurgulama<br>-Pazar ARGE yönetimi ön planda     |
| 1980’ler       | Eşleştirme modeli   | -ARGE ve pazarın bütünleştirilmesine vurgu                                               |
| 1980/1990’lar  | Etkileşimli model   | -İtme ve çekmenin kombinasyonu                                                           |
| 2000’ler       | Ağ modeli           | -Bilgi birikimi ve dış bağlantılara vurgu                                                |

Önerilen görüşler, süreci daha iyi anlayabilmek ve tanımlayabilmek için yıllar içinde modellere dönüştürülmüştür. Kara kutu modellerden sıralı modellere veya daha karmaşık sistemlere kadar çok çeşitli modeller önerilmiştir.<sup>77</sup> Teknolojinin tetiklemesiyle birlikte 1950’lerden itibaren ilk modeller ortaya çıkarken, daha sonraki yıllarda pazarın talepleri doğrultusunda pazar odaklı modeller geliştirilmiştir. Bunları, iki modelin birleşimi olan etkileşimli modeller takip etmiştir. Günümüzde ise bilgi birikimi ve dış bağlantılara dayanan ağ modellerinin yanı sıra; evrimsel modeller ve yenilikçi çevre gibi yeni nesil modeller de gündeme gelmeye başlamıştır.

<sup>75</sup>Çeliktas, s. 18-19.

<sup>76</sup>Trott, s. 25.

<sup>77</sup>Kaj U. Koskinen ve Hannu Vanharanta, “The Role of Tacit Knowledge in Innovation Processes of Small Technology Companies”, *International Journal of Production Economics*, Vol:80, 2002, s. 61.

### 1.2.2.1. Kara Kutu Modeller

Teknolojik gelişme ve bilim alanında yapılan yatırımların sonuçlarının net olarak ortaya konulamadığı çalışmalar, kara kutu modeller olarak adlandırılmaktadır. Teknolojiye dayalı yeniliklerin meydana gelmeye başladığı 1950’li yıllardan itibaren, yenilik modelleri kapsamında ortaya çıkarılan sonuçlar, ilk olarak kara kutu modeller çerçevesinde ele alınmaya başlanmıştır.

Söz konusu modellerde, yenilik sürecinin doğrudan ortaya çıkardığı dönüşüm mekanizmalarının analizinden ziyade; büyük ölçüde, araştırma ve geliştirmeye yapılan yatırımlardan ortaya çıkan yeni teknolojik ürünlerin irdelenmesine yönelik, girdi ve çıktılar üzerine odaklanılmaktadır.<sup>78</sup> Bununla birlikte, pazarlama, üretime başlama gibi araştırma ve geliştirmede ikinci planda olan faaliyetler, yeni ürün ve süreçlerin tanıtımı için kritik öneme sahip olmaktadır. Bu nedenle ekonomistler, uzun bir süre, kara kutunun içinde meydana gelen durumları, teknolojik olgular olarak ifade etmeyi ve derinlemesine araştırmamayı tercih etmişlerdir.<sup>79</sup>

### 1.2.2.2. Doğrusal Modeller

Teknolojik değişim içinde öğrenme ve yeni teknolojileri üreten spesifik süreçler ile ilgili olan araştırmacılar sayesinde 1960’lı yıllardan itibaren, kara kutunun açılmasına zemin hazırlayan dönem başlamıştır. Yeniliği anlamaya yönelik beklentiler, araştırma ve geliştirme alanında daha etkin politika ve uygulamalar sonucunda, yeni ürün ve süreçlerin gelişimine imkân sağlamaktadır.<sup>80</sup>

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Amerikalı ekonomistler, bilim ve yeniliğin doğrusal modelinin savunucusu olmuşlardır.<sup>81</sup> Ayrıca üniversiteler ve endüstri tarafından, bilim temelli yeniliğin, endüstri ağırlıklı teknolojik gelişim ve pazarın ihtiyaçları yoluyla ortaya çıktığının görülmesi, geleceğe yönelik büyük bir adımdır. Bu aktiviteler arası etkileşimlerin açıklanması, bugünkü yenilik modellerinin temellerini

<sup>78</sup>Dora Marinova ve John Phillimore, “Models of Innovation”, Larisa V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook on Innovation*, Elsevier, ABD 2003, s. 45-46.

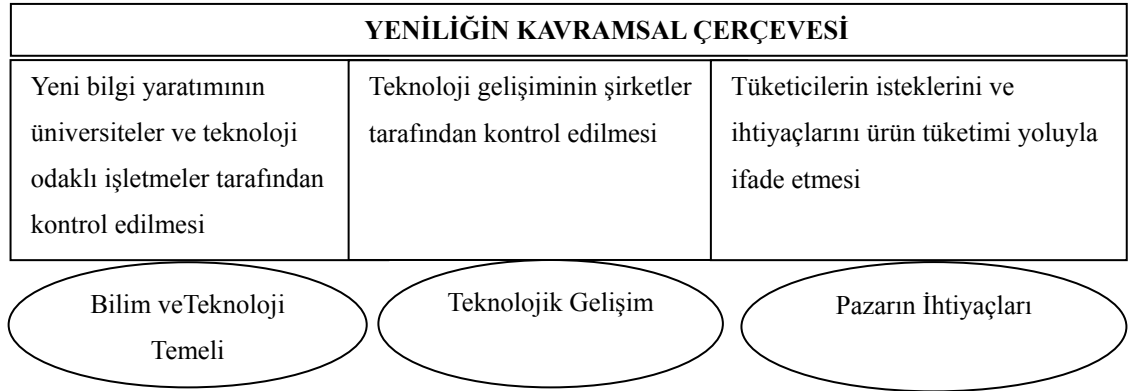
<sup>79</sup>Nathan Rosenberg, *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, İngiltere 1982, s. vii.

<sup>80</sup>Marinova ve Phillimore, s. 46.

<sup>81</sup>Aygen, s. 60.

oluşturmaktadır.<sup>82</sup> Yeniliğin meydana gelişi ile ilgili olan bu model kolay ve anlaşılabilir yapıdadır.

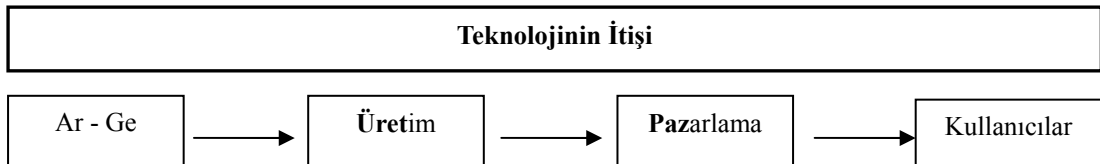
Geleneksel bir yaklaşımla yenilik sürecine ait doğrusal modeller, birbirinden ayrı incelenebilen ve birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır. (Bkz. Şekil 1.2)



**Şekil 1.2.** Yeniliğin Kavramsal Çerçevesi<sup>83</sup>

Doğrusal modeller, yeniliğin kaynağının Ar-Ge veya pazar olmasına göre ikiye ayrılır: Bunlar, teknoloji sürümlü yenilik modeli ve pazarın çektiği yenilik modelidir.<sup>84</sup>

Doğrusal modellerin ilki ve en yaygın olanı, bilim adamlarının beklenmedik keşifler yaptığı ve teknoloji uzmanlarının bu keşifleri ürün geliştirme fikirlerine ve yeni ürün prototiplerine dönüştürdükleri *teknoloji sürümlü modeldir*. Bu modelde, Ar-Ge sonuçları açısından pazar pasif bir alıcıdır. İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki endüstriyel gelişim sürecinde teknoloji sürümlü yenilik modeli yoğun olarak kullanılmıştır. (Bkz. Şekil 1.3)



**Şekil 1.3.** Teknoloji Sürümlü Yenilik Modeli<sup>85</sup>

<sup>82</sup>Cevahir Uzkuurt, *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta, İstanbul 2008, s. 48.

<sup>83</sup>Trott, s. 23.

<sup>84</sup>Uzkuurt, s. 48.

<sup>85</sup>Trott, s. 23.

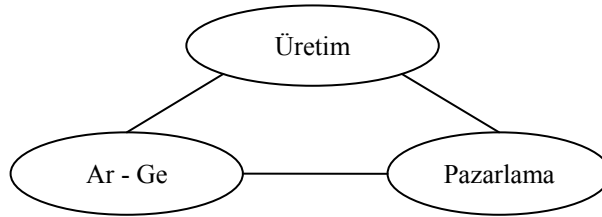
1970'ler sonrasında yenilik sürecinde pazar ihtiyaçlarının etkisinin hissedilmesi ile *Pazar Çekimli Yenilik Modeli* gündeme gelmiştir. Bu modelde, tüketici ihtiyaçlarından veya taleplerinden doğan yeni fikirler, yeni ürün sürecini tetiklemektedir. Pazar araştırmaları tarafından elde edilen müşteri beklentileri, Ar-Ge tarafından ürün tasarımına dönüştürülür ve sonrasında üretim aşamasına getirilir.<sup>86</sup>



**Şekil 1.4.**Pazar Çekimli Yenilik Modeli<sup>87</sup>

### 1.2.2.3. Eş Zamanlı Eşleştirme Modeli

Eş zamanlı eşleştirme modeli, yeniliği doğrusal modelde olduğu gibi fikri tetikleyen unsur ve onu takip eden ardışık süreçler olarak değil, eş zamanlı olarak üretim, Ar-Ge ve pazarlama fonksiyonlarının etkileşimi sonucu oluşan bilgi olarak ifade etmektedir (Bkz. Şekil 1.5). Ayrıca bu modelde, yenilik için bir başlangıç noktası işaret edilmemektedir.<sup>88</sup>



**Şekil 1.5.**Eş Zamanlı Eşleştirme Modeli<sup>89</sup>

<sup>86</sup> Aygen, s. 60.

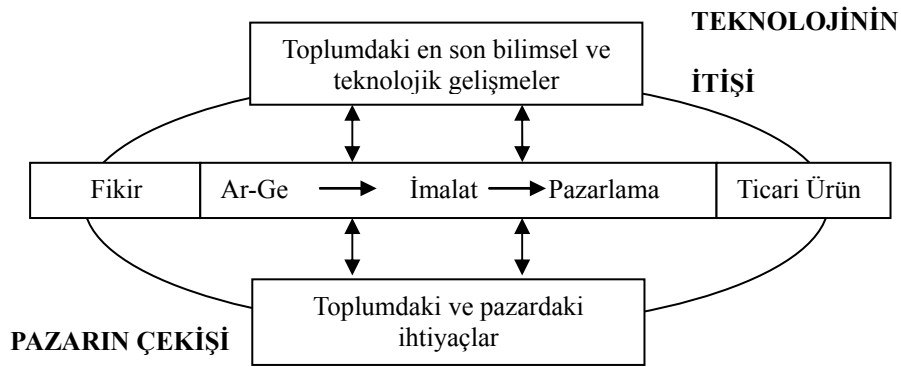
<sup>87</sup> Uzkuurt, s. 49.

<sup>88</sup> Trott, s. 24.

<sup>89</sup> Uzkuurt, s. 55.

#### 1.2.2.4. Etkileşimli Model

Etkileşimli model, eş zamanlı eşleştirme fikrini daha da ileriye taşıyarak teknolojinin itiş ve pazarın çekişi modelleriyle ilişkilendirmektedir. 1980'lere doğru itme-çekme doğrusal modellerinin birbirleriyle olan yakın ilişkilerinin anlaşılması ve teknoloji, tüketici ihtiyaçları, üretim ve buna bağlı rekabetin artması sonucu ortaya çıkmıştır. Doğrusal modellerdeki gibi sıralı tanımlanabilecek bir sürecin, aynı zamanda sürekliliği de olması gerektiği temeline dayanmaktadır. Bu teoride, Ar-Ge çalışmaları ve pazarlama faaliyetleri, teknolojinin itme ve pazarın çekme modellerinin ilişkilendirilmesi ile dengelenmiştir. Bu model için de yeniliğin başlangıç noktasının önemi yoktur. Onun yerine, örgüt yetenekleri ile bilimsel gelişmeler ve toplum ihtiyaçlarının bütünleştirilebilmesi önem taşımaktadır.<sup>90</sup> (Bkz. Şekil 1.6)



Şekil 1.6. Etkileşimli Yenilik Modeli<sup>91</sup>

Modelin merkezinde, temel örgütsel fonksiyonlar olan Ar-Ge, üretim ve pazarlama yer almaktadır. İlk bakışta bu doğrusal bir model olarak algılansa da iletişimin akış yönü muhakkak doğrusal olmak zorunda değildir. Geri besleme şartı vardır. Ayrıca bilim tabanı ve pazarla kurulan bağlantılar, yalnızca Ar-Ge ile sınırlı kalmayıp tüm fonksiyonlarla da kurulmuştur.

<sup>90</sup> Aygen, s. 61-62.

<sup>91</sup> Trott, s. 25.

### 1.2.2.5. Sistemik ve Öğrenen Ağ Modelleri

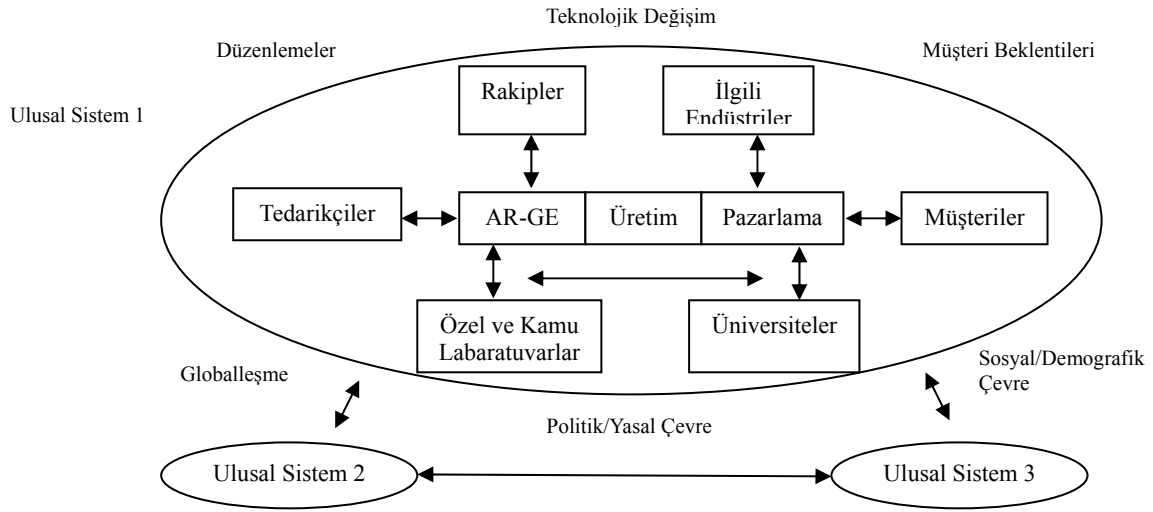
2000’li yıllara gelindiğinde örgüt içi fonksiyonlar, kurulan bağlar ve ilişkiler, teorik bilgiler örgütlerin resmi kurallarına göre daha fazla önem kazanmıştır. Ekonomik sosyolojinin büyüyen etkisi ve organizasyonlar arası yeni oluşan ağ kavramlarıyla örgütlerin yeni bir döneme girdikleri ve çağ atladıkları görülmektedir.<sup>92</sup> Jones’ın de ifade ettiği gibi örgütler artık toplu bir zihin, bilgi ve kültür sosyal ağları olarak incelenmektedir.<sup>93</sup>

Eş zamanlı eşleştirme ve etkileşimli modelde olduğu gibi, sistematik ve öğrenen ağ modellerde de örgüt içindeki ticaretin doğasından dolayı; Ar-Ge, üretim ve pazarlama şeklinde üç temel fonksiyona odaklanılmıştır (Bkz. Şekil 1.7). Ancak bu modelde, geçmiş modellerin bir adım ilerisine gidilerek örgütün çevre ile ilişkileri de göz önünde bulundurulmaktadır. Bu modelin en önemli özellikleri, yenilik sürecinin unsurları arasındaki etkileşimlere önem vermesi, örgütün özellikle çevreyle devamlı bir etkileşiminin olması ve yeniliği geliştiren ve öğrenen bir sistemin yaratılmasını öngörmesidir. Bu modele göre, örgüt içindeki ve dışındaki faktörlerin etkileşim içinde bulunduğu karmaşık ortamlarda yenilik gerçekleştirilmektedir. Buradaki karşılıklı ilişki ve etkileşimler, birbirinden bağımsız olarak gerçekleşmez. Günümüz şartlarında etkin bir yeniliğin ortaya çıkması, doğrusal ve tek taraflı bir ilişki modeli ile de açıklanamaz. Bu bağlamda dış çevreden gelen veriler ve sürekli değişen talepler, sürecin dinamik bir yapı kazanmasını sağlar ve sürece katkı sağlayan her bir unsur bir önce gelene geri bildirimde bulunur.<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Alice Lam, “Organizational Innovation”, *Innovation, Sustainability and Ethics*, Brunel University, Brunel Research in Enterprise, 2004, s. 5.

<sup>93</sup> Peter H. Jones, *Embedded Values in Innovation Practice: Toward a Theory of Power and Participation in Organizations*, (Doktora Tezi), The Graduate School of the Union Institute Cincinnati, 2000, s. 34.

<sup>94</sup> Uzku, s. 57.



Şekil 1.7. Yönetim Süreci Olarak Yenilik<sup>95</sup>

### 1.3. YENİLİĞİN KAYNAKLARI

Şirketler, teknolojik bilgi birikiminin yanı sıra, yeniliği uygulayıp sürdürebilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu yenilik kaynakları, kısaca yeniliklerin oluşmasını sağlayan fırsatlar olarak ifade edilmektedir. Peter F. Drucker'a göre yenilik kaynakları iki gruba ayrılmaktadır: Beklenmedik gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, sektör ve pazar yapısındaki değişikliklerin dâhil olduğu birinci grup; işletme veya sektör içerisinde, demografik yapıdaki ve algılamadaki değişiklikleri içeren ikinci grup ise işletme veya sektör dışından kaynaklanır.<sup>96</sup>

Literatürde yenilikçilik araştırmaları, yeniliğin belirleyicileri ve etkileri üzerine yoğunlaşmıştır.<sup>97</sup> Bu çalışmalarda yenilik kaynakları; Drucker'dan farklı olarak, işletme içi veya dışı ayrımından ziyade, kaynağın niteliğine göre beş ana başlık altında incelenmektedir: Müşteri anlayışı, algılama ve pazar yapısı değişimleri, süreç gereği, demografik yapı ve bilginin dönüşümü olarak sıralanabilir.<sup>98</sup> Bu yaklaşım; pazardaki değişimler ve bilginin gelişimi, tüketici ihtiyaçlarının ve profilinin farklılaşması ve şirketin süreç gereksinimleri gibi değişkenleri yeniliği belirleyici unsurlar olarak

<sup>95</sup> Allan Afuah, *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press, New York 2003, s. 70.

<sup>96</sup> Mahmut Özgün, "Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik", *Çerçeve Dergisi*, 2009, s. 152.

<sup>97</sup> Jun Du, James H. Love ve Stephen Roper, "The Innovation Decision: An Economic Analysis", *Technovation*, Vol:27, 2007, s. 766.

<sup>98</sup> Aygen, s. 18.

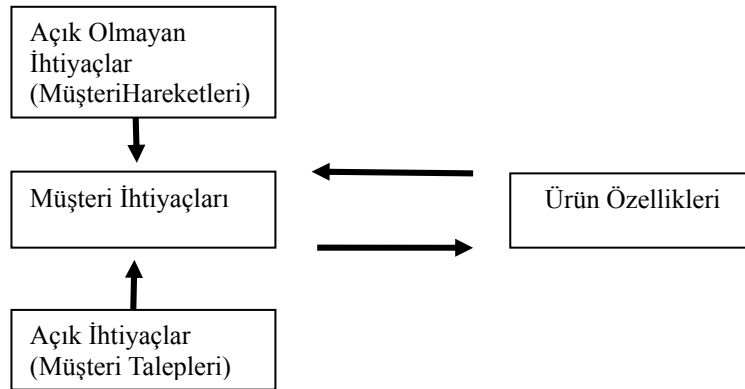
değerlendirmektedir.

### 1.3.1. Müşteri Anlayışı

Yenilik faaliyetlerinde etkinliğin sağlanabilmesinde en önemli faktörlerden biri müşteri ve yatırımcılar gibi temel dışsal kaynakların dikkate alınmasıdır. Bu noktada, müşterilerin ihtiyaçlarını dikkate alan yaklaşımlar; günümüz rekabetçi piyasa şartları içindeki firmaların rakiplerine nazaran ön planda olabilmesi için vazgeçilmez koşuldur. Sonuçta, müşteri odaklı kaynak tahsisi ve karar verme süreçleri, yenilik kararlarını ve bu konudaki yatırımları hayata geçirmede, başarılı firmaların dikkate aldığı konular arasında yer almaktadır.<sup>99</sup>

Günümüz teknolojisi ve yönetim anlayışı; hizmet ve üretim sektörlerinin çok çeşitli ve ayrıca, kaliteli ürün ve hizmet üretmelerine olanak sağlamaktadır. Kendi ürünlerini veya hizmetlerini verirken, aynı zamanda müşterilerin ihtiyaçları ile rakiplerinin bu ihtiyaçlara yönelik geliştirdikleri stratejileri hakkında bilgi toplayıp kendi stratejilerine yansıtma çabasıdadırlar.

İşletmelerin bu çabaları doğrultusunda, müşteri seçenekleri artmakta, dolayısıyla bu seçenek bolluğu müşteri beklentilerini ve isteklerini de arttırmaktadır.<sup>100</sup>



**Şekil 1.8.**Yeni Ürün Geliştirmede Müşteri Etkinliği<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, ABD 1997, s. 87.

<sup>100</sup> Aygen, s. 18-19.

<sup>101</sup> Barry L. Bayus, *Understanding Customer Needs*, Scott Shane (Ed.), *Handbook of Technology And Innovation Management*, Wiley and Sons Publication, İngiltere 2008, s. 121.

Ürünlerin ve hizmetlerin çeşitliliğinin artması, diğer bir yandan artan rekabet ortamı sonucu müşterilerin eline ciddi bir güç vermektedir. Bu gücün bilincinde olan müşteriler, aldıkları ürünün yanında daha iyi hizmet, daha iyi servis, destek ve daha geniş özellikler beklemektedir. Bu beklentileri tespit edebilmek, şirketler için beklentileri karşılayabilecek ürün veya servisi sunabilme yolunda ilk adımdır. Bu sebeple şirketler, çok çeşitli kanallarla müşteri anlayışını tespit etme yarışındadır.<sup>102</sup>

Müşteri anlayışının bu kadar önemli olmasının temelinde yatan asıl unsur, üretilen ürün ya da sunulan hizmet için müşteri talebi yoksa, bunların arzı için bir pazarın varlığından da söz edilemeyeceğidir. Nadir durumlar için, devrimsel nitelikte yeni bir ürünün, mevcut olmayan bir talebi oluşturması durumu gerçekleşir. Bu durumlar için de *“Yenilikçi şirketin tüketicilerin mevcut ihtiyaçlarını dinlemelerinden ziyade, sunulacak yeni ürün için bilgilendirici ve eğitici çalışmaları söz konusu olmaktadır.”*<sup>103</sup> Ancak genel durum için, pazar performansı yüksek ve yoğun talep alan ürünler, içlerinde müşteri anlayışının temelinde yatan müşteri iç görüşünü barındırmaktadır. Sunulacak yeniliğin de müşteri anlayışına dayalı olması; bir başka ifadeyle, yeniliklerin müşteri beklentisini karşılayacak şekilde tasarlanması, pazarda kabul ihtimallerini artırmaktadır.

### 1.3.2. Algılama ve Pazar Yapısı Değişimleri

Pazar ihtiyaçlarını önceden belirleyerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması, günümüz firmalarının var olma nedeni durumuna gelmiştir. Şirketler, üretim faaliyetleri sayesinde elde ettikleri öğrenme ve birikim sonucunda pazar, ürün veya kaynaklardaki önemli değişikliklere karşı istikrarlı bir teknolojik yetkinliğe sahip olabilmelidir. Ancak bu şekilde teknolojik bilgi birikimlerini artırabilecek ve yenilik yaratabileceklerdir.

Bunun dışında şirketleri yenilik yapmaya iten, algıda veya pazar yapısında meydana gelebilecek değişimlere karşı verecekleri şu tepkilerdir: Var olan ürün çizgisini korumak, teknolojik ilerleme sağlamak, yeni ürünler üretmek, lisanslar elde etmek, üretim avantajları sağlamak, ortaklık anlaşmaları yapmak, yeni girişimlerde bulunmak ve yeni girişim alanlarını çeşitlendirmek.<sup>104</sup>

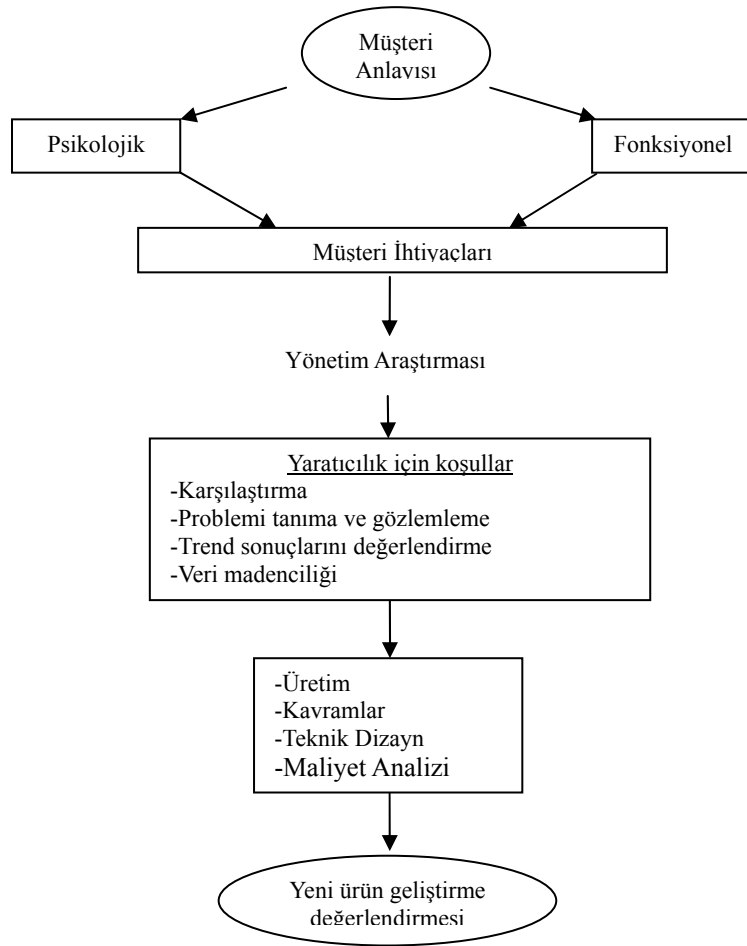
<sup>102</sup>Bessant ve Tidd, s. 113.

<sup>103</sup> Daniel I. Prajogo ve Amrik S. Sohal, “TQM and Innovation: A Literature Review and Research Framework”, *Technovation*, Vol:21, 2001, s. 543.

<sup>104</sup>Bingöl, s. 44.

Şirketler, pazar yapısında meydana gelen değişikliklerden en etkilisi olan rekabete karşı ayakta kalabilmek için son dönemlere kadar maliyet ve kalite kriterlerine odaklanmışlardır. Bugün ise rekabetçi kimliği koruyabilmek yenilikçilik ile mümkündür. Yenilik, rekabet ortamında şirketi bir adım önde tutan unsurdur.<sup>105</sup>

Buradan yola çıkılarak denilebilir ki, müşteri anlayışı ve ihtiyaçları çerçevesinde oluşturulan yönetim araştırmaları neticesinde; yaratıcılık için koşulların sağlandığı ortamda, üretim ve maliyet analizleri ile beraber, algıda ve pazarda oluşan değişimlerle yeni pazar ve ürünlerin nerede, nasıl oluşturulacağı ve geliştirileceği belirlenebilmektedir. (Bkz. Şekil 1.9)



**Şekil 1.9.**Yeniliğe Yönelik Piyasa Araştırması<sup>106</sup>

<sup>105</sup>Hasan Kürşat Güleş ve Hasan Bülbül; *Yenilikçilik: İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın, Ankara 2004, s. 28.

<sup>106</sup>Cornelius Herstatt, "Market Research For Radical Innovation", Thomas Durand ve Diğerleri (Ed.), *Bringing Technology and Innovation into the Boardroom*", Palgrave Macmillan, ABD 2003, s. 377.

### 1.3.3. Süreç Gereği

Büyüyen küresel ekonominin getirdikleriyle hızla oluşan ve pazardaki ürünlerle karşılanamamış ihtiyaç boşlukları, işletmelerin belirli süreç içerisinde kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımakta ve bu fırsatları rekabet avantajı olarak kullanmalarına olanak vermektedir. Bu bağlamda, özellikle işletmelerin hızla değişen düşünce, tutum ve davranışlara, bünyelerindeki süreçleri değiştirerek adapte olmaları gerekmektedir.<sup>107</sup>

Koşulların değişmesi ile kullanılmakta olan süreç yeni oluşan ihtiyaçlara cevap vermiyor, geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa bunun beraberinde yeniliği getirme olasılığı çok yüksektir. Ancak diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç gereklilikleri, iç ya da dış çevredeki bir olay ile değil; süreç gereği yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır.<sup>108</sup>

Süreçlerde, başlangıç aşamasında yapılan planlar veya koyulan hedefler, her durumda gerçekleştirilemeyebilir. Plandan ve hedeften sapma olumlu yöndeysse, bir düzeltici faaliyet doğal olarak gerekli değildir; çünkü asıl hedef organizasyonun yararına olacak projelerin gerçekleştirilmesidir. Ancak varılan sonuç beklenen düzeyde değilse, sürecin yapısını değiştirmek için yenilik yapmak en uygun seçenek haline gelecektir.<sup>109</sup>

### 1.3.4. Demografik Yapı

Mevcut nüfusun yaş, cinsiyet, evlilik durumu, geçim durumu, tahsil durumu gibi çeşitli sosyal ve ekonomik yönlerini inceleyen demografi; ülkelere ve bölgelere göre nüfus dağılımını, doğum, ölüm ve göç hareketi gibi gelişmeleri inceler.<sup>110</sup> Bu yönüyle işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri bölgenin nüfus yapısı, özellikleri ve yönelimi, küreselleşmenin ve yoğun rekabetin etkisiyle hızla değişen konularda detaylı bilgi sağlamaktadır.

Demografik veriler aynı zamanda gelecek için yapılacak tahminlerdeki belirsizlik oranını azaltmaktadır. Bu veriler kullanılarak nüfusun gelecekteki şekillenmesine,

<sup>107</sup> Aygen, s. 23.

<sup>108</sup> Rıfat Iraz, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Çizgi Kitabevi, Konya 2005, s. 93.

<sup>109</sup> Gökcek, s. 26.

<sup>110</sup> *Rehber Ansiklopedisi*, Erişim Tarihi: 28 Mayıs 2010, <http://www.turkcebilgi.com/demografi/ansiklopedi>

sektörün ileride ne düzeye geleceğine göre şirketler faaliyetlerini planlayabilir ve buna uygun stratejiler oluşturabilir.<sup>111</sup> Şirketler, nüfusun yaş yapısı, işsizlik, eğitim seviyesi ve gelir durumundaki değişimlere dayanarak yenilikçilik fırsatlarını yakalayabilirler.<sup>112</sup>

Demografik yapı değerlendirilirken dikkate alınması gereken önemli unsurlardan biri işsizliktir. Çünkü işsizlik tüketici talep miktarını, ürün ya da hizmetin niteliğini doğrudan ya da dolaylı bir biçimde etkileme gücüne sahiptir. Bu faktöre bağlı olarak tüketicilerin tercihlerini ve beklentilerini karşılamaya çalışırken demografik yapıyı göz ardı etmemeli; üretim ve hizmet sürecinde bu yapının değişimindeki farklılıklara göre yenilikçilik süreci şekillendirilmelidir.<sup>113</sup>

### 1.3.5. Bilginin Dönüşümü

Bilgi paylaşımı ve dönüşümü, işbirliğinin gelişmesine büyük katkı sağlamakta, beraberinde faaliyetleri artırmakta, yeni piyasa fırsatları yaratmakta veya yeni hizmet ve değerlerin oluşumuna katkı sağlayabilmektedir. Böylece bilginin kullanımında işbirliği yoluyla; finansal ve insan kaynakları ile yeni hizmetleri geliştirmede gerekli olan yatırımlar için etkinliğin elde edilebilmesi mümkün olmaktadır.<sup>114</sup>

Şirketler, önceden kazanmış oldukları bilgiyi sunulan ürün ya da hizmetlere uyarlayıp, bilgi için farklı bir kullanım alanı yaratırlar. Mevcut bilginin bu şekilde dönüşümü, şirketlere tamamen farklı bir yenilik kaynağı sunmaktadır. Elllerinde olan bilgiden bu boyutta faydalanabilen; yani bilgiyi yeniliğe kaynak oluşturmak üzere dönüştürülebilen şirketler, rekabet avantajını yakalarlar.

Bilginin kendi içinde değişim süreci, 20. yüzyılın ikinci yarısında haberleşme sistemlerinin kapsamlı olarak farklılaşması ve gelişmesi ile yaşanan bilgi patlaması sonucu gerçekleşmiştir. Bu durum, bilginin hem niteliksel olarak artmasına, hem de çeşitlenmesine yol açmıştır.<sup>115</sup> Yeniliğe dönüştürülebilecek bilginin her anlamda çoğalması, bilgiye erişimin hızlı ve yaygın olduğu bir dünyada kendi bilgilerini

<sup>111</sup>Gökcek, s. 28.

<sup>112</sup> B. Baykal, *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi Türkiye*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, 2007, s. 32.

<sup>113</sup>Aygen, s. 23.

<sup>114</sup> Hans F. Van Aalst vd., *Networks of Innovation: Towards New Models For Managing Schools and Systems*, OECD Publication, Fransa 2003, s. 12.

<sup>115</sup>Naktiyok, *İç Girişimcilik* s. 49.

yaratabilen ve kullanabilen organizasyonlara avantaj sağlamaktadır. Şirket yöneticilerinin ya da şirket içi eğitimcilerin, *bilgi ekonomisi* ya da *bilgi için rekabet* konularına verdikleri önemin nedeni de budur. Bundan dolayı organizasyonlar bilgi dağarcıklarını genişletmelidir.

Şirketlerin sahip oldukları bilgiler iç kaynaklarla sınırlı değildir. Kıyaslama, şirket dışından bilgi aktarımı ve ihtiyaca uygun olarak bu bilginin dönüştürülmesi, kimi zaman şirket için oldukça verimli olmaktadır. Kıyaslama, organizasyonların bulunduğu veya diğer sektörlerdeki şirketler arasında yapısal bir karşılaştırma yaparak benzer süreçleri, uygulamaları, üretim sistemleri veya hizmetleri kendi sektörüne uygulaması anlamına gelmektedir.<sup>116</sup> Bu yolla bilginin dönüşümü sektörel bazda olmaktadır.

Kıyaslama gibi şirketin dönüşüm sonrası kendi faydasına kullanabileceği bilgi kaynaklarının sayısı çoktur. Ancak burada önemli olan öğrenmeye aktif olarak odaklanmaktır. Aksi takdirde ilerleme sağlanamaz ve organizasyon, hayatta kalmak için ihtiyaç duyacağı kalıcı değişimleri yaratmakla uğraşır.<sup>117</sup> Temel öğrenme yeteneğine sahip olmayan şirketler belirsizliğin yoğun olduğu rekabetçi çevrede uzun dönemli ayakta durması zordur. Bu belirsizliği azaltacak ve şirketi uzun vadede rekabetçi kılacak olan temel öğrenme yeteneği, yenilikçiliğe döndürebilme becerisidir.

#### 1.4. YENİLİK YÖNETİMİ

Yenilik yönetimi, bilinçli yaklaşımlar yoluyla, organizasyon içerisinde yeniden yapılanmayı ve değişimi gerekli kılan bir disiplin olarak görülmektedir. Bu amaçla, sürekli olarak fırsatları yeniden değerlendirme, başarı için ölçütleri tanımlama, organizasyonun stratejik yönetimi için uygunluğunu belirleme, fırsatları araştırma, organizasyon amaçları üzerine odaklanmanın önemi üzerinde durulmaktadır.<sup>118</sup>

Yenilik yönetimi; pazar yerindeki kârlılık ve büyümeye esas teşkil eden, güçlü rekabetçi avantaj ile birlikte yaratıcı fikirlerin uygulanması süreci olarak ifade edilebilir. Yenilik yönetimi sayesinde, organizasyonun değer zincirinin bir parçası olarak süreç,

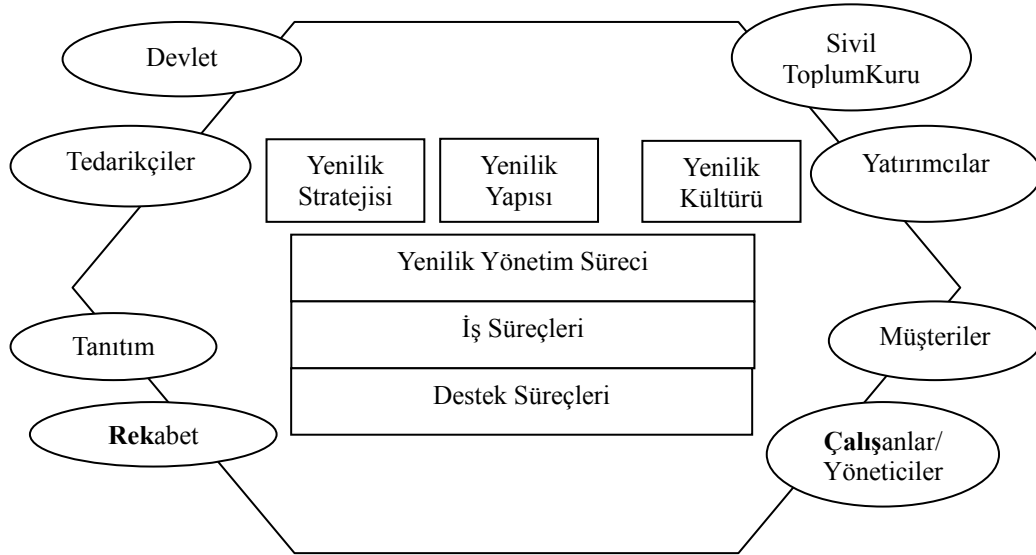
<sup>116</sup> A. Tekawade, *A Literature Survey on a Managerial Perspective on the Process of Innovation Management*, (Yüksek Lisans Tezi), University of Southern California, Faculty of School of Engineering, 2004, s. 41.

<sup>117</sup> Gökcek, s. 67.

<sup>118</sup> European Commission, *Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy*, Lüksemburg 2004, s. 25-26.

hizmet ve ürünlerle ilgili buluşların ortaya çıkması; başarılı yeniliğin en temel anahtarlarından birini oluşturmaktadır.<sup>119</sup>

Yenilik yönetimi bir bütün olarak değerlendirildiğinde, stratejik, normatif ve operasyonel özellikleri bünyesinde barındırdığı görülür. Stratejik açıdan yenilik yönetimi; yenilik sürecinin başlangıcı ile yenilik stratejilerinin seçimini ve hedeflerin tespitini ortaya koymaktadır. Normatif yenilik yönetiminde ise, yeniliği destekleyen kültür ve organizasyonel yapının kurulması temel alınmaktadır. Bununla birlikte; operasyonel yenilik yönetimi ile birlikte; zayıf sinyallerin tanımlanması, yenilikçiliğe dair proje yönetiminin kontrolü ve organizasyonu, araç ve yöntemlerin seçimi ve stratejik olarak konumlanması, taraflar arasında iletişim kurma ve koordinasyonun yanı sıra, seçilen yöntemlerin etkinliğinin denetlenmesi ön plana çıkmaktadır.<sup>120</sup>



Şekil 1.10. Bütünsel Açıdan Yenilik Yönetimi<sup>121</sup>

Bütünsel açıdan yenilik yönetimi, birçok faktörü bünyesinde barındırmaktadır. Öncelikle, devlet ve sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaç ve desteği doğrultusunda şekillenen yenilik faaliyetleri; yenilik stratejilerini benimseyecek ve uygulayacak potansiyel yatırımcıların yanı sıra, çalışan ve yöneticilerin inisiyatif kullanabilen bir

<sup>119</sup> Shlomo Maital ve D.V.R Seshadri, *Innovation Management: Strategies, Concepts and Tools For Growth and Profit*, Sage Publications, Hindistan 2007, s. 29.

<sup>120</sup> Angelika C. Bullinger, *Innovation and Ontologies: Structuring the Early Stages of Innovation Management*, Gabler Publishing, Almanya 2008, s. 27.

<sup>121</sup> Bullinger, s. 24.

bakış açısıyla, müşteri beklentilerini rekabetçi yapı içinde değerlendirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.<sup>122</sup>Bu kısımda yenilik kaynakları ve yenilik yönetiminde etkili olan faktörler ele alınacaktır.

#### **1.4.1. Yenilik Yönetiminde Etkili olan Faktörler**

Goffin ve Pfeiffer, başarılı yenilik yönetimine ulaşmak için şirketlerin yenilik stratejisi, yaratıcılık ve fikir yönetimi, proje seçme ve portföy yönetimi, uygulama yönetimi ve insan kaynakları yönetimi olmak üzere beş alanda iyi performans göstermek zorunda olduklarını ifade etmektedir. Her bir alanın birbiri ile bağlantılı olduğunu, bir alanda gösterilen performansın diğerlerini etkileyebileceğini ifade etmektedirler.<sup>123</sup> Bu alanları kapsayacak şekilde, yenilik yönetiminde örgüte destek veren unsurlar; organizasyon ve yapısal faktörler, kültürel faktörler ile insan kaynakları başlıkları altında incelenecektir.

##### **1.4.1.1. Organizasyon ve Yapısal Faktörler**

Bilgi ekonomisinde yaratıcılığın üst düzeyde olduğu noktada, firmanın sahip olduğu en önemli varlığın insan olduğu bilinmektedir. Bu nedenle yönetim, yenilikçi davranışların ortaya çıkabileceği organizasyon yapısını nasıl oluşturabileceği konusunda çaba sarf etmektedir.

Yenilikçi organizasyon kapsamında, fikirlerin oluşumunu engelleyen iletişim engellerinin yıkılması, bürokrasi ve yetersiz yapıların sona erdirilmesi önemlidir. Bir bütün olarak bakıldığında, yenilik yönetiminde, firmaların yenilikçi organizasyon yapıları, aşağıdaki temel özelliklere sahip olmalıdır.

Tablo 1.3’de görüldüğü üzere, yenilikçi organizasyonların birtakım temel unsurları ve özellikleri bulunmaktadır. Öncelikle, yenilikçi organizasyonlarda, amaçların açık şekilde ifade edilip, üst düzey yönetimin sorumluluğu altında vizyon paylaşımı ve liderlik özelliklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, öğrenme ve yaratıcılığa imkan veren bir yapı, girişimci ruha sahip bireylerin etkili

<sup>122</sup>Bullinger, s. 24-26.

<sup>123</sup>Adegoke Oke, “Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies”, *International Journal of Operations and Production Management*,27(6), 2007, s. 569.

iletişimi, katılımı ve takım çalışması, eğitim ile desteklenen öğrenme yetenekleri, iç ve dış çevreden bilgi almayı destekleyen bir sistemin var olması önem taşımaktadır.<sup>124</sup>

Organizasyonlar; faaliyetleri yönetme, ürün ve hizmet geliştirme konusunda birçok çalışma grubu ile yakın ilişki içindedir. Söz konusu grupların etkin olabilmesi için, üyelerin birlikte çalışmalarına imkan sağlanmalıdır. Bu konudaki birçok çalışma, grup içindeki iletişim ve bilgi paylaşımının çalışma grupları için başarıyı tetiklediğini ifade etmektedir. İyi dizayn edilen gruplar, farklı üyelerin fikir ve yeteneklerinden avantaj sağlarken; aynı zamanda, dışsal olarak bilginin paylaşımı yoluyla katkılar artırılabilir.<sup>125</sup> Organizasyon literatüründe, farklı alt birimlerden insanlar arasındaki yoğun iletişim ve direkt ilişki eksikliğinin, özellikle alt birimler arasında bilgi paylaşımını sınırlandırdığına ilişkin çeşitli çalışmalar söz konusudur.<sup>126</sup> Bu bağlamda, organizasyon içinde bilgi temelli yaklaşımların benimsenmesi yolunda atılan en önemli adımlardan birisi de daha iyi bilgi paylaşma ve sonuç olarak daha iyi performans ortaya koyan matris tipi organizasyonlar veya çeşitli fonksiyonel alanlardan toplanan çalışan gruplarıdır.<sup>127</sup> Bu gruplar sayesinde, firmaların yenilikçilik faaliyetlerinde organizasyonel etkinlik büyük ölçüde sağlanabilmektedir.

---

<sup>124</sup> Tidd, Bessant ve Pavitt, s. 468-471.

<sup>125</sup> Jonathon N. Cummings, "Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization", *Management Science*, 50(3), 2004, s. 352.

<sup>126</sup> Morten T. Hansen, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 44, 1999, s. 82.

<sup>127</sup> Joe Tidd, *From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organizational Innovation*, Imperial College Press, İngiltere 2006, s. 280-281.

**Tablo 1.3.**Yenilikçi Organizasyon Unsurları<sup>128</sup>

| zUnsurlar                                         | Anahtar Özellikler                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paylaşılan Vizyon, Liderlik ve Yenilik için İstek | Amaçların açık şekilde ifade edilmesi ve paylaşılması, yaygın stratejik amaçlar, üst düzey yönetimin sorumluluğu                                              |
| Uygun Yapı                                        | Yaratıcılık, öğrenme ve etkileşime imkân veren organizasyon yapısı. Belirli olasılıklar için organik ve mekanik seçenekler arasında uygun dengenin sağlanması |
| Önemli Bireyler                                   | Girişimci, destekleyici ve yeniliği harekete geçiren ve kolaylaştıran roller                                                                                  |
| Etkili Takım Çalışması                            | Problemleri çözmek için takımların uygun kullanımı (yerel, fonksiyonlar ve organizasyonlar arası seviyede). Takım seçme ve oluşturmada, yatırım gerekliliği.  |
| Devam Eden ve Yayılan Bireysel Gelişme            | Etkin öğrenme becerileri ve yeterliliği sağlamada eğitim için uzun dönemli sorumluluk                                                                         |
| Yaygın İletişim                                   | Organizasyon içinde, arasında ve dışında yoğun iletişim                                                                                                       |
| Yenilik İçinde Yüksek Katılım                     | Organizasyon içinde yaygın olarak devam eden gelişim faaliyetlerine katılım                                                                                   |
| Dış Çevreye Odaklanma                             | İç ve dış müşteri oryantasyonu. Yaygın bağlantı.                                                                                                              |
| Yaratıcı İklim                                    | İlgili motivasyon sistemleri tarafından desteklenen yaratıcı fikirlere pozitif yaklaşımlar                                                                    |
| Öğrenen Organizasyon                              | Deneyimler ile firma içinde ve dışında yüksek katılım, problemleri bulma ve çözme, bilgiyi elde etme ve yayma, tecrübeleri paylaşma ve iletişim               |

Mintzberg, organizasyonlar üzerinde yaptığı çalışmalarda, değişik çevre etkilerine uyum sağlayabilecek ve farklı ortamlarda süreçlerini devam ettirebilecek şirketler üzerinde araştırmalarda bulunmuştur. Başarılı organizasyonların, duruma en çabuk ayak uyduran şirketler olduğu ve etkin bir organizasyon yapısının değişken parametrelere adaptasyonlarının hızlı olduğu sonucuna varmıştır. Mintzberg, önerdiği “*Yapılandırma Hipotezinde*” şirketlerin profesyonel bürokrasi, bölünmüş yapı ve esnek yapı olarak adlandırılan temel formdan birine sahip olduğunu açıklamaktadır.<sup>129</sup> (Bkz.Tablo 1.4.Tablo 1.4. Mintzberg’in Yapısal Modeli ve Modellerin **Yenilikçilik Potansiyelleri**)

<sup>128</sup> Joe Tidd, John Bessant ve Keith Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, (3.Baskı), John Wiley and Sons, İngiltere 2005, s. 469.

<sup>129</sup> Lam, s. 8.

**Tablo 1.4.** Mintzberg'in Yapısal Modeli ve Modellerin Yenilikçilik Potansiyelleri<sup>130</sup>

| ÖRGÜTSEL YAPI         | MODEL                                                                                                                                                                                                    | NİTELİKLER                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profesyonel Bürokrasi | Merkezi olmayan formdadır. İdari özelliklerdeki profesyonellerden, kişisel ve fonksiyonel uzmanlıktan oluşur.<br>Örnek: Üniversiteler, hastaneler, avukatlık şirketleri.                                 | Kişiler yeniliğe her ne kadar açık olsalar da yönetsel fonksiyonlar, örgüt yapıları ve disiplin, yenilikçiliğe karşı örgütün direnç göstermesine sebep olur.                                   |
| Bölünmüş Yapı         | Organik formdadır ve merkezi olarak yönetilmez. Yarı özerk kişiler birleşir ve merkezi yönetim kurarlar.<br>Örnek: Lokal çevre örgütleri.                                                                | Belirli ve niş konular için bir araya gelirler. Merkez kaç yönetimi sorun çıkarabilir. Bilgi paylaşımı ve bölümler arası rekabet, bilgi alışverişini azaltabilir.                              |
| Esnek Yapı            | Proje tabanlıdır. Karışıklık ve dengesizliklerle başa çıkar. Değişimlere ve pazar taleplerine cevap vermek için problem çözme takımları vardır.<br>Örnek: Profesyonel ortaklıklar ve yazılım şirketleri. | Hızlı ya da yavaş öğrenime çok açıktırlar. Hızlı adapte olur ve yenilikçidirler. Fakat kalıcı olmayan yapısal form kısa ömürlü olmalarına sebep olur ve zamanla bürokratik yapıya dönüşebilir. |

#### 1.4.1.1.1. Örgütsel Tasarım

Yeniliğin organizasyonu, çoğu şirket için önemli bir konu olmaya devam etmektedir. Yenilik sürecini başarılı şekilde oluşturabilmek için, bütün organizasyon içinde yeniliğin kapsamlı şekilde benimsenmesi gerekmektedir.<sup>131</sup> Özellikle radikal yeniliklerin benimsenmesinde, örgüt üyelerinin yeni yetenekler kullanmaları veya mevcut yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğinden yeniliğe karşı direnç gelişebilir. Bunu aşabilmek için, örgüt tasarımında uygulanacak değişimler önemlidir.<sup>132</sup>

Yenilikçilik için daha uygun örgütsel tasarımın belirlenebilmesi amacıyla, alternatif tasarımların incelenmesi gerekir: Burns ve Stalker, örgütleri yapılarına göre organik ve mekanik örgütler olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadırlar. *Mekanik* örgüt yapısının özellikleri şunlardır: “Uzmanlaşmanın yüksek olduğu, kararların merkezi alındığı, ayrıntılı prosedür ve kurallara dayanan, otorite, kontrol ve iletişimin üstten alta

<sup>130</sup>Lam, s. 9.

<sup>131</sup> Tony Davila, Marc J. Epstein ve Robert D. Shelton, *Making Innovation Work: How to Manage It, and Profit From It*, Wharton School Publishing, ABD 2006, s. 87.

<sup>132</sup>Uzkurt, s. 119-120.

doğru aktığı, sıkı kontrole önem veren, kumanda zincirine sahip, dar kontrol alanı ve yüksek oranda resmiyettir.” Bu özelliklere sahip örgütsel yapıyı benimsemiş şirketler organizasyon aktivitelerini etkileyen değişimlere cevap vermede yavaş kalırlar. Diğer taraftan *organik* örgüt yapısının özellikleri, yenilikçilik sürecini hızlandıran faktörleri içermektedir: “Fonksiyonlar arası takım çalışması, serbest bilgi akışı, geniş kontrol alanı, merkezi olmayan kararlar ve düşük formelleşmeye sahip olması”. Bu şekildeki *organik* örgütler, katılımcı liderlik ve diğer stratejik özelliklere sahip olup yenilik konusunda çok daha motive edici olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, yenilikçi organizasyonlar için organik yapı daha uygundur.<sup>133</sup>

Firmalar, yeni ürün ve hizmet sunumlarında en yüksek verimi elde edebilmek için; örgüt içinde organik yapıyı destekleyen, çok fonksiyonlu ve birbiriyle iletişim halinde bir düzeni oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle, organik yapı esasına dayalı örgütler, yenilikçi çevreden fayda sağlayabilmek için aşağıda bahsedilen hususları dikkate almaktadır:

Bu unsurlardan ilki organizasyonun bireylerine esneklik ve hata yapma özgürlüğü sağlayabilmesidir. Her değişimin ve yeni uygulamanın sisteme benimsetilmesinde hatalar kaçınılmaz olacaktır. Buna paralel olarak “hataların değerini anlayabilme, cezalandırma ve ayıplama yerine, desteği ve hoşgörüyü ön plana çıkarma” unsuruna sahip organizasyonların yenilikçiliği kendi örgüt kültürüne sindirebilmeleri diğer organizasyonlara göre çok daha kolay olacaktır.<sup>134</sup>

Diğer bir husus ise organizasyondaki uyumdur. Organizasyonun, yeniliğin getirdiği kaotik baskıyla başa çıkabilmesi için kendini oluşturan parçalar uyum içinde çalışabilmelidir. Eğer şirketin birbirine sıkıca bağlı ve dengeyi sağlayan yapısal, kültürel, yönetim şekli yoksa yenilikçiliğin getirdiği baskıya dayanması zorlaşır.

Bu gerilim, yenilikçi çalışan ile buna karşı direnç gösteren çalışanlar arasındaki farklılıktan ortaya çıkar. *Benzerlik ve çekicilik* modeline göre çalışanlar arası kişisel benzerlikler ne kadar çoksa, çalışanlar o kadar birbirlerine bağlanır ve uyum sağlarlar. Kurdukları yakınlık sayesinde çalışanlar, fikirleri ve duygularının kabul edilmesini

<sup>133</sup>Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 117.

<sup>134</sup>Uzkurt, s. 145.

isterler. Bunun sonucunda bencillikten vazgeçip ortak hareket ederler.<sup>135</sup>

Yenilikçi bir ortamın sağlanabilmesi için gerekli olan yapısal esneklik ve uyum, hiyerarşik sistemlerde çok az bulunan, yetki devri, proaktif yönetim ve açık fikirlilik sayesinde örgüt içinde desteklenebilir. Gevşek kontrol bu tür yapısal özelliklerin oluşmasının kilit taşıdır.

Yeniliğin gereğinden fazla sert ve sadece rakamlara dayalı bir ortamda gelişmesi zordur. Gevşek kontrolün bulunduğu bir yapı, sistemde yeniliği tetikleyebilmek için gereken boş zaman ve desteği sağlayacaktır. Örneğin yenilikçi bir örgüt olan 3M, çalışanlarının vakitlerinin %15'ini kendilerine ayırarak yönetim onayına gerek duymadan kendi seçtikleri proje veya tasarımlar üzerinde çalışmalarını sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar, şirkete katkısı olacak yenilikçilik doğrultusunda kendilerini yönlendirebilmektedir.<sup>136</sup>

#### 1.4.1.1.2. Teknolojik Altyapı

Yeni ekonomi kavramı ile birlikte, bilgiye dayalı ürün ve hizmet sunumu hız kazanırken; araştırma ve geliştirme harcamalarıyla desteklenen teknolojik çalışmalar; yenilik yönetiminde ön plana çıkmaya başlamıştır. Yeniliğe önem veren firmalar, aşağıda da ifade edildiği gibi, çok yönlü teknolojik imkanlar ve interaktif veri tabanlarını kullanarak; şirketin bütününe kapsayan iç kaynaklı teknolojik yapıları sonuna kadar kullanma eğiliminde bulunmaktadır.

Şirket içi teknolojinin yenilikçi potansiyel ile desteklenebilmesi için teknolojinin örgüt içinde yayılması, kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir.<sup>137</sup> Şirket içi teknolojinin yayılması, sadece üst düzey yöneticilerin ve teknik elemanların sorumluluğu değildir. Tüm çalışanlar bu iç teknolojinin yayılmasını desteklediği takdirde, bilgi gerçekten benimsenir ve şirketin rekabet avantajı yükselir.<sup>138</sup>

Teknolojinin yayılması ve doğru kanallarla bunun sağlanması, örgütün zorlu

<sup>135</sup> Onnen Janssen, "Innovative Behavior and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı:76, 2003, s. 350.

<sup>136</sup> William E. Coyne, "How 3M Innovates for Long-Term Growth: Planning for Serendipity-Six Positive Steps and Three Don'ts", *Research Technology Management*, 2001, s. 24.

<sup>137</sup> Oswald Jones, "From Maturity to Entrepreneurship: A Stakeholder Model of Innovation", *Creativity and Innovation Management*, 7(2), 1998, s. 112-113.

<sup>138</sup> Pedro Conceição, Dennis Hamill ve Pedro Pinheiro, "Innovative Science and Technology Commercialization Strategies at 3M: A Case Study", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol:19, 2002, s. 8.

pazar koşullarında yeni teknolojilere adaptasyon sürecini hızlandırır. Şirket içi teknolojinin de hızlıca yayılabilmesi için bilgi kullanımının herkese açık olduğu demokratik bir yapının olması gerekir. Bu demokratik yapının yeniliğe örgüt çapında bir bağlılık sağlayabilmesinde, çalışanlardan hissedarlara doğru akan bir enerji hareketi etkili olmaktadır. Bu enerji, yenilik potansiyelini yükseltir. Bu nedenle bilgi teknolojileri yöneticilere, çalışanlarını yenilikçi etkinlikler için cesaretlendiren bir örgüt geliştirme olanağı sağlar.<sup>139</sup>

İleri teknoloji, iletişim araçlarını kontrol etmede, yönlendirmede, acil durumlarda bilgilendirmede ve eğitim gibi amaçlar doğrultusunda kullanılmaktadır. Örnek olarak 3M, takımlar arasında etkileşimi ve iletişimi desteklemek için son teknolojinin avantajlarını kullanan firmalardandır. 3M'de telekonferans ve video konferans gibi grup yazılım araçlarının kullanılması, tüm şirketi sürekli iletişim halinde tutabilmektedir. Ayrıca 3M'de kolektif bilgilerin yayılması, mesajlar ve uzaktan eğitim (seminer ve kurslar) için kullanılan dahili bir kanal vardır. Bu gibi olanaklar, farklı görevlerden ve farklı birimlerden insanlar arasında etkileşimi kolaylaştırmak için tasarlanmıştır.<sup>140</sup>

#### 1.4.1.2. Kültürel Faktörler

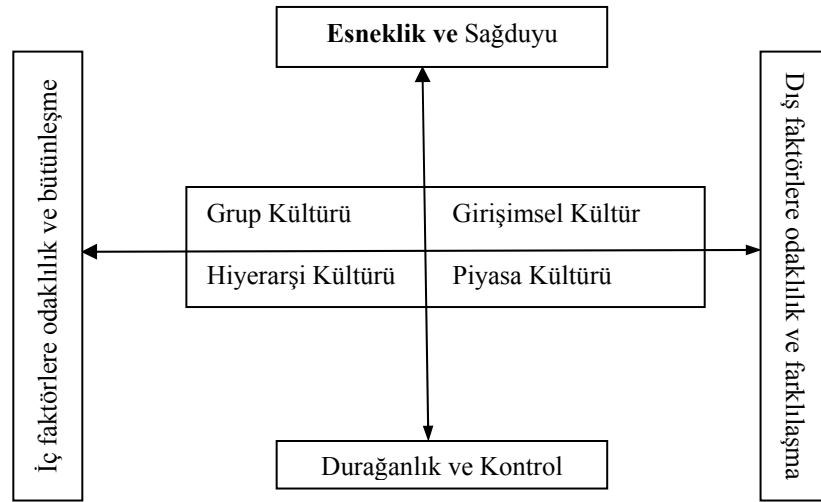
Örgüt kültürü, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, örgütün yeniliklere karşı tutumunu belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Buna paralel olarak, örgüt kültürüne göre çalışanlar ve yönetim, farklı tutum ve davranış göstereceklerdir. Buna göre, yeniliğe karşı direnç veya destek, yapılan hatalara karşı hoşgörü veya tepki ile karşılaşılabilir.<sup>141</sup>

Cameron ve Quinn'e göre örgütlerin kültüründe dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşımlar, örgütlerin içsel veya dışsal faktörlere odaklılığı ile esneklik ve kontrol unsurlarına göre ön plana çıkmaktadır.

<sup>139</sup> O. Jones, s. 110.

<sup>140</sup> Conceição, Hamill ve Pinheiro, s. 9.

<sup>141</sup> Uzku, s. 136-137.



**Şekil 1.11.**Organizasyonel Kültürdeki Değişimler<sup>142</sup>

Hiyerarşik organizasyon kültüründe, kontrole dayalı faaliyetler ön plandayken, liderlerin koordinatör, denetleyici ve organize edici fonksiyonları bulunmaktadır. Bu tür organizasyon kültüründe kesinlik, tutarlılık ve istikrar önemli faktörler arasında yer almaktadır. Grup kültüründe ise; işbirlikçi yaklaşımlar ile birlikte, liderlerin takım çalışmasını teşvik eden özelliği dikkat çekerken, yükümlülük üstlenme ve iletişim temel esaslardır. Piyasa kültüründe organizasyonun rekabete dayalı yapısı içinde, karlılık ve piyasa payı kaygısı ön plandadır. Liderler, organizasyon içinde üretici ve rakip konumu vurgulamaktadır. Girişimsel kültür yapısında ise; liderlerin yenilikçi tutumu ön plana çıkar, girişimcilik ve vizyon sahibi olma özelliğinin yanı sıra, organizasyon içinde liderlik vasfına sahip yöneticilerin var olması kaçınılmazdır. Ayrıca, girişimsel organizasyon kültürü; dönüşüm, beceri ve yenilikçi çıktılar çerçevesinde yenilikçilik ve yeni kaynakların etkinlikteki rolüne büyük önem vermektedir.<sup>143</sup> Örgüt kültürünün değişime verdiği destek, barındırdığı girişimsel ruh ve kendini yenileme yeteneği yeniliğe ne kadar önem verdiğini göstermektedir.

Kültürel unsurların yenilik yönetimini desteklediği girişimlerde değişimlerin ve olası hataların hoşgörülü şekilde karşılanması, yenilikçi faaliyetlerde elde edilecek faydanın maksimize edilmesine katkı sağlayacaktır.

Daha yenilikçi olmanın iki ilkesinden biri, değişimin bütün bölümleri kapsaması,

<sup>142</sup>Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass Publishing, ABD 2006, s. 35.

<sup>143</sup>Cameron ve Quinn, s. 46-47.

diğeri de davranışta değişiklikler meydana getirmesidir. Bu sebeple, yenilikçi olmak zaman gerektiren bir süreçtir. Stamm, yenilik değişimini yaşayan firma çalışanları için, adaptasyonun zaman aldığı ve neden sonuç ilişkisine dayalı temeller üzerine oturmeyen mantıklı gerekçeler ile açıklanamayan dönüşümlerin beraberinde direnci de getirdiğini vurgulamaktadır.<sup>144</sup>

Yenilikçi süreçte kimi hataların başarılı ürünlere dönmesinin yanı sıra, firmanın ve üst yönetimin hatalara ve yanlışlara hoşgörülü davranması, risk alma ve yaratıcı davranışın ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. Çünkü örgütte hatalara karşı hoşgörü ortamı varsa; çalışanlar, kötü sonuçları gizlemez ve hata yapmaya açık, karar verme uygulamalarını örtbas etmeye çalışmazlar. Böylece bireyler, faaliyetleri uygularken kendilerini daha rahat hisseder, inisiyatif almayı ve rekabeti artırmayı arzular, bu da fikirlerin çapraz döllenmesini güçlendirir.<sup>145</sup>

Şirketin kültüründe hoşgörüyü şekillendiren temel değerler neticesinde, fikirlerin gücüne ve bireysel yeniliğe karşı sarsılmaz bir inanç ortaya çıkabilmektedir. Eğer yönetim, iyi niyetle yapılmış hataları kabul eder ve hatta tasvip ederse, örgütte girişimci davranış gelişir. Asıl eğilim; çalışanın neden başarısız olduğunu değil ne öğrendiğini sormak olmalıdır. Hatalardan ders çıkarma ve başarılı olmayan fikirleri tolere etmek, başarısızlığı tecrübe ederek öğrenme olarak görmek, şirketin yenilik kültürünün ayrılmaz bir parçası olmalıdır.<sup>146</sup>

Yeniliğin temelinde girişimcilik ruhunu besleyen açık ve net kararlar eşliğinde, yenilikçi çevreyi destekleyen, risk alma algısını kuvvetlendiren deneme ve dönüşüm çabaları yatmaktadır.

Yenilikçilik, farklı fikirlere izin verilen sosyal ortamlarda teşvik edilir. Bu sebeple yenilik yönetim sürecinde gerçekleştirilen grup çalışmaları içinde açık fikirliliğin teşviki önemlidir. Yanlış fikir üstünde birleşen çoğunluğa uyma zorunluluğu hissetme hatasına düşülmesini engellemek için farklı görüşteki fikirlerin dile getirilmesine izin verilmelidir.

<sup>144</sup>Bettina Von Stamm, *The Innovation Wave: Meeting the Corporate Challenge*, John Willey and Sons, Chichester 2003, s. 11.

<sup>145</sup>Ali E. Akgün, Halit Keskin ve John Bryne, "Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Empirical Analysis", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol:26, 2009, s. 108.

<sup>146</sup>Brian Leavy, "A Leader's Guide to Creating an Innovation Culture", *Strategy and Leadership*, Vol:33, Issue:4, 2005, s. 39.

Yaratıcı yenilikçi düşünceler her ne kadar organizasyon içinde teşvik edilen ve desteklenen bir konu olsa da yenilikçilik ve yaratıcılık süreci organizasyonlarda duygusal, etkileyici hatta zorlayıcıdır. Bu süreç içerisinde yenilikçi davranışlarda bulunanlar sürekli olarak baskı altında olabilir ve hayal kırıklıkları yaşayabilirler. İnsanlar genellikle rutin işlerle uğraşmayı tercih ederler ve kendilerini bu tür işlerle uğraşırken daha rahat hissederler. Yenilik süreci gibi riskli ve bilinmedik işlerle uğraşmayı göze almazlar; çünkü bu süreç, belirsizdir ve endişe yaratır.<sup>147</sup>

Çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmadığı, yeni şeyleri deneyebildikleri, risk alabildikleri ve başarısız olmaktan çekinmedikleri bir atmosferde, yenilikçi kültürün filizlenmesi adeta kaçınılmazdır ve güven burada önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar, görüşlerini sunmaktan ve bunlar üstüne tartışmaktan çekinmemelidir.<sup>148</sup>

Yenilikçi bir çevrede çalışanlar fikirlerine değer verildiğini bilir ve hem bu fikirlerini ifade etmekten hem de onlar üstüne harekete geçmekten çekinmezler. Çoğu yöneticinin söylediği üzere, güven ve bağlılık, yenilikçilikte yüksek performans için gerekli olan düşünüş şekilleridir.<sup>149</sup>

Yenilikçi faaliyetlere göre hareket eden bir firma için ilk koşul; bu yeniliğin karar vericiler tarafından tasarlanan, planlı bir stratejik davranış olma zorunluluğudur. Bu da firmanın yeniliğe ve değişime hevesli olmasıyla mümkündür. Bu yüzden 'hevesli olma' firmanın yenilikçi davranışının ilk belirtisi olarak değerlendirilebilir.<sup>150</sup>

Örgütler kendilerini yalnızca rekabet edebilir konuma taşımak için değil, rekabet içinde kalabilmek için de mücadele ederler.<sup>151</sup> Gelişmek ve hayatta kalmak için kendilerini tekrar ve tekrar yenilemeleri gerekir. Bunu gerçekleştirmek için şirket liderlerinin, bilgilerini ve planlarını sorgulamaları önemlidir.<sup>152</sup>

Yenilikçi şirketler için önemli konulardan biri de yeniliğin devam edebilmesi için, sürdürülebilir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Bu boyuttaki yenilikçi şirketlerde

<sup>147</sup> Zhou ve Georgea, s. 546.

<sup>148</sup> Kathy Gurchiek, "Motivating Innovation", *HR Magazine*, 2009, s. 35.

<sup>149</sup> Joanna Barsh, Maria Capozzi ve Davidson Jonathan, *Leadership and Innovation*, McKinsey Quarterly, 2008, s. 36-47.

<sup>150</sup> Carlos Montalvo, "What Triggers Change and Innovation?", *Technovation*, Vol:26, 2006, s. 313.

<sup>151</sup> Victor J. Garcia-Morales, Francisco J. Llorens-Montes ve Antonio J. Verdu-Jover, "Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship", *Industrial Management and Data Systems*, 106(1), 2006, s. 23.

<sup>152</sup> Coyne, s. 24.

başarının temelini; kişilerin ve fikirlerin yönetim felsefesinin merkezinde yer alması; insanların gelişmesi, denemesi ve hatalarından ders almaları için fırsat verilmesi; örgütün her birimine açıklık ve güven duygusunun kazandırılması; iç hareketlilik yeteneğine yardımcı olunması şeklinde dört temel faktörle nitelendirmek mümkündür.<sup>153</sup>

#### 1.4.1.3. İnsan Kaynakları

Yenilik yönetimi içinde dikkate alınan faktörlerden bir diğeri de, nitelikli iş gücünün doğru yer ve zamanda, uygun örgütsel çevre koşulları içinde, amaç ve hedeflerin sistemik şekilde belirlendiği, karşılıklı ve açık iletişim kanalları aracılığıyla yaratıcı fikirlerin kullanılması sonucu maksimum verimin elde edilmesidir.

Örgüt içinde yenilikçiler, örgütleri için uzun vadeli bir vizyona, kendi yaşam hedeflerine ve örgütte oynamaları gereken role net bir şekilde hâkimdir. Disiplinleri, deneme aşkı ve alışılmışın üstesinden gelme, yaptıkları işe olan tutkuları, azim ve buluş yeteneklerinin ötesinde, ilgilerinin yoğunlukları ile nitelendirilir.<sup>154</sup> Bu kişileri örgüt içinde bir araya getirmek ve birbirleri ile ilişkilendirmek, yenilik sürecinin verimini artıracaktır. Bu tür çalışanların faaliyetlerini birbirine bağlayarak onları ortak bir kimlik ve vizyon etrafında bir araya getirmek, “Sistem Perspektifi” olarak adlandırılır. Bu bakış açısı, ortak eylemleri teşvik eder ve paylaşılan zeka modellerinin de vurguladığı şekilde ilişkileri geliştirir.<sup>155</sup>

Büyük bir örgütte çalışan yenilikçi bireyin, hem dışarıdan gelebilecek sorunlarla hem de örgüt içinde yeniliği kabullenme sıkıntıları ile yüzleşmesi gerekir. Böyle bir durumda, çalışanlardan gelecek yenilikçi fikirlerin destekçisi olabilmek adına örgüt çalışanlarının, girişimci, işbirlikçi, destekçi, ortam yaratıcı ve bilgi koruyucu olarak hizmet ettiklerinin bilincine varmalıdır. Böyle bir bilinçle, çalışanların ihtiyaçları tatmin edilebilir ve yeniliğe katkıları artırılabilir.

Çalışanı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan lider ve örgüt yönetimi, çalışandan verimliliğini en üst seviyeye çıkararak faydalanma yollarını

<sup>153</sup>Leavy, s. 39.

<sup>154</sup>Leavy, s. 41.

<sup>155</sup>Ali E. Akgün, Halit Keskin, John Byrne ve Selim Aren, “Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance”, *Technovation*, Vol:27, 2007, s. 502.

bulabilecektir.<sup>156</sup>

Yönetim stratejilerinin içinde bulunan insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler; küreselleşen dünyada hızla değişen ve güçleşen rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan örgütlere güncel değişim trendleri yakalama imkânı sağlamaktadır.<sup>157</sup> İnsan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemlerin en önemlilerinden biri çalışanları güçlendirme stratejileridir. Kendilerini geliştirmeleri yönünde çalışanları motive edebilmek için kendi başlarına değişiklik yapmalarını sağlamak ve onlara yetki vermek gerekmektedir.

Yenilikçi şirketler, yeni şeyler başlatmayı isteyen, para ve güç yerine, istediklerini başarabilmek için özgürlük talep eden, gelecekleriyle ilgili risk almaya meyilli, motive olmuş, becerikli ve geniş ilgi alanına sahip insanları değer olarak görüp, ekiplerine katmayı stratejileri olarak belirlemişlerdir.<sup>158</sup>

Örgütün yeni yetenekler kazanması, çok daha geniş yenilikçi fırsatlar sağlamaktadır. Önemli konuları öğrenme, örgütsel yeteneklerin gelişimi, hareketli takımlar, istekler ve tecrübelerle birlikte bireysel yeteneklerin ötesine geçmektedir. Bu sebeple girişimci örgütler, daimi olarak tecrübe ve bilgilerini genişletme çabasıındadırlar.<sup>159</sup>

Örgüt yöneticilerinin bilgi artırımını sağlamak üzere yapması gereken önemli bir iş, strateji konularının ve yeteneklerin gelişimini kolaylaştıran koşulları yaratmaktır. Öncelikle örgüt, üyelerini daha fazla insiyatif almalarına, işlerine olan sorumluluk duygularını artırmalarına ve derinleştirmelerine, daha hızlı öğrenmelerine ve yenilik yapmalarına olanak tanıyana kadar, üst düzey kişisel yeterlilikler konusunda cesaretlendirmelidir. Kendi gelişimine odaklanmış bir birey için hiçbir şey destekleyici bir çevreden daha önemli değildir. Bu ortam, ancak bireysel vizyonun sürekli teşvik edilmesi ile sağlanabilir.<sup>160</sup>

Yöneticiler, teşviklere önem verip yenilikçi ve yaratıcı olmayı tüm

---

<sup>156</sup> Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 32.

<sup>157</sup> Mustafa Fedai Çavuş ve Tahir Akgemci, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:20, 2008, s. 230.

<sup>158</sup> A. Brand, "Knowledge Management and Innovation at 3M", *Journal of Knowledge Management*, Vol:2, No:1, 1998, s. 20-21.

<sup>159</sup> O. Jones, s. 108.

<sup>160</sup> Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdu-Jover, s. 35.

departmanlarda olmazsa olmaz hale getirmişlerdir. Günümüzde üst düzey yöneticilerin çoğu yaratıcılığın bulundukları kurum ve kuruluşların her alanında oluşturulabileceğini düşünmektedir.<sup>161</sup>

Çalışanları, yenilikle ilgili çabalarından ötürü ödüllendirme, yenilik kültürünü oluşturma yollarından biridir. Firmaların çalışanlarına sundukları en iyi mükâfat sistemi, maddi ve manevi ödüllendirmelere dayandırılmış ödül mekanizmasının çeşitlerini göz önüne alanlardır.<sup>162</sup> Bu tür yaklaşımların yenilikçilik üzerine olan olumlu etkisi, deneysel olarak da kanıtlanmıştır. Yarı iletken malzeme üreten 42 şirketin Ar-Ge departmanında yapılan araştırmada yenilikçiliğin, çalışanların özellikle ödüllerin performansla ilişkilendirilmesini içeren çalışma ortamı algısına dayandığı görülmüştür.<sup>163</sup>

Vroom beklenti teorisinde de açıklandığı gibi, bir işletmede çalışanlardan yenilik yapmaları beklenilmesi durumunda bu doğrultuda başarının ödüllendirileceğinin çalışanlar tarafından kanıksanması gerekir. Çalışanlara vaat edilecek para ve terfi gibi dışsal ödüllerin belli düzeyde verilmesi ve sınırlanması önemlidir; fakat bu düzeyin ötesinde ise, içsel ödüller önem kazanır.<sup>164</sup> Özellikle içsel ödüllendirme ile sağlanan motivasyon etkilidir; çünkü iyi bir yöneticinin bu şekilde sağladığı motivasyon sadece başarılı olanları değil, herkesi etkiler.

Yenilikçilik sayesinde rekabet üstünlüğü kazanan başarılı şirketlerin etkin insan kaynakları yönetimleri vardır. Çünkü insan, yenilikçi organizasyonların en önemli kaynağı sayılmaktadır. Bu sebeple başarılarını yeniliğe borçlu olan şirketler, insanları yönetmek konusunda da iyi performans göstermektedir. Gerek kurulan yenilikçi proje takımlarında, gerekse kişilerin kariyer planlamalarında bireysel yeteneklere göre yönlendirme, görevlendirme ve eğitim ile geliştirme, yenilikçiliğe destek veren insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez unsurudur.<sup>165</sup>

Yenilikçi örgütlerde kariyer yönetimi, uzun vadeli ve pek çok alan konusunda

<sup>161</sup> S. Yuvaraj ve Nivedita Srivastava, "Are Innovative Managers Emotionally Intelligent?", *Journal of Management Research*, Vol:7, Issue:3, 2007, s. 169.

<sup>162</sup> Oke, s. 570.

<sup>163</sup> Lale Gümüsoğlu ve Arzu İlsev, "Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation", *Journal of Innovation Management*, Vol:26, 2007, s. 267.

<sup>164</sup> Ömer Faruk İçcan ve Canan Nur Karabey, "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 2007, s. 185.

<sup>165</sup> Güleş ve Bülbül, s. 308.

bilgilendiren, niteliksel kriterlere dayalı bir yol izlemelidir. Bu şekilde çizilen kariyer modeli, yenilikçiliği destekleyecek şekilde oldukça geniş bir perspektifte ele alınır. Çünkü bu sayede, çalışanların birçok fonksiyonla ilgili yetenekler kazanması sağlanacak, bu da yenilikçi yaklaşımı destekleyecektir.<sup>166</sup>

#### 1.4.1.4. Strateji

Ekonomik değer yaratmak; ülke, endüstri ve girişimciler açısından yeni düşünce ve yönetim yaklaşımları ile araçlarını gerektiren, temel farklılıkları ifade etmektedir.<sup>167</sup> Yenilikçi faaliyetler, rekabetçi çevre içinde firmaların değişime ayak uydurmalarında önemli role sahiptir. Bu nedenle, örgütlerin rekabetçi ortamda ön plana çıkabilmesinde, yenilikçi stratejilerin büyük önemi bulunmaktadır.

Firmaların endüstri içinde rekabetçi ortamda ön plana çıkabilmesi için maliyet, farklılaşma ve belirli bir gruba odaklanma gibi temel stratejik öncelikleri dikkate alması gerekmektedir.<sup>168</sup> Başarılı stratejiler için, uzun dönemli amaçlar ile birlikte dış çevrenin anlaşılması, organizasyon kapasitesi ve etkin kullanımı öncelikli konular arasındadır. Başarılı yenilikçiler ise, kapsamlı stratejik uygulamaları dikkate alırken, esnekliğin önemine de dikkat çekmektedir.<sup>169</sup>

Araştırma ve strateji ölçümünde metodolojik olarak, bazı temel yaklaşımlar üzerinde odaklanılmaktadır. En temel olan tanımlayıcı yaklaşıma göre; bazı karmaşık stratejik özellikler, sözel formda, bağlamsal içerikle, bütünün parçaları olarak tanımlanabilmektedir. Zamanla, stratejik kavramların sınıflandırılma gerekliliği ile sınıflayıcı stratejik yaklaşım ortaya çıkmıştır. Stratejik yapının önemli özelliklerini ölçme ve tanımlama ihtiyacı ise, karşılaştırmalı stratejik yaklaşımı gündeme getirmiştir.<sup>170</sup> Yenilik stratejileri, çalışmalarda genellikle, karşılaştırmalı stratejik yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır.

<sup>166</sup> Daniel Jimenez ve Raquel Sanz-Valle, "Could HRM Support Organizational Innovation?", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 2008, s. 1210-1211.

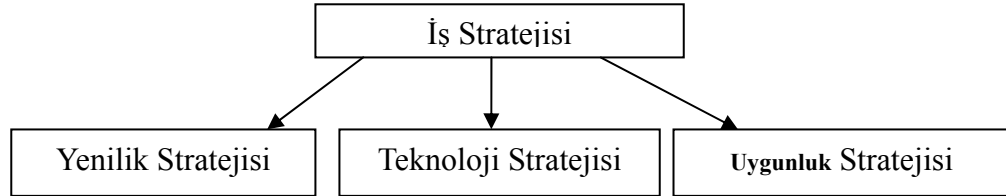
<sup>167</sup> Thomas H. Davenport, Marius Leibold ve Sven Voelpel, *Strategic Management in the Innovation Economy*, Publicis and Wiley, Almanya 2006, s. 16.

<sup>168</sup> Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, ABD 1980, s. 35.

<sup>169</sup> Bettina Von Stamm, *Managing Innovation, Design and Creativity*, Wiley and Sons Ltd, İngiltere 2003, s. 81-82.

<sup>170</sup> N. Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", *Management Science*, Vol:35, No:8, 1989, s. 943-944.

İşletmelerin stratejileri, temel amaçlar doğrultusunda değişik boyutlarda ele alındığında, iş stratejileri olarak bilinen söz konusu stratejiler: yenilik, teknoloji ve uygunluk açısından üç alt grup içinde sınıflandırılabilir.



**Şekil 1.12.**İş Stratejisi<sup>171</sup>

Yenilik Stratejileri; şirketler için piyasa konumlaması, iş ve ürün geliştirmede yeniliğin rolünü ortaya koymakla birlikte mevcut ve potansiyel müşteriler için faydalı olacağına inanılan uygulama alanlarının tespiti; yeni teknoloji geliştirmenin farklı yollarına yönelik aksiyon planlarını kapsamaktadır. Teknoloji stratejileri ise farklı uygulama alanları içinde yeni endüstriyel standartların ortaya çıkması ve teknolojik gelişme trendleri ile yakından ilişkilidir. Günlük iş uygulamalarından ortaya çıkan ihtiyaçlar ile teknoloji, yenilik ve iş stratejileri temelli gereklilikler; uygunluk stratejilerini meydana getirmektedir<sup>172</sup>.

Yenilik stratejileri; firmaların yenilik faaliyetlerinin temel unsurlarını ve uzun dönemli amaçlarını tanımlamaktadır. Bundan dolayı, şirketlerin temel stratejik yönetimlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Strateji odaklı yenilikler, amaçlanan yeniliklerin yönetimi ve yenilik derecesini ortaya koymaktadır.<sup>173</sup> Firmaların stratejik boyutları; yönetsel ve organizasyonel süreçler, güncel durum ve izlenecek yolların ortaya koyulmasıyla alakalı faaliyetleri kapsamaktadır.<sup>174</sup>

Teorisyenler, 1960’lardan bu yana, yenilik stratejilerini çeşitli uygulama alanlarında vurgularken, zaman içinde çeşitli stratejik yaklaşımlar da gündeme gelmeye başlamıştır.

Firmaların yenilik stratejileri, ihtiyaçlar ve değişen tanımlamalara bağlı olarak

<sup>171</sup>Kettunen, Ilomaki ve Kalliokoski, s. 67.

<sup>172</sup>Kettunen, Ilomaki ve Kalliokoski, s. 67-68.

<sup>173</sup>Tim Sauber ve Hugo Tschirky, *Structured Creativity: Formulating an Innovation Strategy*, Palgrave Macmillan, İngiltere 2006, s. 38-39.

<sup>174</sup>David Teece ve Gary Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction”, *Industrial and Corporate Change*,3(3), 1994, s. 541.

değişik boyutlar taşımaya başlamaktadır. Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim, firma davranışlarındaki değişimlere öncülük etmektedir.<sup>175</sup> İç ve dış müşterilere bağlı piyasa araştırmaları neticesinde, yeni teknolojinin potansiyeli değerlendirilerek; ihtiyaç ve fırsatlarla, araştırma ve geliştirme planlaması ve uygulamasının ürün ve süreçlere tatbik edilerek, teknolojik yenilikte devamlılık sağlanabilmektedir.<sup>176</sup> Benzer şekilde teknoloji lideri ülkelerin, belirli alanlarda teknolojik açıdan öncü çalışmaları, ancak doğru tanımlama ve faaliyetlerle mümkün olmaktadır.<sup>177</sup>

**Tablo 1.5.** Yenilik Stratejilerine Yönelik Temel Araştırmalar<sup>178</sup>

| Yazarlar               | Araştırma Konusu       | Strateji Türleri                                                                                                                                             | Temel Boyutlar                                                                                                                               |
|------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ansoff/Stewart (1967)  | Pazarlama Stratejisi   | -Piyasa öncüsü<br>-Lider takipçisi<br>-Mühendislik uygulaması<br>-Uygulama takipçisi                                                                         | -Piyasa giriş zamanlaması<br>-Çapraz fonksiyonel işbirliği<br>-Ürün hayat eğrisi<br>-Yatırım düzeyi                                          |
| Maidique/Patch (1982)  | Teknoloji politikası   | -Piyasaya ilk giren<br>-Piyasaya sonradan giren<br>-Piyasa geç giren (Maliyet minimizasyonu)<br>-Piyasa bölümlendirmesi                                      | -Piyasa giriş zamanlaması<br>-İçsel/dışsal kaynaklar<br>-Yatırım düzeyi<br>-Teknoloji seçimi/uzmanlaşma<br>-Uygunluk düzeyi<br>-Organizasyon |
| Miller/Friesen (1982)  | Ürün yenilik modelleri | -Tutucu model<br>-Girişimsel model                                                                                                                           | -Yenilik unsurları<br>-Yenilikçilik<br>-Risk alma                                                                                            |
| Cooper (1984)          | Yeni ürün stratejisi   | -Teknolojik olarak güdümlü<br>-Dengeli strateji<br>-Savunmacı, odaklanan, teknolojik olarak yetersiz<br>-Düşük bütçeli, korumacı<br>-Yüksek bütçeli değişken | -Yenilikçilik<br>-Temel pazara uzaklık<br>-Temel teknolojiye uzaklık<br>-Yenilik unsurları                                                   |
| Gilbert (1994)         | Yenilik stratejisi     | -Proaktif<br>-Duyarlı                                                                                                                                        | -Yenilikçilik<br>-Piyasa giriş zamanlaması                                                                                                   |
| Firth/Narayanan (1996) | Yeni ürün stratejisi   | -Yenilikçiler<br>-Teknoloji yatırımcıları<br>-Yeni piyasaları araştırma<br>-Olağan<br>-İlımlı                                                                | -Yenilikçilik                                                                                                                                |
| Hauschildt (2004)      | Yenilik stratejileri   | -Yeniliğin iç ve dış kaynaklardan temini                                                                                                                     | -İçsel/dışsal kaynaklar                                                                                                                      |

<sup>175</sup> Chris Freeman ve Luc Soete, *The Economics of Industrial Innovation*, (3. Baskı), MIT Press, İngiltere 2000, s. 265-266.

<sup>176</sup> Ettlie, s. 27.

<sup>177</sup> Naushad Forbes ve David Wield, *From Followers to Leaders: Managing Technology and Innovation in Newly Industrializing Countries*, Routledge, İngiltere 2002, s. 14-15.

<sup>178</sup> Nanja Strecker, *Innovation Strategy and Firm Performance*, Gabler Publishing, Almanya 2009, s. 20-21.

Tabloda da görüldüğü üzere, zamana bağlı olarak pazarlama, ürün ve teknoloji alanında yenilik stratejileri ağırlık kazanırken; söz konusu çalışmalardan elde edilen stratejik türler, araştırmanın niteliğine göre değişkenlik göstermektedir. Bu noktada ortaya çıkan genel sonuç, piyasaya ilk giren olmanın yenilikçi stratejilerde önemli bir yer teşkil ettiği ve bununla birlikte, piyasa takipçilerinin zaman ve maliyet açısından çeşitli stratejik özelliklerde ön plana çıkabildikleri gözlenmektedir. Teknolojik özellikler açısından yenilik stratejileri ise; kaynakların dışarıdan temini veya içsel organizasyonel bağlantıların kullanımı şeklinde ortaya koyulabilmektedir.<sup>179</sup> Teknolojik uygunluğun; kontrat anlaşması, piyasa araştırma kurumları, teknoloji yoğun unsurları satın alma, yeni teknik alanlarda fizibilite çalışmaları, üniversiteler ile işbirliği, mühendislik firmaları, lisans ve patent satın alma yoluyla dış çevreden temini mümkün olmaktadır.<sup>180</sup>

Rekabetçi avantaj olarak yenilik; pazardaki rakiplere karşı taklit ve adaptasyon konusunda, stratejik boyutta etkin ve hızlı karar vermeyi gerekli kılmaktadır.<sup>181</sup> Yeniliğin benimsenmesi ve başarılı sonuçların elde edilmesi; özellikle, rakiplerine göre zayıf kalan firmalar için son derece zor olabilmektedir. Bu noktada, yetersiz yenilik ile rekabetçi avantaj konusunda stratejik eksikliği bulunan yönetim ve zayıf performansa sebep olan stratejik pozisyonlamalar, işletmelerin yenilikçi ortamda aktivitesini daraltıcı etkiler yaratmaktadır.<sup>182</sup> Yeniliğe dair uygulanan stratejilerin; marka tanınması, pazar liderliği, rekabetçi sorumluluklar gibi temel piyasa sonuçları üzerine de yoğunlaşması mümkündür.<sup>183</sup>

İşletme stratejilerinin yöneticiler için uygulama alanları değişim ile daha etkin şekilde nasıl başa çıkılacağı, analizden deneyime, firma öğrenme şekilleri olarak görülmelidir. Bu açıdan, strateji biçimlendirme süreci için söz konusu düzenlemeler, muhtemel gelecek trendlerin kapsamı ve uygulamaları keşfetmek, biçimsel olmayan bilgi kanalları ve geniş katılımı sağlamak, çok kanallı bilgi kaynaklarının kullanımını cesaretlendirmek ve yeni bulgular ışığında stratejilerin değişimini beklemek şeklinde sıralanabilmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin iş stratejilerine yönelik başarılı

<sup>179</sup> Strecker, s. 20-21.

<sup>180</sup> Roman Boutellier, Oliver Gassmann ve Maximilian von Zedtwitz, *Managing Global Innovation*, (3.Baskı), Springer, Almanya 2008, s. 20.

<sup>181</sup> Mark Dodgson, David Gann ve Ammon Salter, *The Management of Technological Innovation*, Oxford University Press, ABD 2008, s. 117.

<sup>182</sup> John Kay, *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, ABD 2003, s. 111-112.

<sup>183</sup> Fred Glaut, *Innovation Strategies For A Global Economy: Development, Implementation, Measurement and Management*, Edward Elgar Publishing, ABD 2010, s. 114.

uygulamaların asla tam olarak yeniden üretilmeyeceği de gözden kaçırılmamalıdır.<sup>184</sup>

#### 1.4.1.5. Süreç

Yenilik yönetimi; organizasyon içinde yenilik sürecini yönetme ve sonuçlarını uygulama ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Yenilik süreçleri, geçmiş elli yıl içinde önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bu evrimsel gelişim sayesinde, yenilik prensiplerinin, örgütün iç ve dış çevresine adaptasyonu sağlamada ve daha önceki uygulamalardaki dezavantajları önlemede büyük rolü bulunmaktadır.<sup>185</sup> Böylece, yenilik süreçlerinin gelişmesi, teknoloji odaklı araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden dinamik yenilik süreçlerine geçişi göstermektedir.

Yenilik yönetimi, maliyetli olduğu kadar riskli bir süreci içinde barındırmaktadır. Yeni ürünlerin yetersiz talepten dolayı, başarısız olma ihtimali her zaman var olmakla birlikte artan pazar payı ve oyuncuların çeşitliliği, yenilikçilikte rekabetçi özellikleri ön plana taşıyabilmektedir. Rekabetçi ortam içinde, yenilikçilikten hedeflenen noktalara gelinebilmesi; bir açıdan da, yenilik sürecinin etkinliğine bağlı olmaktadır.<sup>186</sup>

Genel itibarıyla, yenilik yönetim aşamaları; yeni fikir üretme ve ayıklama safhasının ardından, fikrin hızla pazarlama faaliyetleriyle piyasaya sunulmasıyla son bulmaktadır.<sup>187</sup> Bununla birlikte yenilik yönetim sürecindeki aşamalar konusunda literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. İki ana safhadan meydana geldiğini öne süren bilim insanları bulunsun da, dört ya da beş aşamalı modeller de mevcuttur.

Becker ve Whisler, yenilik sürecinin dört ana safhadan oluştuğunu öngörmüşlerdir. Bu safhalar: tetikleyici unsurların oluşması, ortaya çıkan fikrin kavram haline dönüştürülmesi, kavramsallaştırılan fikrin organizasyon üyelerine resmi olarak tebliğ edilmesi ve son olarak fikrin benimsenmesi ya da reddedilmesidir.<sup>188</sup>

Öte yandan, Zaltman yenilik sürecini iki temel aşamada özetlemiştir. İlk aşama olan “başlatma” aşaması kendi içinde: farkındalık, tutum geliştirme ve karar verme

<sup>184</sup>Tidd, Bessant ve Pavitt, s. 116.

<sup>185</sup>Patrick Van der Duin ve diğerleri, “Innovation in Context: From R&D Management to Innovation Networks”, Robert M. Verburg, J.Roland Ort ve Willemijn M. Dicke (Ed.), *Managing Technology and Innovation: An Introduction*, Routledge, ABD 2006, s. 227.

<sup>186</sup> John Kay, s. 102-104.

<sup>187</sup> Ian E.Maxwell, *Managing Sustainable Innovation: The Driver for Global Growth*, Springer, ABD 2009, s. 21.

<sup>188</sup>Mehmet Eryılmaz, “Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:9, 2005, s. 82.

olarak üç safhadan oluşur. Öncelikle kurumsal yapı, yenilikler ve yararları konusunda bilgi edinilir. Daha sonra kurum üyeleri, yenilik karşısında uygulayacakları tutum ve davranışlarını belirler. İlk aşamanın son safhasında öngörülen yenilikler kabul veya ret edilir. İkinci ve son aşama da “*uygulama/gerçekleştirme*” aşamasıdır. Deneme safhası kapsamında uygulanmaya başlanan yenilikler, olumlu sonuç alındığı takdirde sürekli ve rutin uygulamalara dönüşürler ve yenilik süreci amacına ulaşmış olur.<sup>189</sup>

Pierce ve Delbecq ise süreci: benimseme-uygulama, kaynak aktarımı ve uygulama-süreklilik olmak üzere üç aşamada kurgulamışlardır. *Benimseme-uygulama*, yeni fikirlerin ortaya çıkması durumudur; devamında ise *kaynak aktarımı*, karar verici makamlar tarafından gerçekleştirilir. Üçüncü ve son aşamada ise amaç, uygulanmaya başlanan yeniliğin organizasyon içinde süreklilik gösteren bir tutum halini almasıdır.<sup>190</sup>

Yenilik süreciyle ilgili çalışmaları bulunan diğer bir araştırmacı Basadur, süreci dört ana başlık altında şekillendirmiştir: Üretme, kavramlaştırma, optimizasyon ve uygulama. Üretme safhası kendi içinde sorun saptama ve ilişkili olgu bulma olarak iki adımdan meydana gelir. Kavramlaştırma safhasında saptanan sorun ayrıntılı şekilde tanımlanır ve yeni düşünceler üretilir. Optimizasyon safhası ise düşünce geliştirme ve eylem planı hazırlanması olarak iki adımdan oluşur. Basadur’un tasarladığı modelde son aşama, diğer pek çok modelde olduğu gibi uygulama ve kabul görme olarak kurgulanmıştır.<sup>191</sup>

Kuczmarski ise yenilik süreci modelini beş aşamalı olarak tasarlamış ve “Garantili Yenilik Sistem Süreci” olarak adlandırmıştır. Daha önce bahsedilenler ile büyük benzerlik gösteren bu modelde, ilk aşama problemin belirlenmesidir. Bu aşamada; beklenti ve taleplerin analizi doğrultusunda gereken tutum belirlenmeye başlanır. Fikirleri oluşturma aşamasında birden fazla fikir oluşturularak, beklenti ve taleplerle uyumlu hale getirilir; ancak bu işlem yeterli bilgi edinilmesini ve yeni fikirlerin şirket politikalarıyla da uyumlu olmasını gerektirmektedir. Üçüncü aşama olan kavramsallaştırmada oluşturulmuş fikirler denenerek fayda ve sakıncaları tespit edilir. Dördüncü aşama yeniliğin geliştirilmesidir ve bu safhada kavramsallaştırılan fikirler,

---

<sup>189</sup>Uzkurt, s. 105.

<sup>190</sup>Eryılmaz, s. 82.

<sup>191</sup>Mehmet Y. Yahyagil, “Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik”, *İstanbul Üniversitesi, Ekonomi ve İşletme Enstitüsü Dergisi*, Sayı:38, 2001, s. 13.

tüm muhatapların (müşteri, çalışan, piyasa... vb.) geri bildirimleriyle değiştirilebilir, eklemeler yapılabilir. Kuczmarski'ye göre bu süreç dünya çapında bir yenilik olması durumunda beş yıl kadar sürebilir. Dört aşamada tamamlandıktan sonra, son safha olarak yeniliğin uygulanması aşamasına geçilir ve yenilik, talepler ve beklentilerin karşılanması amacıyla pazara sunulur.<sup>192</sup>

Cannarella ve Piccioni'nin yenilik süreci modeli ise on aşamadan oluşmaktadır. Bu modelin aşamaları diğer modellerle büyük benzerlik göstermektedir. Model: İcat, ürün geliştirme, karar, ihtiyacın belirlenmesi, değerlendirme, deneme-benimseme, satış-ikna, davranış oluşumu-değişimi ve pazar analizi-talep yaratma aşamalarından oluşmaktadır.<sup>193</sup>

**Tablo 1.6.** Yenilik Yönetim Sürecinin Farklı Araştırmacılara Göre Aşamalar

| Becker ve Whistler<br>(1967)             | Zaltman<br>(1973)           | Pierce ve<br>Delbecq<br>(1977) | Basadur<br>(1994) | Rogers<br>(1995)                                  | Kuczmarski<br>(2000)        | Cannarella ve<br>Piccioni<br>(2003) |
|------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Tetikleyici Unsurlar                     | Başlatma                    | Benimseme<br>ve<br>Uygulama    | Üretme            | Gündem<br>Oluşturma                               | Problemin<br>Belirlenmesi   | İcat                                |
| Fikrin<br>Kavramsallaştırılma<br>sı      | Uygulama/<br>Gerçekleştirme | Kaynak<br>Aktarımı             | Kavramlaştırma    | Uyumlaştırma                                      | Fikirleri<br>Oluşturma      | Ürün<br>Geliştirme                  |
| Fikrin Sunulması                         |                             | Uygulama<br>ve Süreklilik      | Optimizasyon      | Yeniden<br>Tanımlama /<br>Yeniden<br>Yapılandırma | Kavramsallaştırma           | Karar                               |
| Fikrin<br>Benimsenmesi /<br>Reddedilmesi |                             |                                | Uygulama          | Netleştirme                                       | Yeniliğin<br>Geliştirilmesi | İhtiyacın<br>Belirlenmesi           |
|                                          |                             |                                |                   | Rutin Hale<br>Getirme                             | Yeniliğin<br>Uygulanması    | Değerlendirme                       |
|                                          |                             |                                |                   |                                                   |                             | Deneme ve<br>Benimseme              |
|                                          |                             |                                |                   |                                                   |                             | Satış ve İkna                       |
|                                          |                             |                                |                   |                                                   |                             | Davranış<br>Oluşumu ve<br>Değişimi  |
|                                          |                             |                                |                   |                                                   |                             | Pazar Analizi                       |
|                                          |                             |                                |                   |                                                   |                             | Talep Yaratma                       |

<sup>192</sup> Aygen, s. 53-56.

<sup>193</sup> Gökcek, s. 46-47.

Yenilik şartları en iyi şekilde yenilik süreci temel görevlerine ayrılırsa anlaşılabilir. Yenilik süreci çalışmada çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. Rogers'a göre örgütlerde yenilik süreci, Zaltman'ın yenilik sürecine benzer olarak başlatma (benimseme/kabul) ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Bireyler yenilikleri başlatma ve uygulamada çeşitli davranışlar gösterirler. Duygusal zeka yetenekleri bu davranışlara yön vermektedir. Rogers'ın beş aşamadan oluşan yenilik süreci modeli; başlatma aşaması, gündem oluşturma ve uyumlaştırma, uygulama aşaması ise yeniden yapılandırma/tanımlama, netleştirme, rutin hale getirme (Bkz. Tablo 1.7. Yenilik Yönetim Süreci) olmak üzere, bireyler tarafından yürütülen davranışlar grubu olduğunu varsaymaktadır. Tablo 1.6 incelendiğinde Rogers'ın modelinin diğer biliminsanlarının modellerini kapsadığı ve analitik amaçlar için faydalı olduğu düşüncesi ile çalışmada kullanılmıştır.

**Tablo 1.7.**Rogers'ın Yenilik Yönetim Süreci<sup>194</sup>

| BAŞLATMA                                                                         |                                                                                                 | KARAR | UYGULAMA                                                                              |                                                                                    |                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gündem Oluşturma                                                                 | Uyumlaştırma                                                                                    |       | Yeniden Tanımlama/ Yapılandırma                                                       | Netleştirme                                                                        | Rutin Hale Getirme                                                                                                                               |
| -Fırsatın tespit edilmesi (Yeni pazarlara girilmesi)<br>-Sorunun tespit edilmesi | -Yaratıcı fikirlerin oluşumu<br>-Sorun hakkında bilgi edinimi<br>-Alternatif çözümler bulunması |       | -Radikal ya da adımsal değişimin yapılması<br>-Ürünün meydana gelmesi ya da pazarlama | -Müşteri fikirlerinin değerlendirilmesi<br>-Çevresel faktörlerin yeni ürüne etkisi | -Çalışanların yenilikçi tutumlarının güçlendirilmesi<br>-Örgüt kültürünün yenilikçiliğe açık olması<br>-Örgüt yapısının yenilikçiğe izin vermesi |

Birinci aşama olan başlatma aşaması yeniliğe atılan ilk adımdır. Başlatma aşamasının temelinde fırsat tespiti yatmaktadır. Diğer bir ifadeyle fırsat tespiti gündem

<sup>194</sup>Uzkurt, s. 106.

oluşturma ve uyumlaştırma alt aşamalarını da içermektedir. Bu bakımdan, yenilik sürecini, fikir araştırması ve fırsat tespiti ile başlayan bir süreçtir şeklinde tanımlayabiliriz.

Yeniliğin asıl amacı işletmeyi ayakta tutup geleceğe hazırlamaktır. Gelecek analizi ise üretilen ürün fikirlerini toplama ve fikirleri yapılandırma gibi birden çok birbiriyle bağlantılı unsuru içinde barındırmaktadır.<sup>195</sup> Belirli bir pazar, değişik yapıların oluşturduğu bir süreç olarak düşünülürse, bunun herhangi bir kısmındaki boşluk değerlendirilebilir. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve bahsedilen pazar boşluklarının belirlenmesi, büyük oranda bilinçli ve sistemli şekilde bilgi toplanmasını gerektirir. Bilgi toplamada başvuru kaynaklar, çalışanlar, üst yönetim, tedarikçiler, dağıtımıcılar veya satış temsilcileri gibi iç menfaat sahipleri olabileceği gibi, müşteriler, teknoloji veya rakipler gibi çevresel faktörler de olabilir.

Pazar boşluklarını belirlemede tüketici beklenti ve talepleri göz önünde bulundurulacaksa, bu aşamada yenilik takımları, araştırmalar yaparak müşteri hedeflerine uygun yenilik tutumlarını oluşturmaya başlayacaklardır.<sup>196</sup> Özellikle müşterilerin istek ve beklentileri ile işletmenin sunduğu ürün ve hizmet arasında bir fark varsa, bir açıktan söz etmek mümkündür. Bu açık belirli bir düzeye eriştiğinde yenilik yapma ihtiyacı kaçınılmaz olarak belirecektir.

İşletmelerin yenilik ihtiyacının belirmesinde, teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yeni bilgiler de etken olabilmektedir. Hızlı bir değişim içindeki teknoloji, hem üretim süreçlerini etkilemekte, hem de ortaya konulan ürün niteliğini değiştirmek zorunda bırakmaktadır.<sup>197</sup>

Rakipler ve yarattıkları tehdit de, örgütü fırsat tespitine iten çevresel faktörlerdendir. Çünkü yenilik, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple örgütler için daha önce düşünülmemiş olan yeni fikirlerin bulunması, rekabet gücünü arttırmak için önemlidir. Palmberg de, rekabetin teşvik ettiği yerlerde, şirketlerin yeniliği artırmak isteyeceklerini

<sup>195</sup> Walter Eversheim, *Innovation Management For Technical Products*, Springer, Almanya 2009, s. 60-61.

<sup>196</sup> Aygen, s. 53.

<sup>197</sup> Chihiro Watanabe, *Managing Innovation in Japan: The Role Institutions Play in Helping or Hindering how Companies Develop Technology*, Springer, Almanya 2009, s. 3-4.

ifade etmektedir.<sup>198</sup>

Bu aşamanın zor yanı, fırsatın bir ihtiyaç olduğunu ya da bir ihtiyaca dönüşebileceğini sezmek ve buna göre davranıp geleceği kestirmeye çalışmaktır. Bu aşamada düşünceler daha bulanıktır ve geleceğin görülmesi zordur. Yeni bir pazara dönüşecek ya da şirketi yeni pazarlara taşıyacak noktalar tespit edildiği zaman önsezi, fırsat tespitine dönüşür. Bu konu da tamamen şirkete ve onun önceliklerine bağlı bulunmaktadır.<sup>199</sup>

Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan diğer bir yol, örgütsel problemin ortaya çıkması ve tanımlanmasıdır. Tepkisel olarak tanımlanan bu fırsat tespiti çeşidinde problemlerin iyi tanımlanması, çözüm aşamasını kolaylaştıracak bir faktördür. Bunu gerçekleştirmek için kullanılan en yaygın ve etkin yol, şemalı modellerin kullanımudur. Bu şekilde bireyler, söylenmek isteneni somut olarak büyük resimde görebilir ve algılayabilirler.<sup>200</sup>

Örgütün yeniliğe ihtiyaç oluşturacak problem ve ihtiyacının açığa çıkmasındaki en önemli faktörlerden bir diğeri performans açıklarıdır. Bu durum, örgütün beklediği performans düzeyi ile gerçekleşen performans düzeyi arasında fark oluştuğunda ortaya çıkar. Bu yönüyle, yenilik sürecinin başlangıcı için performans açığı, önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.<sup>201</sup>

Bu kritik süreçte yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını ve yenilikçi fikir halini almasını, grup içinde açık fikirli olunması, hata yapma özgürlüğünün bulunması, her fikrin tartışılması, herkesin eşit ağırlıkta söz hakkının bulunması etkilemektedir. Fikir yaratma esnasında fazla eleştirel ve ön yargılı yaklaşımlar genellikle arzu edilmez çünkü bu tarz yaklaşımlar kişilerin farklı düşünebilme yeteneğini kısıtlamaktadır. Yüksek sayıda fikir üretildikten sonra kişiler bu fikirleri yapılabirlik ve gereklilik alanlarında değerlendirmeli, fikirlerini başkaları ile paylaşmalı, eleştirilere göre fikirlerini gözden geçirmeli ve değiştirmelidirler.<sup>202</sup>

Bu aşama, bilginin toplanmasının yanı sıra bilginin öğrenim aşamasıdır. Bilginin

<sup>198</sup> Christopher Palmberg, "The Sources and Success of Innovations", *Technovation*, Sayı:26, 2006, s. 1253.

<sup>199</sup> Frederic Tomala ve Olivier Senechal, "Innovation Management: A Synthesis of Academic and Industrial Points of View", *International Journal of Project Management*, 2003, s. 286.

<sup>200</sup> Zhou ve Georgea, s. 551.

<sup>201</sup> Uzku, s. 106.

<sup>202</sup> Zhou ve Georgea, s. 552.

öğrenilmesi, geliştirilen yaratıcı fikirlerin kullanım alanlarının daha rahat bulunabilmesi için gereklidir. Bu şekilde geliştirilen, örgüte ait müşterek bilgi, problem çözümleme süreçlerine ve üyeler arasındaki ilişkilere rehberlik eder.<sup>203</sup>

Yenilikçilik sürecinde tespit edilen sorun, örgütün alışık olmadığı alanları kapsıyorsa, örgüt içi bilgi yetersiz kalacaktır. Bu durumda elde edilecek dış kaynak bilgilerine ulaşmak gerekir.<sup>204</sup> Bilgi kaynaklarıyla daha fazla bağlantı kurmak, yönetim uygulamalarında iyi bir kavrayışa ve bunun sonucu olarak da, daha başarılı uygulamalara götürür.<sup>205</sup>

Sorun hakkında bilgi toplama alt aşamasını, alternatif çözümlerin bulunma aşaması takip etmektedir. Örgütün elinde bulunan her türlü veri, yardım, yaratıcı fikir ve organizasyonun içindeki veya dışındaki tüm tecrübeler, oldukça zor olan bu aşamada çözüme ulaşmak için birleştirilir. Yaratıcılık, çözüme ulaşmak için kullanılabilecek en uygun yoldur: “Problem olan her yerde çözüm de vardır.” görüşü ile yaratıcılık uyandırılabilir.<sup>206</sup>

Sorunun ya da fırsatın tespit edilip alternatif çözümünün bulunması beraberinde değişimi veya yeni ürünü meydana getirecektir. Bu değişim radikal veya adımsal olarak gerçekleşecektir. Radikal değişim, daha önce olmayan bir ürünün, hizmetin, sürecin veya yöntemin geliştirilerek faydaya dönüştürülmesi şeklinde yapılan yenilik olarak adlandırılmaktadır. Bunun dışında mevcut ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerde kademeli yapılan değişim, farklılık ve iyileştirmeler ise artımsal yenilik olarak değerlendirmektedir. Adımsal yenilikler ise firmanın mevcut yeteneklerinde iyileşme ve gelişmeye neden olur.<sup>207</sup>

Bu aşama, yukarıda bahsedilen yenilik türlerinin her ikisi için de örgütsel değişimfikirlerinin uygulama aşamasıdır. Uygulama, yeni fikirleri yeni ürünlere, yeni hizmetlere ve yeni süreçlere dönüştüren temel bir yetenektir. Örneğin; yenilikçi şirketler, imalat sürecine benzer bir şekilde, darboğazı bularak ve bu durumdan nasıl

---

<sup>203</sup> Lam, s. 14-15.

<sup>204</sup> Zhou ve Georgea, s. 551.

<sup>205</sup> Michael J. Mol ve Julian Birkinshaw, “The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices”, *Journal of Business Research*, Sayı:62, 2009, s. 1273.

<sup>206</sup> Zhou ve Georgea, s. 551.

<sup>207</sup> Uzku, s. 33.

kaçınılabileceğini öğrenerek yeni ürün gelişimini yönetirler.<sup>208</sup> Bu öğrenim, şirketin hem değişime daha açık bir kültüre sahip olmasını sağlar, hem de adaptasyon gücünü artırır.

Diğer yandan yenilik yönetim süreci, özellikle de radikal değişimler, yeni problemlere ve/veya imkanlara yol açar. Öyle ki, üretim süreci genellikle yeni imkanlar ortaya çıkarırken, benimseme süreci var olanları yok eder.<sup>209</sup> Lam'ın da belirttiği gibi “Yenilik, yüksek düzeyde performansı başarmak için, örgütün benimsediği dönüşümün veya değişimin bir aracıdır.”<sup>210</sup> Bu bakış açısıyla düşünüldüğünde, hem yeni imkanlar çıkarırken, hem de var olanı yok eden bir yapıda olan değişimin yapılmasının anlamı şöyle ifade edilmektedir: “Kalıpların dışına çıkma; yeni ve emsali olmayan bir faaliyet için ya da şimdiye kadar var olmak için herhangi bir nedeni olmayan potansiyel faaliyet alanı için yeni bir yol açmaktır.”<sup>211</sup> Radikal değişim, yanında yüksek risk ile beraber, genel olarak olağanüstü geri dönüşler de getirir. Bu kadar sert ve zorlu bir değişimin örgütlerde uygulanmasının temel sebebi de budur.<sup>212</sup>

Buna ek olarak, radikal değişimlerin olabilmesi için, kişilerin ve örgütün buna karşı ilgili olması gerekmektedir. Çünkü değişim, kişilerin seçimlerini de etkileyeceği için oluşabilecek bir çatışma ortamının iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yenilikçi davranış ya da fikir, diğer çalışanların işini kolaylaştırıp, problemleri azaltmaya yönelik ise herkes tarafından desteklenir. Fakat yenilikler, bazı kişilerin huzurunu kaçırarak şekilde şirket içindeki gelenekleri değiştirebilir ve bu durum, çeşitli çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Artımsal yeniliklerin bir kısmında da görülen, yenilikçilik sürecine darbe vurabilecek bu durum, anlaşmazlık ve şüpheliğin bir sonucudur.<sup>213</sup> Şirketler böyle durumlarda, üst yönetimin güvenini kazanmış değişim temsilcilerinden güven alırlar. Bu kişiler, sürecin doğru işlemesi için ihtiyaç duyulan güven ortamını oluşturlar.

Güven yaratabilmek için önemli faktörlerden bir diğeri de süreçteki örgütsel

<sup>208</sup> Oke, s. 570.

<sup>209</sup> Fariborz Damanpour ve J. Daniel Wischnevsky, “Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations”, *Journal of English Technology Management*, Sayı:23, 2006, s. 272.

<sup>210</sup> Lam, s. 26-27.

<sup>211</sup> Philip A. Vale ve Michael Addison, “Promoting Entrepreneurship and Innovation in a Large Company: Creating a Virtual Portfolio”, *Journal of Change Management*, Sayı:2, 2001, s. 338.

<sup>212</sup> Damanpour ve Wischnevsky, s. 280.

<sup>213</sup> Janssen, s. 348.

oluşumdur. Lam'ın savunduğu üzere, yenilik sürecinde örgütsel oluşum, yeniliği uygulama yeteneğini, kaynaklarını, yeni teknolojiyi ve özgün buluşları başarılı bir şekilde örgüte yansıtmak için gereklidir. Bu sebeple, esnek yapıdaki organizasyonlar, değişmeyen ve katı bir bürokratik yapıda olan organizasyonlara göre, radikal değişimlere ve oluşturdıkları etkilere daha hızlı uyum sağlamaktadırlar.

Radikal veya artımsal değişimdeki en önemli unsurlardan birisi, alışılmış ve standartlaşmış bilginin tekrar yapılandırılması ya da bilinmeyen bir sektörden gelen bir bilginin sürece, üretime ya da sisteme eklenmesidir.<sup>214</sup>

Radikal ya da adımsal değişimin gerçekleşmesini takiben, değişimin getirdiği ürün oluşur. Bu ürün bir nesne, bir hizmet ya da yeni bir süreç olabilir. Değişim sonucunda yaratılan ürünün, yine yaratıcılığı gerektiren pazarlama sürecinden geçmesi gerekir.

Palmberg, yenilikçi bir ürünün geliştirme ve ticarileştirme süresinin 2.3 ve 3.5 yıl gibi kısa sürelerde olduğunu belirtmektedir. Bu da şirketlerin, ürünün geliştirme aşaması tam anlamıyla tamamlanmadan, “kestirmeden gitmeden” daha kısa ticarileştirme süreleriyle örgütlerin başarıya ulaşabileceğini göstermektedir.<sup>215</sup> Çünkü rekabet sadece yenilikçi ürünün meydana getirilmesi ile değil, yenilikçi ürünün hızla ticarileştirilmesi ile geride bırakılabilir.

Yenilikçilik sürecinde her projenin üretim ve pazarlama aşamasına ulaşım ulaşamayacağını belirlemek zordur. Örneğin; yaratıcı fikirden vazgeçilebilir, şirketin kaynakları yetmeyebilir, şirket yöneticileri proje güven vermediği için desteklerini çekebilir veya şirket içi politik baskıdan dolayı fikir destek bulamayabilir. Bu engelleri aşan fikirlerin ürün halini alması yeterli olmaz. Yerel ya da küresel pazarda nasıl konumlanacağı, nasıl tanıtılacağı da çok kritiktir.<sup>216</sup>

Pazarlama aşamasına gelen ürünler için, pazar dinamizmini gözetten bir bakış açısıyla müşteri tercihleri, rakiplerin davranışları, teknik değişim derecesi ve belirli alanlarda büyüme fırsatları incelenmelidir. Bu sayede ürünün pazar ihtiyaçlarının ne

---

<sup>214</sup>Lam, s. 17.

<sup>215</sup>Palmberg, s. 1259.

<sup>216</sup>Conceição, Hamill ve Pinheiro, s. 7.

kadarını karşıladığı, ne kadar farklılaştırılması gerektiği gibi konular aydınlatılabilir.<sup>217</sup>

Yenilik sürecinde ürünün meydana gelmesi ve pazarlama aşamasından sonra müşteri fikirlerinin değerlendirildiği ve çevresel faktörlerin yeni ürüne etkisini içeren netleştirme aşamasına geçilir.

Yenilik süreci müşteri ve endüstri ihtiyaçlarını mümkün olan en kısa sürede bağdaştırmak zorundadır; çünkü müşteri, yeniliğin kalbinde yer alır. Dağıtım ağı yetersiz, satış sonrası destek hizmeti müşterinin herhangi bir problemini çözmeye hazır olmayan bir ürünü sadece keşfetme güdüsü ile üretmek şirketin parasını ve zamanını boşa harcamasıdır.<sup>218</sup> Yani yenilik, sadece ürün yaratma süreci değil; müşteriyi iyi anlayan ve sorunlarını çözen bir süreç olarak algılanması gerektiğinden, müşteri fikirlerinin değerlendirilmesi aşaması oldukça önemlidir. Bu geribildirimleri hızlı bir şekilde öğrenebilmek için ürünü ilk kez deneyecek kişilerden oluşturulan pilot bir grup, yeni ürünün rekabet gücünü artıracak bilgilerin, ürünün piyasadaki erken dönemlerinde elde edilmesini sağlayacaktır.

Pilot projelerin ardından, ürünün daha büyük kitleler tarafından denenmesi safhasına gelinir. İlk nesil ürünü, genellikle öncüler/ilk kullanıcılar satın alacaktır. Pilot grup kadar, bu ilk kullanıcılardan toplanacak bilgiler, ürünü daha çok kullanıcı dostu yapmaya yardımcı olacaktır.<sup>219</sup> Bunu takip eden sonraki kullanıcılardan geri dönüşlerin toplanması da ürünle ilgili gelecekte yapılabilecek gelişmeler konusunda destek olacaktır.<sup>220</sup>

Örgütün yenilikleri benimseme sürecinde etkili olabilecek örgütsel faktörlerin etki dereceleri, önemli ölçüde çevresel belirsizlik düzeyine, örgütün tipine, yeniliğin türüne ve boyutlarına, yeniliği benimseme sürecinin aşamasına ve yeniliğin kapsamına göre değişebilmektedir.<sup>221</sup>

Rekabetçi bir pazarda gösterilen sürekli öğrenme davranışı, işletmeler için hayatta kalabilmenin ve başarının en önemli dinamiği olarak kabul edilmektedir. Connel ve diğ., çevrenin örgütsel öğrenmeye olan katkısını şöyle açıklamaktadırlar: “Çevreyi

<sup>217</sup> Montalvo, s. 317.

<sup>218</sup> Tomala ve Senechal, s. 285.

<sup>219</sup> Andre L. Delbecq ve Peter K. Mills, "Managerial Practices That Enhance Innovation", *Organizational Dynamics*, 14(1), 1985, s. 33.

<sup>220</sup> Palmberg, s. 1264.

<sup>221</sup> Uzku, s. 128.

*taniyın, bu projenize etki eder ve beklenmedik durum planınızı geliştirir; çevrenin etkisini ise küçümsemeyin.*"<sup>222</sup>Örgütsel öğrenmedeki en büyük sorun ise şirketlerin dış çevre ile bağ kurabilmeleri ve bu bağı sürekli açık tutup dışarıdan gelen yeni bilgilerin akışını sağlamaktır. Dış çevre ile bağ kurma örgütlerin öğrenmelerine katkıda bulunur ve yeni gelişen teknolojinin kullanımı da yenilikçiliğe fayda sağlar.<sup>223</sup>Diğer yandan, firmanın coğrafi faaliyet alanı ne kadar çok artarsa, karşılaşıcağı rakipler ve referans grupları da o kadar çok artacaktır. Örneğin; Toyota 1950'lerde ABD pazarında rekabette başarısız olup kendisine yeni bir girişim ihtiyacı keşfettiğinde, düşük maliyetli üretim stratejisini geliştirmiştir. Bu kadar geniş bir çevrede faaliyet gösteren firmalar, daha çok gözlem yapmaları nedeniyle tipik olarak daha fazla uygulama keşfedebilirler.<sup>224</sup>

Yenilik yönetim sürecinin tüm aşamalarından geçip ürünün meydana çıkması yalnız başına bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan rekabetçi çevrede ayakta kalabilmektir. Bunun koşulu da yeniliği sürekli ve rutin hale getirmekten geçmektedir. İşletmelerde yeniliği sürekli hale getirmede örgüt kültürü ve örgüt yapısı önemli hususlardır.

Yenilikçiliğe izin veren bir örgüt yapısı, farklı birimlerin otonom yapılarının getirdiği ihtiyaçlara uygun yapılanma ile potansiyeli açığa çıkarabilecek yeni yolların keşfedilmesini sağlayan, organik bir yapıdır. Fakat otonom olarak çalışan farklı birimler arasında kurulacak iletişim, elde edilen süreçler, yöntemler ya da teknolojilerin paylaşımı için çok önemlidir. Diğer taraftan takım çalışmasını destekleyen yığılma şeklindeki organizasyonlar, farklı perspektifleri biraya getiren, tartışmaya açık ortamları yaratırlar. Hewlett Packard, buna benzer bir yönetim anlayışını barındırmaktadır. Yaratıcı takım sürecinde etkin ve etkili bir çalışmayı sağlamak için hem içsel hem de dışsal müşterilerle işbirliği kullanılır.<sup>225</sup>

İşletmelerin yenilik yapabilmeleri, çalışanlarını yeniliğe yönlendirebilmeleri ve bu konuda cesaretlendirebilmeleri için yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir, çünkü örgütün yenilikçi bir kültüre sahip olması, yenilik için gerekli

<sup>222</sup>Jim Connell, Gary C. Edgar, Bill Olex, Robin Scholl, Todd Shulman ve Russ Tietjen, "Troubling Successes and Good Failures: Successful New Product Development Requires Five Critical Factors", *Industrial Management and Data*, Sayı:13, 2001, s. 39.

<sup>223</sup>Lam, s. 26.

<sup>224</sup>Mol ve Birkinshaw, s. 1272.

<sup>225</sup>Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 120.

fikirlerin üretilmesinde, yeniliklerin benimsenip hazmedilmesinde, üyeler tarafından başarıyla uygulanmasında ve bu sürecin sürdürülebilir hale getirilmesinde önemli bir zemin oluşturacaktır.<sup>226</sup>

Yenilikçi sonuçlar üzerine odaklanmış organizasyonlarda; değerlendirme yapılırken, sürecin insanlarla entegre olmuş bir sistem olduğu gerçeği ortaya koyulmaktadır. Etkin bir yapı içindeki yönetim süreci ile teknolojinin itici gücünün, organizasyon kapsamındaki personel tarafından aktif olarak kullanımı, performansın maksimum kılınmasına yardımcı olmaktadır.<sup>227</sup>

---

<sup>226</sup>Uzkurt, s. 136.

<sup>227</sup> Debra M. Amidon, *Innovation Strategy For the Knowledge Economy: The Ken Awakening*, Butterworth-Heinemann Publishing, ABD 1997, s. 79.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA

#### 2.1. DUYGU KAVRAMI

İnsanlar sosyal ortam içerisinde hayatlarını sürdürmektedir. Bu nedenle duyguları, düşünceleri ve davranışları birbirleriyle kurdukları iletişimin ana unsurlarıdır. Toplumda sağlıklı ilişkilerin kurulmasında düşünce ve davranış boyutunu etkileyen duygular ön plana çıkmaktadır. İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli özellik duygulara sahip olmalarıdır. Duygularımız olmadan hayatımıza yön veremeyeceğimiz bir gerçektir.

Akıl ile duygunun etkileşimi sonucu davranış ve tepkilerimiz ortaya çıktığı gerçeği ortadayken geçmişten günümüze yapılan çalışmalarda akla odaklanmak temel konu olmuştur. *Zekanın* göstergesi olarak kabul edilen akıl üzerinde duyguların etkisi ise fazla önemsenmemiştir. Hatta, duygular zayıflıkla ilişkilendirilmiş, duyguları tanımak ve ifade etmek daha çok şairler, sanatçılar ve kadınlar için uygun bulunurken, komutanlara, liderlere ve iradesi güçlü olması gerekenlere yakıştırılmamıştır.<sup>228</sup> Oysaki duygular insan yaşamının her yönünde ilişkiler ve davranışlar hakkında önemli bilgiler içerir.<sup>229</sup> Çağdaş psikoloji alanında yapılan çalışmalar, duygu ve akıl etkileşimi üstüne yepyeni önermeler getirmiştir. Aklın duygudan arınmış bir şekilde sezgisiz ve isteksiz olarak, tek başına hiçbir şey ifade edemeyeceği savunulmuştur.<sup>230</sup>

Latince duygu, “bizi harekete geçiren ruh” olarak ifade edilmekte ve terimin derinliğiyle gücü vurgulanmaktadır. Duygular enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağı olarak görülmektedir. Doğuştan ne iyi, ne de kötüdürler; dönüşüm üretilen enerji ve bilgiye dayanarak yapılanlardan ortaya çıkmaktadırlar.<sup>231</sup>

Birçok psikolog ve felsefeci, yüzyılı aşkın bir sürede duygunun ne anlama geldiği konusunda farklı fikirler ve yorumlar getirmektedirler. Tanımlanması basitmiş gibi görünen duygunun aslında ne olduğuna dair bir cevap verebilmek oldukça güçtür. Çünkü M.Ö.ki yıllardan, Aristoteles’e kadar duyguyu tanımlama girişimleri olduğu gözlenmektedir.

<sup>228</sup> Erdal Atabek, *Bizim Duygusal Zekamız*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1999, s. 77.

<sup>229</sup> Maiya Assanova ve Michael McGuire, *Applicability Analysis of the Emotional Intelligence Theory*, 2009, s. 4.

<sup>230</sup> Peter Salovey, John B. Mayer ve B.T. Bedell; *Handbook of Emotions*, Guilford Press, New York 2000, s. 505.

<sup>231</sup> Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf, *Liderlikte Duygusal Zeka*, (Çev: Zela Bedriye Ayman-Banu Sancar) Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000, s. 40-41.

Oxford Sözlüğü, duyguyu, herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinim, herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum olarak tanımlamaktadır.<sup>232</sup>The American Heritage Sözlüğü'nde ise duygu, bilinçli bir çaba göstermeksizin, kendiliğinden ortaya çıkan ve beraberinde sevinç, üzüntü, saygı, aşk ve nefret gibi fizyolojik değişiklikleri ortaya çıkaran zihinsel bir durum olarak ifade edilmektedir.<sup>233</sup> Smith ve Lazarus için duygu: Algısal, deneysel, fiziksel, bilişsel ve diğer değişimleri, anlaşılır şekilde ruh halleri ve hislere dönüştüren, organize olmuş bir yanıt sistemidir.<sup>234</sup> Salovey ve Mayer'e göre duygu: 'İnsanın yaşadığı çeşitli olayların bir karşılığı olarak ortaya çıkan, farkında olma, idrak, fizyolojik tepkiler gibi unsurları içeren pek çok psikolojik alt sistemi koordine eden ve insanın içinde gerçekleşen bir olaydır.'<sup>235</sup> Brenner ve Salovey ise duyguyu bir tepki olarak tanımlamakta, bireyin davranışına rehberlik ettiğini ve bireyin hedeflerine varmasında bilgi sağlayarak destek verdiğini söylemektedirler.<sup>236</sup> Cicirelli, yoğunluğa göre ve zaman içinde değişen, bazen kendini bir davranış içinde ifade eden, çevreye uyum veya uyumsuzluk konusunda motivasyon sağlayan olumlu ya da olumsuzluk hissinin, bilinç ötesi ya da bilinçli durumunu duygu olarak tanımlamaktadır.<sup>237</sup>

Tüm bu tanımlardan yola çıkılarak duygu kavramı;insanın uyarılmışlık durumuna göre ortaya çıkan, insanı harekete geçiren, içerisinde fizyolojik, bilişsel ve davranışsal tepkiler içeren sistem olarak tanımlanabilir.

Yapılan güncel çalışmalar, duyguların elle tutulamayan, soyut kavramlar oldukları yönündeki görüşü de değiştirmektedir. Duygular, birer içsel rehber olarak dışarıdan gelen sinyallere yanıt verebilmesi için bireye yol göstermektedir. Bu sebeple duyguların fiziksel varlığının olmadığı şeklindeki geleneksel bilim görüşünün aksine, en az diğer algılar kadar bilişsel oldukları öne sürülmektedir.<sup>238</sup>

<sup>232</sup> Oxford Dictionaries, Erişim Tarihi: 28 Haziran 2010, [http://www.askoxford.com/concise\\_oed/emotion?view=uk](http://www.askoxford.com/concise_oed/emotion?view=uk)

<sup>233</sup> Anthony C. Mersino, *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*, 2007, s. 20.

<sup>234</sup> Craig A. Smith ve Richard S. Lazarus, *Emotion and Adaptation: Handbook of Personality*, The Quality Pres, New York 1990, s. 610.

<sup>235</sup> J.D. Mayer, D.R.Caruso ve P.Salovey, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for An Intelligence", *Intelligence*, Cilt:27, Sayı:4, 2000, s. 267.

<sup>236</sup> Peter Solovey ve David J. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence*, Basic Books, New York 1997, s. 183.

<sup>237</sup> Victor G. Cicirelli, *Emotions and Cognition in Attachment: Handbook of Emotion:Adult Development and Aging*, Academic Pres, San Diego, 1996, s. 125.

<sup>238</sup> Antonio R. Damasio, "Descartes Error Emotion: Reasons and the Human Brain", *Putman*, New York 1994, s. 11.

Duygu kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için duyguyu oluşturan bileşenler boyutunda bir inceleme faydalı olacaktır. Duygunun yapı taşı olan birinci bileşen, duyguların ifadesi ile ilgilidir. Yüz ifadeleri, beden duruşu ve ses tonu ile duyguların aktarılmasıdır. İkinci bileşen, kişinin kendi duygularını bilinçli bir şekilde tanımasıdır. Üçüncü bileşen, duygunun düzenlenmesidir. Duyguların doğrudan yaşanması sonucunda örneğin; kızgınlık durumundaki hareket eğiliminin daha iyi düzenlenmesini kapsar. Dördüncü bileşen ise başkalarının duygularını tanıma yeteneğidir.<sup>239</sup>

Duygular için bu iç bileşenler kadar dışsal faktörler de belirleyici olmaktadır. Örneğin; kültür, duyguların ifade ediliş tarzını belirlemektedir. Hangi uyaranın duyuşsal tepki yaratacağını belirleyen en muhtemel unsur ise öğrenmedir.<sup>240</sup> Duygular özellikle öğrenme ve karar verme süreçlerinde oynadıkları rol ile ileride verilecek kararlar üzerinde bile etkileri vardır. Yanlış bir karar sonucu ortaya çıkan kötü duygu, gelecekte aynı hataların tekrarlanmamasını sağlarken memnuniyet duygusu, deneyimin pekiştirilmesini sağlamaktadır.<sup>241</sup>

Günümüzde, bunlara ek olarak, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji alanında yapılan çalışmalarda, duyguların kişiliğin oluşumundaki etkisinin göz ardı edilemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>242</sup> Sonuç olarak, duygularımız olmadan davranışlarımıza yön veremeyeceğimiz, dengeli ilişkiler kuramayacağımız ve hayatımızı şekillendiremeyeceğimiz gerçeği ortadadır.

## 2.2. DUYGULARIN ÖNEMİ

Sosyal bir varlık olan insanın, yaşamını kontrol altında tutmasında duyguların büyük payı vardır. Duygular, insanların belirsizlikle yüzleşmelerine, uzun vadeli hedefler belirlemelerine, çeşitli alternatifler arasından seçim yapabilmelerine, gelecekle ilgili kimi tahminler, hızlı karar verme ya da bilinmeyenle baş edebilme gibi pek çok değerlerin etkin çalışmasına olanak sağlarlar.<sup>243</sup>

İnsanlar, hayatları boyunca yaşamlarının yönünü değiştirecek birçok önemli

<sup>239</sup> Solovey ve Sluyter, s. 97.

<sup>240</sup> Betül Aydın, *Çocuk ve Ergen Psikolojisi*, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1997, s. 79-80.

<sup>241</sup> Robert Epstein, "The Key to Our Emotions", *Psychology Today*, 32(4), 1999, s. 12-17.

<sup>242</sup> Assanova ve McGuire, s. 6.

<sup>243</sup> Damasio, s. 78.

kişisel kararlar alırlar. Bu kararlara sadece mantığımızın yön vermesi mümkün değildir. Eş ve iş seçimi, yaşanılacak yer seçimi gibi önemli durumlarda insanların güdülerine ve geçmişte yaşadığı önemli duygusal tecrübeler ihtiyacı vardır. Duygularımız kişisel radarımız gibidir ve bizlere kendimiz hakkında önemli bilgiler vermektedir. Duygularımızı etkin olarak kullanabildiğimiz durumda daha iyi kararlar alabiliriz.<sup>244</sup> Duygularımızı göz ardı etmek yanlış kararlar vererek hayatımızı yanlış yönlendirmemize sebep olabilir. Ani durumlar karşısında, duygular, nasıl karşılık verileceğini düşünmeye zaman harcamadan hızlı tepki vermemizi sağlarlar.

Duygular kişiye, güdüye dayalı, sezgisel olarak kavranabilen bilgiler sunmaktadır. Bu şekilde yaratıcılık tetiklenmekte, özgüven artmakta, güvenilir ilişkiler kurulmakta ve tüm bunların desteği ile duygular kişiye beklenmedik durumlarda yol göstermektedir.<sup>245</sup> Duygular bağlılığın, sevginin, eğlencenin kaynağı olmasına rağmen öfke, kızgınlık ve ayrılığında kalbidir. Bireyler, duygularını yönlendiremezse, duygular kişiyi, ilişkilerinde ve iş hayatında yönlendirir. Duyguları anlamadan ve onlarla hareket etmesini bilmeden yapılacak hareketler etkili bir yaşam için var olan şansları ortadan kaldıracaktır.<sup>246</sup>

Canlıların normal, sıradan bir yaşam sürebilmek ve varoluş düzeyini yükseltmek için duygularına ihtiyacı vardır.<sup>247</sup> Duygular insanlara iki amaç doğrultusunda yön gösterirler. Bunlardan birincisi, bireylerin çevredeki değişik olaylara ve durumlara karşı uygun tepkiler göstermesi ve harekete geçmesi için ihtiyacı olan enerjiyi temin etmektir.<sup>248</sup> İkincisi ise insanların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ya da bu ihtiyaçları temin edecek uygun davranışları sergileyebilmesi ve çevreyi etkileyebilmesi için davranışlarını biçimlendirmeleri ve çevreyi yönlendirebilmelerinde yönlendirici ya da değerlendirici bir işlev göstermeleridir.<sup>249</sup>

---

<sup>244</sup>Mersino, s. 14.

<sup>245</sup>Cooper ve Sawaf, s. 8.

<sup>246</sup>L.Gardenswartz, J. Cherbosque ve A. Rowe, "Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World", 2008, s. 1.

<sup>247</sup>Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000, s. 111.

<sup>248</sup>J.W. Henke, A.R. Krachenberg ve T.F Lyons, "Cross-functional Teams: Good Concept, Poor Implementation", *Journal of Product Innovation Management*, 10(3), 1993, s. 216.

<sup>249</sup>D. DeCarlo, "Leading a **Cross-Functional Team**", *Hydrocarbon Processing*, 78(12), 1999, s. 91.

## 2.3. DUYGU KURAMLARI

Duyguları inceleyen araştırmacılar, duyguların doğuştan geldiği veya sonradan kazanıldığı, oluşum süreçlerinin nerede başladığı ya da cinsiyet veya yaş gibi faktörlerle değiştiği gibi konulara olan yaklaşımlarıyla birbirlerinden ayrılırlar da kimi noktalarda öne sürdükleri kuramlar birbirine benzeşmektedir. Özellikle duyguların belirli biyolojik, deneyimsel ve bilişsel durumların bir arada oluşmasından meydana gelen, koordineli bir tepki sistemi olduğu görüşü, ortak olarak kabul görmektedir. Öne sürülen farklı görüşler olsa da duygu kuramları, temelde duyguların oluşum sürecine açıklık getirmeye çalışmaktadır. Bu alandaki belli başlı kuramlar şunlardır:

### 2.3.1. James-Lange Kuramı

1884 yılında Amerikalı psikolog William James geleneksel görüşe karşı bir makale yayınlamıştır. Bu makalesinde duygusal değişikliklerin bilişsel aktivite ile başladığını iddia etmektedir. Yaptığı bu çalışma ile duygu konusu nöro-psikolojinin çalışma alanına girmektedir. William James ve Carl Lange duyguları dışarıdan gelen uyarılar ile başlayan ve duygusal tepkilerle sona eren bir reaksiyon süreci olarak tanımlamışlardır.<sup>250</sup> James ve Lange’a göre, çevredeki uyarcılar bedende fizyolojik değişimlere neden olmaktadır. Duygular da bu fizyolojik değişimlerden doğar; çevreye verilen tepkinin farkına varıldığı anda gerçekleşir. Bu kurama göre örneğin; bir köpek görüldüğünde önce kalp atışı hızlanır ve bunun farkına varıldığında korku hissedilir. Yani önce fizyolojik değişiklikler, sonrasında duygular oluşmaktadır.<sup>251</sup>

Çevreden gelen uyarılara karşı, bedendeki fizyolojik ve duygusal değişimler olduğu ortadadır. Bu durum James-Lange’ın kuramını doğrulamaktadır ve kişinin bilişsel bir yanıt verdiği bir gerçektir. James ve Lange’e göre “İnsan korktuğu için titremez, titrediği için korkar.”<sup>252</sup>

<sup>250</sup>Goleman, *Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*, (23. Baskı), (çev.: Banu Seçkin Yücel), Varlık Yayınları, İstanbul 2003, s. 44.

<sup>251</sup>E. Pamukoğlu, *Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2004, s. 58.

<sup>252</sup>Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1993, s. 61.

### 2.3.2. Cannon-Bard Kuramı

Walter B.Cannon ve Philip Bard, 1920’li yıllarda James Lange teorisine zıt bir çalışma yapmışlardır. Walter B. Cannon ve Philip Bard “Talamik Duygu Teorisi” üzerinde araştırma yapmışlardır. Onlara göre “Talamik Duygu Teorisi” duyguların birlikteliğinin gerçekleştiği bir merkez olarak algılanmaktadır. Bu kuram, duygusal düşüncelerin ve duygusal reaksiyonların birbirleri ile bağlantılı olarak değişiklik gösterdiğini öne sürmektedir.<sup>253</sup> Cannon ve Bard, duygular ve bedensel davranışların art arda değil, aynı anda ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Duyguların ya da davranışların birbirleri üzerinde belirleyici etkilerinin olmadığını savunarak, duygusal yaşantıyı belirlemede ana rolü oynayan faktörün görülenler ya da algılananlar olduğunu belirtmişlerdir.<sup>254</sup>

### 2.3.3. Schachter-Singer (Bilişsel) Kuramı

Son dönemde en çok kabul gören bilişsel kuram Schachter-Singer (Bilişsel)’in ortaya koydukları kuramdır. Stanley Schachter ve Jerome E. Singer, James ve Lange’ in teorisini biraz yumuşatmış ve duyguların, çevreden gelen belirsiz sinyallerin bilişsel dönüşümleri olduğunu ileri sürmüştür.<sup>255</sup> Bu kuram, algıların duygu oluşumu üzerine etkisini destekleyerek, durumlara ilişkin algının veya olaylara verilen anlamın, o durumlara ilişkin duyguların temelini oluşturduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre duygusal tepkiler, bir duruma özel kişisel yorumlardan veya aynı durumun kişi için yorumlanmış biçimlerinden etkilenmektedir. Bu süreçte, kişiler duygusal uyarılma karşısında yaşadıklarını hızlı bir biçimde değerlendirerek tepki gösterirler ve sonra bu değerlendirmelerini destekleyecek çevresel ipuçları ararlar.

James ve Lange kuramlarında, kişinin beklentileri ve sosyal durumu ile birlikte, dışarıdan gelen uyarılara karşı bilişsel tepkiler verdiğini öne sürmektedir. Schachter-Singer ise James ve Lange’ın kuramlarından farklı olarak çevreden gelen uyarılara karşı bilişsel yanıtlar meydana getirdiğini ileri sürmüştür.

<sup>253</sup> A.M. Isen, T.E. Shalke, M.Clark ve L.Karp, ‘Affect, Accessibility of Material in Memory, and Behavior: A Cognitive Loop?’, *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt:36, 1978, s. 4.

<sup>254</sup> L. Aysel, *Liderlik ve Duygusal Zeka*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 76.

<sup>255</sup> A.Ç. Güllüce, *Duygusal Zekanın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 12.

Duyguların meydana gelmesinin bilişsel faktörler ve fizyolojik etkenlerin etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıktığı savunulmaktadır. Schacter ve Singer savundukları bu durum için zihnin dışarıdan gelen uyarılara tepki gösterdiğini ve fizyolojik uyarılmayı hangi tür duygu ile adlandıracağını belirlemekte olduğunu savunmaktadırlar. Dolayısıyla, düşünce ile meydana gelen duygu genellikle uyumlu olmaktadır.<sup>256</sup>

Kişinin içindeki ve bedenindeki fiziksel değişiklikler neticesinde duyguları isimlendirmekte olduğu anlaşılmaktadır. Kurama göre çevreden gelen uyarıların anlaşılması ve anlamlandırılması sonucunda bu değişikliklerin gerçekleşmekte olduğu gözlenmektedir. Kısaca, Schacter ve Singer, duygusal yaşantıların gerisinde bilişsel etkinliklerin rol oynadığını ileri sürmüştür. Duygusal değişikliklerin, bilişsel yaşantılar sonucunda adlandırılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Duyguları farklı yönlendiren, farklı ortamlarda benzer uyarılara çeşitli tepkilerin verilmesinin nedeni, farklı bilişsel ortamlar içinde bulunulmasıdır.<sup>257</sup>

#### 2.3.4. Arnold-Lindsey'in Duygu Kuramı

Diğer bir kuram olan Arnold- Lindsey'in duygu kuramında, duygu kişi için yararlı veya zararlı bir durum karşısında bilinç dışı ortaya çıkan bir ürün olarak tanımlanırken; his bunun bilinçli bir yansıması olarak tarif edilmiştir.<sup>258</sup> Bu kurama aktivasyon kuramı adı verilmektedir. Dışarıdan gelen uyarılar, belirli bir uygulama meydana getirmektedir. Bu uygulama hipotalamus ve talamus olarak adlandırılmaktadır. Ara istasyon olan talamusa Talamik Duygu Teorisi de denmektedir. Meydana gelen bu uyarılar talamus ve hipotalamus üzerinden beyin korteksine iletilmektedir. Beyin korteksi gelen bu uyarı karşısında, hipotalamustaki uyarıyı serbest bırakmaktadır. Bu durum pariferdeki duygu anlatımını açığa çıkarmaktadır. Olayın algılanması kortekse bildirim yapan talamus-hipotalamus istasyonu üzerinden gerçekleşmektedir. Bu algı kortekste olan duygusal tutumu meydana getirmektedir.<sup>259</sup>

<sup>256</sup> J.A. Morris ve D.C. Feldman, "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, Cilt:21, 1996, s. 994.

<sup>257</sup> P.J.Jordan, N.M. Ashkanasy ve C.E.J. Hartel, "Emotional Intelligence As A Moderator Of Emotional And Behavioral Reactions to Job Insecurity", *Academy of Management Review*, Cilt:27, 2002, s. 361.

<sup>258</sup> Güllüce, s. 13.

<sup>259</sup> Sean Davis Obrzut LaRoque ve E.John, "Pencil Pressure and Anxiety in Drawings: A Techno-Projective Approach", *Journal of Psychoeducational Assessment*, 24(4), 2006, s. 383.

## 2.4. ZEKA KAVRAMI

İnsanoğlunun kendi zekası hakkında vardığı sonuç, temelsiz yapılan gözlemlerin, kanıtlanmamış felsefi kuramların, bilimsel gelişmelerin, toplumsal değişimlerin rol oynadığı uzun bir tarihsel sürece dayanır. Bilimsel psikolojinin ve uygulamalı psikolojinin doğuşundan bu yana yapılan çalışmalar hemen hemen sadece fiziki dünya ve soyutlamalarla ilgili zekaya (matematiksel, mantık) yöneliktir. Bu da insan zekası ile ilgili yapılan araştırmaların kısıtlı bir alandan ibaret olduğu, insanların sosyal, ekonomik ve politik alandaki tatminlerinin bağlı olduğu becerilerinin göz ardı edildiği anlamına gelmektedir. Bu araştırma kısırlığı insan zekasını anlamakta ortaya zorluklar çıkararak önemli eksikliklere sebep olmuştur.<sup>260</sup>

Günümüzde yapılan araştırmalar, insan zekasını her yönüyle incelemektedir ve elde edilen zeka tanımı da bu yüzden çok kapsamlıdır. En güncel tanımıyla zeka: *“Herhangi bir çevresel bağlamı seçme, biçimlendirme ve kendine göre uyumlu hale getirmek için gerekli olan zihinsel yeteneklerdir.”* Ancak bugün dahi hangi yeteneklerin genel zekanın bileşenleri olduğu hakkında görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Örneğin; zeki davranışlar, bir çevreden diğerine farklılaşabilir ve bir davranış, bir kültürde zeki olarak nitelendirilirken, diğerinde böyle değerlendirilmeyebilir.<sup>261</sup>

Bu farklı görüş ve sosyal yaşantılardan dolayı günümüzde çeşitli zeka kuramları oluşturulmuştur. Zekayı ve bu kavramı oluşturan süreçlerin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı zamanlarda oluşturulan değişik kuramların incelenmesi faydalı olacaktır.

### 2.4.1. Zeka Kuramları

Günümüze kadar geliştirilmiş birçok zeka kuramı bulunmaktadır ve bunlardan bazıları şunlardır:

#### 2.4.1.1. Spearman: İki Faktör Kuramı

İngiliz psikolog Charles E. Spearman, bir alanda zeki olan bir kişinin diğer alanlarda da genel olarak zeki olduğunu savunmaktadır. Her bir birey bazı alanlarda

<sup>260</sup> F.T. Acar, *Duyusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Doktora Tezi), 2001, s. 12.

<sup>261</sup> Adnan Erkuş, “Zeka konusundaki Son Gelişmeler- I Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekanın Rolü”, *Türk Psikolojisi Bülteni*, Sayı:12, 1999, s. 42.

diğer alanlara göre daha zeki olabilir. Spearman'a göre bu farklılıklar aynı genel zekanın farklı faaliyetlerde ortaya çıkması durumudur.<sup>262</sup>

Spearman, yaptığı araştırmalarda insanın zihinsel etkinliklerinin tamamında ortak bir nokta bulunduğunu iddia etmiştir. Öğrencilerin genel zeka seviyelerini, öğretmen kanaatlerine ve öğrencilerinin birbirlerini değerlendirmelerine dayanarak tespit etmeye çalışmıştır. Bu değişkenler arasında yüksek korelasyon bulmuş ve bunu genel zeka faktörüne bağlamıştır. 1904 yılında ortaya attığı genel zeka kavramını, bulduğu faktör analiziyle daha da geliştirmiştir. Spearman' a göre genel faktörler, özel faktörleri etkiler ve gelişmesini sağlar. Buna ek olarak genel ve özel zihin yetenekleri her bir etkinlik için farklı orandadır.<sup>263</sup>

#### 2.4.1.2. Thurstone: Bileşik Faktörlü Çözümleme Kuramı

Spearman'ın genel zeka üzerine önermesine katılmayan Louis Leon Thurstone, yaptığı çalışmalar sonucu zekanın her biri diğerinden farklı bir zihin gücünü gerektiren gruplardan (yetenek) oluştuğunu öne sürmüştür.<sup>264</sup>

Bu doğrultuda Thurstone, zekanın belirli sayıda birincil yeteneğe bölünebileceğini savunup bu yetenekleri bulmak için, birçok madde içeren çok sayıda test sonucuna faktör analizi uygulamıştır. Thurstone bu çalışmaları sırasında, zekanın temel yapısını oluşturduğunu düşündüğü on iki faktör elde etmiştir. Daha sonra bu faktörleri yediye indirmiş ve bu faktörleri temel yetenekler olarak nitelendirmiştir.

Thurstone'un ifade ettiği bu faktörler şunlardır:<sup>265</sup>Sözel yetenek, kelime akıcılığı, sayısal yetenek, genel muhakeme yeteneği (Tümevarım ve tümdengelim yöntemiyle düşünme), yer-mekan ilişkileri (Hayal edebilme ve göz önünde canlandırabilme vb.), bellek faktörü ve algısal faktörlerdir.

#### 2.4.1.3. J.B. Guilford: Üç Boyutlu Zihinsel Yapı Kuramı

Guilford faktör analizi adı verilen özel istatistiksel bir teknik yardımıyla zekayı;

<sup>262</sup>Morris ve Feldman, s. 303-304.

<sup>263</sup>Fethi Toker, Yıldız Kuzgun, Necati Cebe ve Behran U. Kaya,*Zeka Kuramları*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 1968, s. 32-33.

<sup>264</sup>Erkuş, s. 31-40.

<sup>265</sup>İbrahim Ethem Özgüven, *Psikolojik Testler*, Pdrem Yayınları, Ankara 1998, s. 146.

içerik, işlemler ve ürünler olmak üzere üç boyutla ele almıştır. Bu üç ana boyut ve alt boyutlarıyla farklı zihinsel işlemler sırasında devreye giren 120 zihinsel faktör tanımlamaktadır.

Guilford, bireyler arasındaki zihinsel farkları ise şöyle açıklamaktadır: Bireyler zihinsel yapıları itibarıyla bu 120 faktörün temsil ettiği yeteneklere aynı derecede sahip olmayabilirler, bazılarında güçlü bazılarında zayıf olabildikleri gibi güçlü ve zayıf oldukları yeteneklerin sayısı bakımından da değişkenlik gösterebilirler. Belirli bir işte üstün başarı sağlayan kimse, bir başka işte başarılı olamayabilir.<sup>266</sup>

#### 2.4.1.4. Howard Gardner: Çoklu Zeka Kuramı

Howard Gardner, 1983 yılında standart IQ ölçümleriyle tamamı ölçülemeyen insan zekasını açıklayabilmek için çoklu zeka kuramını geliştirmiştir. Bu kuramı, IQ ve diğer geleneksel testlerinin ölçemediği iki yetenek tanımlanmaktadır: İçsel zeka ve kişilerarası zeka.

Gardner; diğer insanları anlama, onları neyin motive ettiğini bilme ve nasıl çalıştıklarını ve işbirliği yaptıklarını çözme yeteneklerini, kişilerarası zeka kavramı altında açıklamaktadır. İçsel zeka ise, kişinin kendisini iyi anlaması ve kendisinden en etkin şekilde faydalanabilmesi yeteneklerini kapsamaktadır. Her iki zeka boyutu da, insanın zihinsel yetileri, karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmesini sağlayacak problem çözme becerisini içerdiği kadar, yeni bilgi edinimini sağlayacak problem tespiti ve yaratma becerilerini de içermelidir.<sup>267</sup>

Çoklu zeka kuramını geliştirmiş olan Howard Gardner, zeka türlerinin yıllar boyunca insanların yaşadıkları çevreye tepkisi olarak geliştiğini ve evrimsel geçmişin bilişsel bir kaydı olarak oluştuklarını belirtir.

Gardner çoklu zeka teorisinde sekiz farklı zeka tanımlamıştır. Bunlar: Mantıksal-matematik zeka, görsel zeka, kinestetik zeka (bedensel hareketler ile ilgili zeka), müzik zekası, doğaya dönük zeka (doğal dünyayı algılama), sosyal zeka (sosyal ilişkiler), içsel zeka (özbenliğini anlama yetisi), sözel zekadır.

<sup>266</sup>David F. Bjorklund, *Children Thinking & Developmental Function and Individual Differences*, Brooks Pub., Alabny 1989, s. 78.

<sup>267</sup>H. Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York 1983, s. 85.

Gardner’a göre zeki olmanın ne anlama geldiği, artık psikologların tekelinden çıkarak derin felsefi, biyolojik, fiziksel ve matematiksel bilgiye dayanmaya gerek duyan bir soruya dönüşmektedir.<sup>268</sup>

#### 2.4.1.5. Sternberg: Üç Aşamalı Zeka Kuramı

Robert J. Sternberg’in üç aşamalı zeka kuramı, geleneksel testler tarafından da ölçülen analitik zekayı, uygulamaya yönelik zekayı ve yaratıcı zekayı kapsamaktadır. Üç aşamalı olmasının anlamı, Sternberg ve arkadaşlarının geliştirdiği üç tür çoktan seçmeli (sözel, sayısal ve figürsel) ve üç açık uçlu maddeden oluşan testten elde ettikleri puanlarla geleneksel testlerden elde edilen puanların korelasyonlarından kaynaklanıyor olmasıdır. Analitik bölüm geleneksel testlerin sonuçlarıyla çok yüksek, daha sonra yaratıcı ve en az da pratik bölüm ile korelasyon göstermiştir.<sup>269</sup>

#### 2.4.1.6. Ceci: Biyoekolojik Zeka Kuramı

Stephen J. Ceci, biyoekolojik faktörlerin zeka gelişimi üzerinde kritik bir rol oynadığına ve bazı açılardan zihinsel işlemlerin kritik dönemlerin etkisi altında olduğuna inanmaktadır. Ceci, tek bir genel zihni faktörün bulunmadığını düşünmektedir ve Gardner gibi zekanın çok yüzlü yetenekler bütünü olduğuna inanmaktadır. Ceci’nin teorisinin merkezindeki tema, zihni fonksiyonların tanımlandığı çevrenin önemidir. Zihni yetenekler kazanıldıkları ve ifade edildikleri ortamdaki çok fazla etkilenmektedir ve dört tür çevreden söz etmektedir. Bunlardan ilki fiziki, ikincisi sosyal, üçüncüsü zihni ve sonuncusu tarihi çevredir. Ceci’nin bu çevreleri tanıtmadaki amacı çevreden edinilen bilginin zeka denilen olgu üstünde ne denli etkin olduğunu vurgulamaktır.

Ceci’nin, “Zeki insan yoktur, çeşitli görevlerde zekice davranan insanlar vardır.” ifadesinden de anlaşıldığı üzere, görevler üzerinde akıllı performans göstermemizi sağlayan unsur bilgidir. Özel bir konu hakkında daha çok bilen kişiler bu konu ile ilgili daha etkin şekilde ilgilenir. Bütün zeka kuramları arasında bilgi üzerinde önemle duran sadece Ceci’nin ortaya koyduğu kuramdır. Bu kuram bilgiyi sadece olgu olarak değil,

<sup>268</sup>Howard Gardner, Thomas Hatch, “Multiple Intelligence Go to School”, *Educational Research*, Vol:18, Sayı:8, 1989, s. 97.

<sup>269</sup>Robert J. Sternberg, “The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success”, *American Psychology*, Vol:52, 1997, s. 10.

problem çözme süreci ve stratejisi olarak almaktadır. Ceci için bilgi zekayı çalıştıran motordur, ancak “zeka = bilgi” demek değildir.<sup>270</sup>

## 2.5. DUYGU VE ZEKA İLİŞKİSİ

Geçmişten günümüze zeka ve duygu arasındaki ilişki, yoğun ilgi gösterilen tartışma konularından birisi olmuştur. Bu tartışmalar süregeldikçe çoğunlukla zekanın duygu üzerinde bir üstünlüğü oluşmuştur. Ortaçağın sonuna kadar insanlar duygu ve zekayı bir bütünün iki parçası olarak düşünemedikleri için kalbi duygunun, beyni ise zekanın kontrol merkezi olarak varsaymışlardır.<sup>271</sup>

Stoacılar, duygunun, bireylerin yaşam kalitesini düşüreceği ancak akıl ve mantığın yol göstermesiyle iyi bir yaşam sürüp mutlu olunabileceği düşüncesini başlatmışlardır. Aynı zamanda bilge kişinin, duygularından sıyrılmış sadece mantığı ile yaşayanlar olduğunu savunmuşlardır.<sup>272</sup>

**Aristo bilincin, duyguların ortaya çıkmasında rol oynadığını ve bilinç işlevlerine duyguların eşlik ettiğini savunmuştur. Aristo, yapıtlarından Retorik’te duyguların yargılara etkisini,**Ruh Üzerine’de ise duyguları hem fiziksel hem de bilişsel durumlar bakımından incelemiştir. Nikomakhos, Etik isimli yapıtında duyguların erdemle ilişkisini açıklayarak “Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir.” diyerek duyguların zor olsa da kontrol altında tutulması gerektiğini, bunun bir erdem olduğunu anlatmaya çalışmıştır.<sup>273</sup>

Dalip Singh, “*Emotional Intelligence at Work*” isimli yapıtında duyguların zekanın karşısı olmadığını ve kalp ve beynin birbirleri karşısında kazandıkları bir zaferden söz edilemeyeceğinden bahsetmiştir. Ayrıca, duygular ve zeka arasında karmaşık bir ilişki olduğu ve önemli olanın bu iki unsur arasındaki etkilişimi anlamak olduğunu

<sup>270</sup>Bjorklund, s. 395.

<sup>271</sup>Mariela Sartorius, *Kadınlarda Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul 1999, s. 18.

<sup>272</sup>J.D Mayer, P. Salovey ve D.R Caruso, “Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability”, R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds. ), *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, New York 2000, s. 111.

<sup>273</sup>U. Çakar ve Y. Arbak, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,6(3), 2004, s. 28.

söylemiştir.<sup>274</sup>

Günümüz bilim insanları duygunun önemi konusunda genel olarak aynı düşünceleri paylaşmaktadırlar. Duyguların, doğru yönetildiği zaman, insanların mantıksal yapısıyla koordinasyon içerisinde çalışacağı günümüzde birçok araştırmada kanıtlanmaktadır. İnsan faaliyetlerinin doğmasında, yönlenmesinde ve devam etmesinde duyguların birincil motivasyon kaynağı olduğu bilim insanları tarafından uzlaşılan konulardan bir diğeridir.<sup>275</sup> İnsanlar her ne kadar davranışlarını ve tepkilerini mantıksal çerçeve içerisinde yönettiklerini düşünseler de duygular bu durumu sanıldığından daha fazla etkilemektedir.<sup>276</sup> Bu durum göz önünde bulundurulduğunda duyguları hayattan çıkarmak yerine onları kontrol etmenin daha doğru olduğu söylenebilir. Ayrıca, hayatın akışı içerisinde, doğru faaliyetlerde bulunabilmek ve tepkiler verebilmek için duyguları yönetmek önemli yer tutmaktadır.

## 2.6. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

Değişen dünyada örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni yönetim tekniklerini kullanmaya ve etkili liderlere ihtiyaçları vardır. Özellikle üreten ve hizmet sağlayanın insan olduğu düşünüldüğünde, bunun önemi daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü yalnız sahip olduğu insan kaynağı bilgili, sürekli öğrenen ve değişik koşullara ayak uydurabilen bir varlık olduğu sürece organizasyonlar kendini geliştirebilir. Sadece bilişsel zekanın yüksek olması, insanların başarılı olduğunu söylemek için yetersiz kalmaktadır.

Duygusal zekanın temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olmasıdır. İnsan beyni üzerinde yapılan son araştırmalar, insan zekâsının gerçek ölçütünün yalnızca bilişsel zeka olmadığını, hayat başarısı konusunda asıl belirleyici olanın kişilerin sahip oldukları duygusal zeka olduğunu göstermektedir.<sup>277</sup>

Duygusal zeka: Empati kurabilme, doğru algılayabilme, değerlendirme ve

<sup>274</sup> Dalip Singh, *Emotional Intelligence at Work: A Professional Guide*, 2006, s. 51.

<sup>275</sup> D.D. Grewal ve P. Salovey, "Feeling smart: The science of emotional intelligence", *American Scientist*, Cilt: 93, 2005, s. 334.

<sup>276</sup> Enver Özkalp ve Ayşe A. Cengiz, "İşyerinde Duygular ve Yönetimi" [Bildiri], *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 23-25 Mayıs 2003, s. 3.

<sup>277</sup> Ömer Faruk İşcan, Ali Çağlar Güllüce, "Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim 2010, s. 10.

duyguları ifade edebilme yeteneği; duyguyu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği ve duygusal ve entelektüel büyümenin geliştirilmesi için duyguları düzenleme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, duygusal zekanın son zamanlarda yapılan en geniş tanımı; duyguları hissetme, kullanma, iliştiirme, tanıma, hatırlama, tanımlama, betimleme, onlardan öğrenme, yönetme, anlama ve açıklama yeteneği kapasitesi, becerisi ya da potansiyelidir.<sup>278</sup>

Duygusal zeka, bireyin kendisinin ve kendisi dışında diğer bireylerin duygu ve düşüncelerini izleme, bu duygu ve düşünceler arasında ayırım yapma ve elde ettiği bilgiyi düşünce ve fiziksel davranışlarda kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekanın alt formu olarak, tanımlanmaktadır. Thorndike tarafından oluşturulan sosyal zeka kavramının, John D. Mayer ve York Üniversitesinden Peter Salovey tarafından ortaya atılan duygusal zeka kavramına temel oluşturduğu gözlenmektedir.<sup>279</sup> Ayrıca, Mayer, yeterliliklerin ölçülmesi konusunda en iyi yöntem olarak kabul gören duygusal zekayı insanların performanslarının belirlenmesinde önemli bir yere koymaktadır.<sup>280</sup>

Mayer ve Salovey duygusal zekayı, zekanın bir formu olarak açıklamanın yanlış bir tanımlama olmayacağını belirtmiş olup yaptıkları tanımın, Gardner'ın kişisel zeka tanımıyla benzerlikleri olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca araştırmacılar zihni bir davranış olan duygusal zekanın bireye entelektüel anlamda yardımcı olduğunu savunmakta ve bu sebepten ötürü, duygusal zekayı, zekanın bir formu olarak tanımlamaktadırlar.<sup>281</sup> Bu tanımlamadan duygusal zekanın bilişsel zekadan daha farklı tanımlandığı anlaşılmakta bu sayede, duygusal zeka alternatif zeka ve sosyal zeka kuramlarını yeni bir aşamaya taşımaktadır. Bu duruma neden olarak Mayer ve Salovey, duygusal zekayı, bilişsel ve duygusal zeka sistemlerinin üretici bir bileşimi olmasına bağlamalarıdır.<sup>282</sup> Şekil 2.1'de Mayer ve Salovey'in duygusal zeka tanımı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

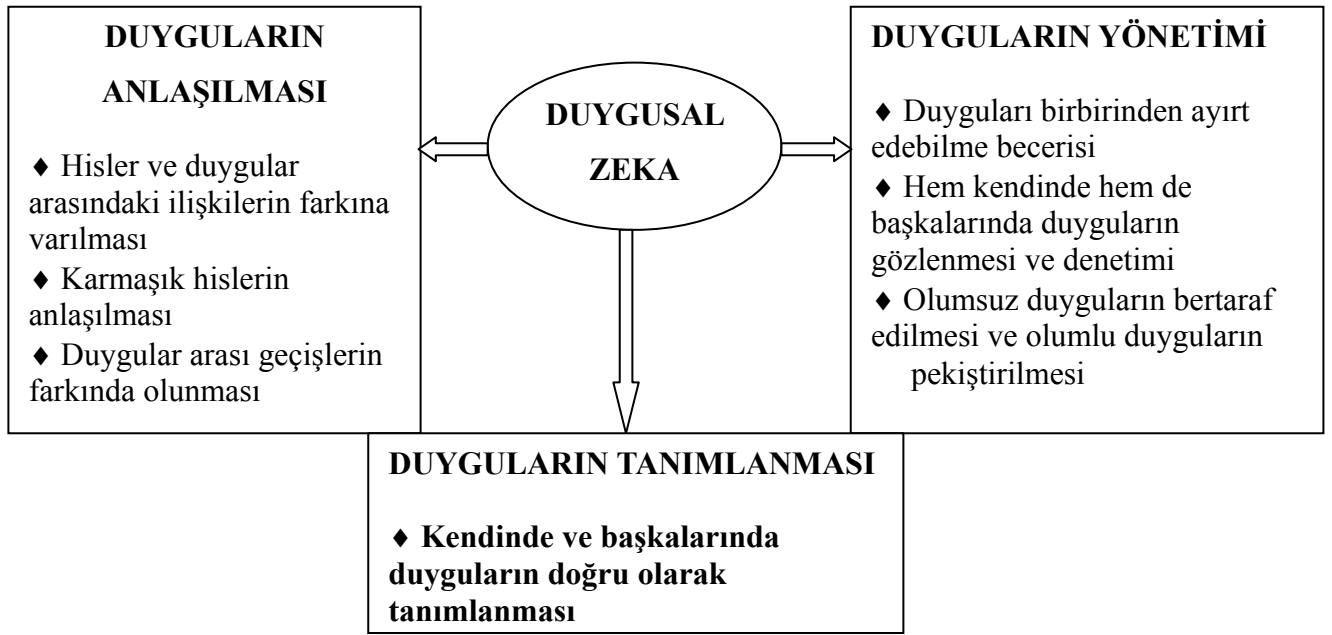
<sup>278</sup> Assanova ve McGuire, s. 5.

<sup>279</sup> John Mayer ve Peter Salovey, "Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings", *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 1995, s. 201.

<sup>280</sup> Mayer, Caruso ve Salovey, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standard For An Intelligences", s. 268.

<sup>281</sup> John Mayer ve Peter Salovey, "The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17(4), 1993, s. 442.

<sup>282</sup> John Mayer ve Peter Salovey "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 1990, s. 201.



Şekil 2.1.Duygusal Zeka Öğeleri<sup>283</sup>

Aslında araştırmacılar tarafından duygusal zeka farklı anlatımlarla tanımlanmaktadır. Aksiliklere rağmen yoluna devam edebilmek, karşılaşılan problemlerin yarattığı olumsuz unsurları düşünce hayatımızı yönlendirmesine izin vermemek, empati kurabilmek, kendini harekete geçirebilmek ve ruh halini düzenleyebilmek, duygusal zekanın Goleman tarafından yapılan tanımıdır.<sup>284</sup> Bar-On ise Goleman ile aynı paralelde olarak, duygusal zeka tanımını şu şekilde yapmaktadır: Kişisel, duygusal ve sosyal beceriler dizini olarak tanımlanan duygusal zeka, kişinin dışarıdan gelen uyarılarla baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak beceriler dizinidir.<sup>285</sup>

Diğer bir taraftan, Steven ve Howard duygusal zekayı günlük yaşam mücadelesi içerisinde, bireyin kendi yöntemleriyle durumun üstesinden gelmesi olarak tanımlamaktadır.<sup>286</sup> Cooper ve Sawaf’a göre ise duygusal zeka: “Duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, ilişkisi, bilgisi ve etkisinin bir kaynağı olacak duyumsama ve etkili kullanma kabiliyetidir.”<sup>287</sup>

<sup>283</sup> Mayer ve Salovey, s. 185.

<sup>284</sup> Goleman, s. 50.

<sup>285</sup> R.Bar-On, “The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual”, *Multi-Health Systems*, Toronto, 1997, s. 32.

<sup>286</sup> J.S. Steven ve H.E.Book, *EQ-Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, (1.Basım), Özgür Yayınları, İstanbul 2003, s. 28.

<sup>287</sup> Cooper ve Sawaf, s. 38.

Merlevede, Vandamme ve Bridoux duygusal zekayı kişisel zeka ve sosyal zeka olarak ikiye ayırmakta ve duygusal zekayı; kişinin vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmesine olanak tanıyan davranış, beceri ve değerlere verilen ortak isim olarak tanımlamaktadırlar. Kişisel zeka, bireyin içinde bulunduğu duygu ve düşünceleri zihinsel durumlarıyla davranış etkilme şeklini belirlemek, bu durumları yönetebilmek, kendini motive edebilme durumudur. Duygusal zekanın ikinci kısmına ise sosyal zeka denmekte ve karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini algılama, bu bilgiyi davranış, ilişki kurma ve koruma için kullanma durumu olarak ortaya konmaktadır (Bkz. Tablo 2.1.). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi en yalın haliyle duygusal zeka duyguların akıllıca kullanımıdır.<sup>288</sup>

**Tablo 2.1.** Duygusal Zeka Tanımları<sup>289</sup>

| ARAŞTIRMACI                   | DUYGUSAL ZEKA TANIMI                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mayer ve Salovey              | Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme; duyguları düşünce ile bütünleştirebilme; duyguları anlayabilme ve muhakeme edebilme; duyguları yönetme ve düzenleme becerisidir.   |
| Goleman                       | Kişinin kendi duygularını tanıma; diğerlerinin duygularının farkında olma; kişinin kendini ve diğerlerini motive etme ve hem kendini hem de ilişkilerini iyi yönetme kapasitesidir. |
| Bar-On                        | Kişinin çevresel taleplerle ve baskılarla başa çıkma becerisini etkileyen bilişsel olmayan yetenekler, yetkinlikler ve beceriler bütünüdür.                                         |
| Cooper ve Sawaf               | Duyguların gücünü, insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak anlama ve etkili olarak uygulama yeteneğidir.                                                                       |
| Mervelde, Vandamme ve Bridoux | Kişinin vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmesine olanak tanıyan davranış, beceri ve değerlere verilen ortak isimdir.                                                              |

Baltaş ise duygusal zekayı, çevremizden gelen uyarılar ile baş edebilmemizi sağlayan duyguları etkili bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Yazara göre, kişilerin neye ihtiyaç duyduklarını zayıf ve güçlü yanlarını algılayabilmeleri duyguları değerlendirerek gerçekleşmektedir.<sup>290</sup>

<sup>288</sup>Hendrie Weisinger, *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, MNS Yayıncılık, İstanbul 1998, s. 12.

<sup>289</sup>M.Zeidner, I. Shani-Zivotich, G.Matthews ve R. Roberts, "Assessing emotional intelligence in gifted and non-gifted high school students: Outcomes depend on the measure", *Intelligence*, Cilt: 33, 2005, s. 369.

<sup>290</sup>Zuhal Baltas, *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zeka*, Remzi Kitabevi, İstanbul 2006, s. 7.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak duygusal zeka kavramını, kişinin duygusal açıdan kendini tanıması, dış etkenleri gözlemleyerek karşıdaki ile empati kurması, zorluklar karşısında yılmadan hedefine ulaşmaya çalışması, olaylara pozitif yönde bakması ve duygularını yöneterek bireysel ve sosyal ilişkilerinde bunları etkili biçimde kullanması şeklinde tanımlayabiliriz. Görüldüğü üzere duygusal zeka insanın aklı ve davranışları için tetikleyici ve yön vericidir; buna karşılık, duygusal zeka yeteneklerimizi yönetmede başarılı olamadığımız durumlarda ise zeka ve akıl ile alacağımız kararlar için engelleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

### 2.6.1. Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi

Geçmişten günümüze, insan davranışları ve beynin fonksiyonları üzerinde yapılan birçok araştırma, duygusal zeka kavramının ortaya çıkması ve bu kavramın “Hem bilimsel hem de popüler yazında” en çok tartışılan konulardan bir olması ile sonuçlanmıştır.<sup>291</sup>

Tarih boyunca akıl ve kalp, duygu ve düşünce ve akıl ve tutku arasındaki ilişki insanlar tarafında ilgi gören bir tartışma konusu olmuştur. Bu nedenle duygusal zeka teorisi üzerinde yapılan çalışmaların günümüzde ortaya çıkmadığı, aksine eski filozofların öğretilerinde bulunduğu Wieland tarafından belirtilmektedir.<sup>292</sup> İki bin yıl önce, Socrates, kişinin kendini tanımasının insanlığın en büyük uğraşı olduğunu açıklamıştır. Aristo, insanlık için en büyük uğraşın duygusal yaşantının, zeka ile yönetilmesi olduğunu açıklayarak Socrates’in görüşlerine katkıda bulunmuştur.<sup>293</sup>

Duygusal zekanın bilinen en eski kökleri, Darwin’in duygusal ifadelerin önemini anlattığı, hayatta kalma ve ikincil adaptasyon üzerine yaptığı çalışmaya dayanmaktadır.<sup>294</sup> Darwin, dünyaya daha iyi uyum sağlamak için duygusal deneyimin çok gerekli olduğunu savunmaktadır. Darwin duyguların, hayatta mücadele için zaman üstü faydaları olduğunu ve insanların hayatta kalabilmeleri için hayata bağlayıcı önemli özellikleri olduğunu savunmaktadır.<sup>295</sup>

<sup>291</sup>J.R.Averill, “A tale of Two Sharks: Emotional Intelligence and Emotional Creativity Compared”, *Psychological Inquiry*,15(3), 2004, s. 229.

<sup>292</sup>G.Matthews, RD. Roberts ve M.Zeidner, ‘7 Myths About Emotional Intelligence’, *Psychological Inquiry*,15(3), 2004, s. 179.

<sup>293</sup>Paul Wieland, “Drucker’s challenge: Communication and The Emotional Glass Ceiling”, *Lucy Business Journal*, Mayıs/Haziran 2002, s. 34.

<sup>294</sup> Reuven Bar-On, “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence”, *Psicothema*, Sayı:18, 2006, s. 18.

<sup>295</sup> Assanova ve McGuire s. 7.

Thorndike, asıl olarak zekanın mekanik, soyut ve sosyal türleri dahil çeşitli unsurlarını betimleyen ilk kişidir ve bu kavram üzerinde 20 yılını harcamıştır. Daha sonra Wechsler 1940 senesinde insanlardaki becerilerin sosyal ve kişisel etkileşimde bulunabilmek için çok önemli olduğunu belirtmiştir.<sup>296</sup> 1940’larda David Wechsler, zeka davranışında zihinsel olmayan faktörlerin etkisini açıklamış ve bu faktörleri açıklamadan tanımlanan zeka modellerinin yetersiz kalacağını savunmuştur.<sup>297</sup> 1950’lerde humanist psikolog Abraham Maslow insanların iç dünyalarını tatmin ederek ve bilgilendirerek nasıl güçlü duygusal yapı oluşturacağını belirtmiştir.<sup>298</sup> İlerleyen süreçte çeşitli teorisyenler sosyal zeka üzerinde çalışmalar yaparak, bu kavramı diğerlerini anlama ve yönetme kapasitesi ve kişilerarası ilişkilerde akıllıca davranma olarak tanımlamışlardır. 1983’lere gelindiğinde ise Howard Gardner, Çoklu Zeka teorisini oluşturmuştur. Bu teorem, sadece alışagelmış sözel ve matematiksel yetilere, kişilerarası zeka ve içsel zeka kavramlarını da eklemektedir. Gardner’ın görüşüne göre IQ gibi zekanın geleneksel çeşitleri, zihinsel yetenekleri açıklamada yetersiz kalmaktadır.<sup>299</sup> 1900’lü yıllarda zekanın geleneksel tanımı, hafıza ve problem çözme gibi bilişsel yönleri kapsıyor olsa da, zeka üstüne çalışan bir grup tanınmış araştırmacı, bilişsel olmayan yönleri de kabul etmektedir. Örneğin, 1920’lerde E.L. Thorndike, sosyal zeka kavramını, diğer insanları anlamak ve yönetmek olarak tanımlamıştır.<sup>300</sup> Diğer taraftan sosyal zeka kavramı Gardner’a çoklu zeka teorisini geliştirmede ve kişisel olarak insan becerilerini farklı sınıflara ayırmada yön gösterici olmuştur.<sup>301</sup> Başka bir kuramcı Sternberg ise üçlü zeka(analitik, yaratıcı ve pratik zeka) kuramını ortaya atarak bu zeka türlerinden herhangi birinin yöneticilerin başarılı olmasında yeterli olmayacağını ve insan zekasının daha önceki teorilerde olmayan farklılıkta becerileri olduğunu savunmuştur.<sup>302</sup> Sternberg, çalışmalarını biraz genişleterek “Başarılı Zeka Kuramını” geliştirmiş ve bu teoriye daha sonra zeka boyutunu eklemiştir.<sup>303</sup>

Gardner’ın çoklu modelindeki kişilerarası zeka ve kişisel zeka kavramları ve

<sup>296</sup> D. Wechsler, “Non-Intellective Factors in General Intelligence”, *Psychological Bulletin*, Cilt:37, 1940, s.444-445.

<sup>297</sup> Bar-On, s. 13-25.

<sup>298</sup> Assanova ve McGuire s. 8.

<sup>299</sup> Mark K. Smith, 2002, “Howard Gardner and Multiple Intelligences”, Erişim Tarihi: 01 Temmuz 2010, <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm>.

<sup>300</sup> E.L. Thorndike, "Intelligence and Its Uses", *Harper's Magazine*, Sayı:140, 1920, s. 227-335.

<sup>301</sup> Howard Gardner, s. 98.

<sup>302</sup> R.J.Sternberg, “Managerial Intelligence: Why IQ Isn’t Enough”, *Journal of Management*,23(3), 1997, s. 491.

<sup>303</sup> R.J. Sternberg, “The Theory of Successful Intelligence”, *Interamerican Journal of Psychology*,39(2), 2005, s. 191.

Thorndike ve Sternberg'in sosyal zeka kavramları günümüzde bilinen şekliyle duygusal zeka kavramının bazı özelliklerini içerdiğinden bu alandaki çalışmalar için teorik altyapı oluşturduğu söylenebilir.<sup>304</sup>

Payne, Wayne Leon, Amerika Birleşik Devletlerinde 1985 yılında bir doktora öğrencisi olarak, “Duygusal Zeka” kavramını ilk kez akademik ortama taşımıştır.<sup>305</sup> Daha da eskiye gidilecek olur ise, Payne, Wayne Leon'un tez çalışmasından önce; 1966 senesinde Duygusal Zeka Kavramının resmi biçimde ilk olarak Levner tarafından kullanıldığı anlaşılmaktadır. İsmi “Duygusal Zeka ve Kurtuluş” olan bu çalışmayı bir makalede kullanmıştır. Çalışmaları neticesinde annelerinden küçük yaşlarda ayrılan kadınlarda, duygusal zeka seviyelerinin yetersiz olduğunu, bu durumun kadınların sosyal rollerini reddetmelerine neden olduğunu açıklamıştır.<sup>306</sup>

Bar-On, Charles Darwin'in duygusal zeka üzerine yaptığı çalışmaları benimseyerek bu kavramı daha geniş kapsama oturtmak istemiştir.<sup>307</sup> 1980'li yıllarda Reuven Bar-On tarafından duygusal zekanın öncü modellerinden biri ortaya atılmıştır. Bar-On, Gardner'ın çalışmalarını temel alarak duygusal zekayı kişilik teorisi çerçevesinde, “Çevresel talepler ve baskılarla başa çıkabilme yeteneğini etkileyen kişisel, duygusal, sosyal yetenekler ve beceriler dizisi” olarak tanımlamıştır.<sup>308</sup>

1989'da Greenspan da bir duygusal zeka modeli oluşturmuş, bu modeli 1990'da Salovey ve Mayer'in modeli takip etmiştir.<sup>309</sup> Bu model, duyguları tanıma ve gruplama becerisini tanımlayan dört hiyerarşik diziden oluşmaktadır. Birinci aşamada, bireyler kendilerini ve başkalarının duygularını belirlemeyi, aynı zamanda da duyguların dışa vuruluş biçimlerini ayırt etmeyi öğrenirler. İkinci aşamada, karar verme süreci içinde etkili olabilmeleri için duyguları kullanırlar. Üçüncü aşama, duygular yoluyla edinilmiş bilgiyi kullanma becerisini tanımlar. Dördüncü aşama ise duyguları, bu duyguların taşıdığı bilgilerle ilişkili olan davranış yoluyla yönlendirme becerisi ile

---

<sup>304</sup> Mayer ve Salovey, s. 189.

<sup>305</sup> Wayne.L. Payne, “A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligenc, Self Regulation, Self Integration, Relating to Fear, Pain and Desire”, *Dissertation Abstracts International*, Sayı:47, 1985, s. 203.

<sup>306</sup> G.Matthews, s. 109-114.

<sup>307</sup> J. Ciarrochi, J.Forgas ve J.Mayer, *Emotional Intelligence in Everybody Life: A Scientific Inquiry*, Psychology Press, New York 2001, s. 88.

<sup>308</sup> Goleman, s. 394.

<sup>309</sup> K.V. Petrides ve Adrian Furnham, “On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence”, *Personality and Individual Differences*, Sayı:29, 2000, s. 313-320.

tanımlamaktadır.<sup>310</sup>

1995’de yeni bir model öne süren Goleman, ABD’de birçok kuruluşu ve yöneticiyi kapsayan araştırma verilerine dayanarak, kişisel ve sosyal yeteneklerden oluşan duygusal zekanın, kişinin başarısındaki anahtar öge olduğunu söylemiştir.<sup>311</sup> Goleman aynı zamanda duygusal zekayı genel becerilerden oluşan ve kümenin her biri zihinsel becerilerden ve birbirlerinden farklı olan dört kümedeki 20 yeterlilik ögesine bağlamıştır. Dört kümenin kapsamı öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki denetimidir.

2000’li yıllarda ise iş gücünün globalleşmesi, teknolojik gelişmelerin tek başına yeterli olmadığı bir ortam yaratmıştır. Temel ihtiyacın, insanların duygusal zekalarını arttırmalarına destek çıkma olduğunun farkına varılması ile karakteristik ve becerisel duygusal zeka kavramları gündeme gelmiştir.<sup>312</sup>

Duygusal zekayla ilgili üretilen her kuramın konuya ilişkin kendine özgü bir yaklaşımı vardır (Bkz. Tablo 2.2). Bütün bu kuramların ortak noktası ise duygusal zekanın, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıması ve yönlendirmesi becerilerini tanımladığı doğrultusundaki temel ilkedir.

**Tablo 2.2.** Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi<sup>313</sup>

|            |                                                                                                                                           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1900-1969  | Thorndike ile sosyal zeka kuramının ortaya çıkışı.<br>Zeka testlerinin geliştirilmesi.                                                    |
| 1970-1989  | Sosyal zeka üzerine deneysel çalışmalar<br>Gardner’in çoklu zeka teorisini oluşturması,<br>Duygu ve mantık arasında bağlantının çözülmesi |
| 1990-1993  | Duygusal zeka üzerine ilk makaleler,<br>Salovey ve Mayer’in hiyerarşik duygusal zeka modeli                                               |
| 1994-1997  | Goleman’ın kitabıyla duygusal zekanın gündeme taşınması                                                                                   |
| 1998-..... | Farklı duygusal zeka modellerinin geliştirilmesi                                                                                          |

<sup>310</sup>Goleman, s. 78.

<sup>311</sup>Goleman, s. 25-26.

<sup>312</sup>Richard E. Boyatzis ve Daniel Goleman, *Emotional Competence Inventory*, Hay/Mc Ber Group, Boston 1999, s. 23.

<sup>313</sup>Murad Yüksel, *Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 18.

Duygusal zeka tanımlaması dönemlere göre farklılık gösterdiğinden Slaovey ve Mayer tarafından kronolojik bir düzene oturtulmuş ve beş döneme ayrılmıştır. İlk dönemde(1900-1969), duygu ve zeka farklı alanlar olarak kabul edilmiştir. İkinci dönemde(1970-1989) duygusal zeka kavramını oluşturan unsurlar tanımlanırken, üçüncü dönemde(1990-1993) duygusal zeka kavramının önemi artmaya başlamıştır. Dördüncü dönemde(1994-1997) kavram geniş halk kitleleri tarafından benimsenirken bu alanda yeni ve farklı düşünceler ortaya çıkmaya başlamıştır. Salovey ve Mayer son dönemin de duygusal zeka kavramının kurumsallaştığı ve geniş çaplı çalışmalar yapıldığı, günümüze kadar olan zamanı kapsadığını bildirmiştir.<sup>314</sup>

Goleman, kişiyi asıl başarıya götürenin IQ yerine EQ olduğunu öne sürmüştür.<sup>315</sup> Bu söylemini, “Duygusal Zeka neden IQ’dan önemlidir?” ve “İşbaşında Duygusal Zeka” isimlerinde yayımlanan kitapları ile desteklemiştir. Goleman’ın bu söylemi, 1995 yılında psikoloji alanında, duygusal zeka kavramının kullanımının yaygınlaşması ile gerçekleşmiştir.<sup>316</sup>

Goleman’ın çalışmalarının halk tarafından benimsenmesinin birden çok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden önemli bir tanesi, “Çan Eğrisi: Amerikan Hayatındaki Zeka ve Sınıfsal Yapı (The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life)” isimli çalışmanın yayımlanmasıdır.<sup>317</sup> Bu çalışmada 1970 ve 1990 yılları arasında yürütülen, Amerikan Ulusal Gençlik Araştırmasından aldıkları zeka ve eğitim başarısı ile ilgili verilerden yola çıkan yazarların değerlendirmelerine yer vermiştir. Irklar arasında nasıl farklar varsa, toplumsal gruplar arasında zeka yönünden farklılıklar olduğu ve doğurganlık oranının zeka düzeyi düşük olan toplumlarda daha fazla olduğu ve beyaz ırkın siyah ırktan daha zeki olduğunu, bunu belirleyenlerin ise genetik faktörler olduğunu belirtmiştir.<sup>318</sup>

Bu çalışma, hem ırklar arasında ayrımcılığa neden olmakla hem bilimsel temelden yoksun olmakla ve hem de çalışmada kullanılan yöntemlerin doğru olmaktan uzak,

<sup>314</sup>M.J. Fambrough ve R.Kaye Hart, “Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence”, *Advances in Developing Human Resources*,10(5), 2008, s. 748.

<sup>315</sup>Fambrough ve Hart, s. 748.

<sup>316</sup>R.Bar-On, J.D.A. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory Development Assessment and Application at Home, School and in The Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco-CA, 2000, s. 40.

<sup>317</sup>M.Zeidner, G.Matthews ve R.Roberts, “Emotional Intelligence in the Workplace: A critical review”, *Applied Psychology: An International Review*, Cilt:53, 2004, s. 378.

<sup>318</sup>N.B.Miller, L.K. Silverman ve R.F.Falk, “Emotional Development, Intellectual Ability and Gender”, *Journal for the Education of the Gifted*,18(1), 1994, s. 28.

çarpıtılmış olmakla suçlandığı anlaşılmaktadır. Yazarların bu tutumu post-modernist söylemlerin artmasına ve kuramcılarının eleştirilerini arttırmalarına neden olmuştur.<sup>319</sup> Aksine Goleman'ın teorisinde kişinin elde ettiği başarıyla ilgili olarak, zekanın gelişebileceği ve biyolojik miras ile sınırlandırılmıyor olması, onun çok kısa sürede toplum tarafından kabul görmesini sağlamıştır.<sup>320</sup>

Goleman'ın duygusal zeka kuramından bahseden bir makalesinin Harvard Business Review'de yayınlanması ile HBR geçmiş kırk senesindeki en çok okuyucu kitlesine ulaşmıştır.<sup>321</sup> Goleman'ın makalesi, kitabı yayımlandıktan hemen sonra Time dergisinde yayınlanmıştır.<sup>322</sup> Goleman isminin artık duygusal zeka kavramı ile özdeşleştiği ve kitaplarının ilgi odağı olduğu görülmektedir. Duygusal zekanın kurumsal şirketlerde, yönetim organizasyonlarında sohbet konusu yapılması duygusal zekanın önemini arttırdığını göstermektedir.<sup>323</sup> Duygusal zekanın faydaları tanımlanarak, bilişsel performansı ve zeka düzeyini etkileyip etkilemeyeceği araştırılmaya devam edilmektedir.<sup>324</sup>

### 2.6.2. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zekanın hem popüler kültürün, hem de bilimsel araştırmaların bir ürünü olması ile birlikte, güvenilirliğini ve geçerliliğini açıklamak üzere birçok duygusal zeka modeli geliştirilmiştir. Bu alanda çalışan araştırmacılar, modellerini oluştururken sadece yeteneği veya hem yetenek hem de kişilik özelliklerini duygusal zekanın yapıtaşı olarak almalarına göre iki gruba ayrılmaktadırlar. Yetenek modelleri, duygusal zekayı oluşturan yetenekleri temel olarak almakta iken karma duygusal zeka modelleri için yetenek faktörleri kadar kişilik özellikleri de etkilidir.<sup>325</sup>

<sup>319</sup> M.A. Rahim ve P.Minors, "Effects of Emotional Intelligence On Concern for Quality and Problem Solving", *Managerial Auditing Journal*,18(2), 2003, s. 153.

<sup>320</sup> Matthews, Roberts ve Zeidner, s. 6-7.

<sup>321</sup> N.Gibbs, "The EQ factor", *Time*,146(14), Ekim 1995, s. 65.

<sup>322</sup> Gibbs, s. 65.

<sup>323</sup> Andrew Ortony, Gerald L.Clore, Allen Collins, *The Cognitive Structure of Emotions*, Cambridge University Press, New York 1998, s. 88.

<sup>324</sup> L.T. Lam ve S. L. Kirby, "Is Emotional Intelligence An Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional Intelligence on Individual Performance", *Journal of Social Psychology*,142(1), 2002, s. 134.

<sup>325</sup> H. Topuz, *The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence*, (Yüksek Lisans Tezi), Deniz Harp Okulu, Deniz Harp Bilimi ve Mühendisliği Enstitüsü, 2005, s. 36.

### 2.6.2.1. Yeteneksel Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zeka kavramı üzerinde model oluşturan birçok araştırmacı, bireylerin, kişisel ve sosyal becerilerini gözlemleyerek duygusal zeka kavramını açıklamaya çalışmışlardır. Yeteneksel duygusal zeka modelinde ise duygusal zeka test edilebilir yeteneklerden oluşan ve ölçülebilen bir zekadır.

Duygusal zeka kavramının oluşmasında büyük katkıları olan Mayer ve Salovey yetenek temelli bir duygusal zeka modeli oluşturmuşlardır. Mayer ve Salovey “Duygusal Zeka” adlı kitabında bilişsel olmayan araştırmaların gerçek anlamda yeni başladığını iddia etmişlerdir.<sup>326</sup> Diğer yandan ise bireylerin yeteneklerinin tümünün bilişsel zeka ile ilişkili olduğunu savunmuşlardır.<sup>327</sup>

Mayer ve Salovey, duygusal zekanın kişinin davranışlarını etkileme derecesinin daha sade biçimde incelenmesine imkan tanıdığını belirtmiştir. Bu imkanın, duygusal zekanın yetenek modeliyle sınırlandırılmasından geçtiğini belirtmektedir.<sup>328</sup> Mayer ve Salovey, iki grup özel yetenek tanımlamıştır: Kişinin kendisinin ve başkalarının duygusal hallerini algılama ve anlaması olan *uzmanlık* ile kişiyi amaca götüren, bu duyguların kontrolü ve kullanımı olan *strateji* yeteneği. Bu iki grup da aşağıda sıralanan alt bölümlerden oluşmaktadır.<sup>329</sup>

- Duyguları algılama: Kişinin kendi duygularını algılaması ve duygusal ihtiyaçlarını anlatabilmesidir. Bu yetenek ile duygular konusunda dürüst olup olunmadığı da fark edilmektedir.
- Duyguları özümseme: Hissedilen farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. Kişi bu şekilde temel duygusal deneyimlerini hayata uydurabilir. Neden-sonuç ilişkisi hızlı bir şekilde kurulur ve olaylar daha hızlı çözülür.
- Duyguları anlama: Karışık duyguları anlamayı, duygu geçişlerini

<sup>326</sup>J.Mayer, P. Salovey ve D. Caruso, *Research manual for the Multifactor Emotional Intelligence Scale*, Work-life Strategies, New Canaan-CT, 1999, s. 14.

<sup>327</sup>J.Hedlund ve R. J. Sternberg, “Too many intelligences?” R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds. ), *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey Bass, New York 2000, s. 147

<sup>328</sup>P.Salovey M.A. Brackett ve J.D. Mayer, *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, Dude Press Port Chester-NY, 2004, s. 68.

<sup>329</sup> J.Mayer, Peter Salovey, David R. Caruso ve Gill Sirarenios, “Emotional Intelligence as a Standard Intelligence”, *Emotion*, Sayı:1, 2001, s. 403-412.

tanımlayabilmeyi sağlamaktadır. Bu şekilde başkalarının nasıl hissettiği daha iyi anlaşılabilir ve daha rahat empati kurulabilir.

- Duyguları yönetebilme: Kişinin kendi veya başkalarının duyguları ile faydalı olmayan duygular arasında bağlantı kurma kararını verebilme yeteneğidir.

Bu alt bölümler, daha erken yaşta gelişen yeteneklerden, daha geç yaşta gelişmiş yeteneklere doğru sıralanmış ve kendi aralarında pozitif şekilde ilişkilendirilmişlerdir. Duygusal zeka düzeyi daha yüksek olan kişilerin, tüm bu yetenekleri daha hızlı geliştirebildikleri düşünülmektedir.<sup>330</sup>

Bu modelde, duyguların kendileri ve düşünce ile etkileşimi zihinsel süreçlerde gerçekleşmektedir. Araştırmacıların modellerine, “Duygusal Zekanın Zihinsel Yetenekler Modeli” adını verdikleri anlaşılmaktadır. Bahsedilen yeteneklerin hepsinin, bilişsel zeka ile ilişkisi olduğunu ifade etmektedirler. Bu model birtakım öngörülerde bulunmaktadır. Bireyin yaşamı hakkındaki yansımaları ve zekanın içsel yapısı hakkında tahminlerde bulunduğu gözlenmektedir. Mayer ve Salovey bazı kişilik özelliklerini duygusal zekanın kavramsallaştırılmasına dahil etmişlerdir.<sup>331</sup>

Araştırmacıların daha sonraları, çoklu duygusal yetenekleri içeren yetenek temelli tanımlamalar yapmakta oldukları gözlenmektedir. Kısacası, duygusal zekanın bireysel yetenekler anlamında değişiklik meydana gelmiştir. Peter Salovey ve John Mayer; son modellerinde ise kişilik özelliklerini çıkararak, zihinsel yeteneklere odaklandıkları gözlenmektedir.<sup>332</sup>

#### 2.6.2.2. Karma Duygusal Zeka Modelleri

Günümüzde iki temel gruplandırmadan biri olan karma modeller zihinsel yetenek ile kişilik özelliklerini birleştirmektedir. Yetenek modelinde, duygusal zekanın ölçülebilen ve test edilebilen yetenekler grubuna girdiği belirtilmektedir. Bu modellerin hepsinde mevcut olan ortak özellik, “hem kendi hem de diğerlerinin duygularını

---

<sup>330</sup> Topuz, s. 37.

<sup>331</sup> J.Hedlund ve R.J.Sternberg, s. 147.

<sup>332</sup> Hedlund ve Sternberg, s. 141.

düzenleyebilme” yeteneğidir.<sup>333</sup> Karma modeller yetenek tabanlı modelden oldukça farklıdır.

#### 2.6.2.2.1. Bar-On’un Duygusal Zeka Modeli

Bar-On, Goleman’dan önce duygusal zeka modelini herkesçe bilinir hale getiren, sosyal ve duygusal zeka alanında araştırma yapan bir kuramcıdır.<sup>334</sup> Bar-On modelini beş temel alan ve her temel alanında kendi içinde ayrıldığı alt boyutlarda sınıflandırmaktadır. Bar-On’un modeli Tablo 2.3’te özetlenmiştir.

Bar-On’un duygusal zeka modeli, kimi insanların duygusal açıdan neden iyi durumda olduklarını veya hayattaki başarılarının nedenlerini açıklamak üzere kurulmuştur. Bu yönüyle, bilişsel olmayan zeka faktörlerine odaklanan model, hem duygusal zekayı hem de sosyal zekayı kapsamaktadır. Kişinin kendi farkındalığı gibi zihinsel yeteneklerle bağımsızlık veya kendine saygı gibi zihinsel yeteneklerden ayrı özelliklerini birleştirdiğinden, karma bir model olarak kabul edilmektedir. Geçerliliği ve güvenilirliği çok geniş örneklemeler üzerinde denenmiş bir model olarak yaygın şekilde kullanılmakta ve zeka kavramı için alternatif bakış açıları sunmaktadır.<sup>335</sup> Bu sebeple, tezin temel araştırma konusu bu model üzerine kurulmuş olup, model üçüncü bölümde daha detaylı olarak incelenecektir.

<sup>333</sup> Daniel Goleman, *Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul 2001, s. 14.

<sup>334</sup> R.Bar-On, s. 3.

<sup>335</sup> A.Ç. Güllüce, *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 63.

**Tablo 2.3.** Bar-On'un (1997) Karma Duygusal Zeka Modeli<sup>336</sup>

| BOYUTLAR                      | YETENEKLER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kişisel Beceriler</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duygusal Öz-farkındalık: Duyguların tanımlanması ve anlaşılması</li> <li>- Öz-güven: Hislerin, inançların ve düşüncelerin açıkça ifade edilmesi</li> <li>- Öz-saygı: Kendinden farkındalık ve kendine saygı</li> <li>- Kendini gerçekleştirme: Potansiyelin farkına varma ve hoşlanılan faaliyetlerle meşgul olma</li> <li>- Bağımsızlık: Düşünme ve faaliyetlerde özyönetim ve öz-kontrol</li> </ul> |
| <b>Kişilerarası Beceriler</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empati: Başkalarının hislerinin farkında olunması ve değerlendirilmesi</li> <li>- Kişilerarası İlişkiler: Karşılıklı olarak tatmin edici ilişkilerin kurulması</li> <li>- Sosyal Sorumluluk: Grubun refahına katkıda bulunacak yapıcı davranışların sergilenmesi</li> </ul>                                                                                                                           |
| <b>Uyumluluk</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problem çözümü: Kişisel ve sosyal problemlere karşı çözüm üretme</li> <li>- Gerçeklik Testi: Kişinin algılaması ve gerçek durum arasındaki farkın değerlendirilmesi</li> <li>- Esneklik: Değişen durumlara karşı kişinin hislerinin, düşüncelerinin ve davranışlarının düzenlenmesi</li> </ul>                                                                                                        |
| <b>Stres Yönetimi</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stres Toleransı: Stresli durumlara karşı koymak</li> <li>- Tepki Kontrolü: Tepkilere direnmek ve duyguların kontrolü</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Genel Ruh Hali</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutluluk: Hayatından tatmin olmak ve olumlu duygular sergilemek</li> <li>- İyimserlik: Hayatın iyi taraflarını görmek ve ters durumlarla karşılaşıldığında olumlu tavrı muhafaza etmek</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |

Bar-On'un teorisi duygusal zeka ve sosyal zeka modellerini kapsar. Bar-On, duygusal katsayı envanteri ile kişinin başarı potansiyelinin ölçülmesi ve IQ seviyesini hesaplanması kısımlarını tamamlamayı hedeflenmiştir. Duygusal katsayı envanteri (EQ-I), temelinde IQ testine benzer bir puanlama sistemidir ve duygusal zeka teorisini test etmektedir. Bar-On'un duygusal katsayı envanterinin aynı anda birden fazla değişik kavramı ölçmeye çalışmak gibi bir fonksiyonu olduğu bilinmektedir; ancak bu durum sakıncalı olarak görülmektedir.<sup>337</sup> Bu sebepten ötürü, Bar-On modelini sadeleştirmiştir. Yeni modelinde genel ruh halini duygusal zekayı harekete geçiren bir etken olarak göz önünde bulundurmaktadır. Bütün bunlara rağmen Bar-On'un modelinde, duygu ve

<sup>336</sup> R.Bar-On, s. 3.

<sup>337</sup> Scott Alan Woitaszewski, *Contribution of Emotional Intelligence to Social and Academic Success of Gifted Adolescents*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ball State Üniversitesi, Indiana 2000, s. 81.

zekanın genel anlamının ötesine geçen bazı özelliklerin olduğu gözlenmektedir. Gerçekliği test etme, stres yönetimi ve tepki kontrolü gibi özellikler duygu ve zekanın genel anlamının ötesine geçmektedir.<sup>338</sup>

#### 2.6.2.2.1.1. Kişisel Beceriler

Kişisel beceriler, bireyin hem çevresine hem de iş hayatındaki rolüne uygun, yapıcı davranışlarda bulunabilmesi için gerekli becerilerdir. Bu yeterlilikler, bireyin kendisini tanıması ve yönetmesiyle ilgili yetenek ve becerilerden oluşur. Bireyin güçlü olduğu yönlerini artırmasını, zayıf yönlerini en aza indirmesini, yaşamı için etkin kararlar almasını, hedefler belirlemesini ve onları başarmasını sağlar.<sup>339</sup>

Kişisel beceriler boyutunun alt boyutları, duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlıktır. Kişisel becerileri yüksek olan bireyler, duygularının farkında olan özgüvenleri yüksek ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu düşünen kişilerdir. Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir ve düşüncelerini, inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler.<sup>340</sup>

Benlik bilinci duygusal zekanın temel taşıdır. Diğer insanları anlayabilme ve etkili yönetebilme, kendini ve diğerlerini iyi motive edebilme ve kendine olan güvenle başlar. Bu özelliği kendine adapte edebilmek için birey ilk olarak kendi hislerine odaklanıp onları kolayca anlaşılır hale getirebilmeli, daha sonra duyguları hakkında çok iyi bilgi sahibi olabilmelidir. Bu iki hususa dikkat etmek, hassas, sağlıklı, pozitif hisler taşımamızı sağlar. Diğer bir ifadeyle endişeyi, kasveti ve karanlığı uzak tutarak duygularımıza yenik düşmememize yardımcı olur. Bu iki özellik kişiyi duygusal açıdan dengeli, çalışma hayatında etkili ve verimli kılar. Özellikle karar verme sürecinde çok etkili bir özelliktir.<sup>341</sup>

Duygusal benlik bilinci yüksek olan yöneticiler, iç sinyallerine uyum sağlayarak, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler. Yol gösterici değerlerine bağlı kalır ve karmaşık bir durumda resmin bütününe görerek en iyi eylem

<sup>338</sup>Mayer, Salovey ve Caruso, s. 324.

<sup>339</sup>F.T. Acar, s. 36.

<sup>340</sup>Çiğdem Kağıtçıbaşı, *Yeni İnsan ve İnsanlar*, (10. Basım), Evrim Yayınevi, İstanbul 1999, s. 204.

<sup>341</sup>Jeanne Segal, Jaelline Jaffe, *The Language of Emotional Intelligence the Five Essential Tool For Building Powerful and Effective Relationship*, (Ph.D.), Author of Raising Emotional Intelligence with Jaelline Jaffe, McGraw-Hill, USA 2008, s. 37.

rotasını sezebilirler. Duygusal öz bilince sahip liderler açık sözlü ve içtenlikli davranabilir, duygularından açıkça ya da yol gösteren vizyonlarından inançla söz edebilirler.<sup>342</sup>

Slocombe duygusal zekayı, zihinsel zekadan, tavırdan, başarıdan veya kişilikten öte, kişisel farkındalık geliştirmek ve bir özyönetim fırsatı şeklinde ifade etmektedir.<sup>343</sup> Duygusal benlik, kişinin kuvvetli veya zayıf olduğu yönlerin bilinci olarak düşünülürse, bu alt boyutun, duygusal zekanın belkemiğini oluşturduğu anlaşılabılır.<sup>344</sup>

Duygularını, düşüncelerini ve inançlarını açıkça ifade edebilen ve yıkıcı olmadan kendi haklarını savunan kişiler, kendine güvenmektedir. Bu kişiler, aşırı kontrollü veya utangaç kişiler değildirler; duygularını sinirlenmeden veya kötü üsluptan uzak bir şekilde, direkt ve açıkça ifade ederler. Fikirlerini açıklar ve duygusal olarak zor olsa da doğru olduğunu düşündüklerini açıkça söyler, yeri geldiğinde karşı çıkarlar. Bu kişiler, başkalarının kendilerini rahatsız etmelerine veya avantaj sağlamalarına izin vermezler.<sup>345</sup>

Kendine güvenden yoksun olanlar, başarısız olunan durumda yetersiz hissedebilirler. Bir diğer uç olarak da, aşırı kendine güven, kişi eğer sosyal becerilerden yoksun ise kibir olarak algılanabilir. Bu sebeple kendine güven, gerçeklikle bağdaşmalıdır.<sup>346</sup>

Kişinin kendine saygısı, kendisini özünde iyi hissetmesi, saygı duyması ve olduğu gibi kabul etmesidir. Diğer bir deyişle, kişinin kendine saygı duyarak kendini temelde iyi olarak kabul etmesidir. Bu kabul, pozitif ve negatif yönler kadar, limit ve kapasiteleri de kabul etmek olduğundan, öz saygısı yüksek kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz hissetmezler. Nesnel durum değerlendirmesi yapıp, sonuçlardan çıkardıkları ders ile durumu bir gelişme fırsatı olarak görürler. Bu özellikleri onlara geleceğe daha güçlü hazırlanma becerisi verir.<sup>347</sup>

Kendini gerçekleştirme, kişinin potansiyelinin farkında olarak gerek iş gerekse özel

<sup>342</sup>B.Şahinkaya, *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mühendisliği Ana Bilim Dalı, 2006, s. 69.

<sup>343</sup>Sue Slocombe, "Rewire Your Brain for More Effective Leadership", *Training Journal*, Sayı:8, 2009, s. 32.

<sup>344</sup>Victor Pinos, Nicholas W. Twigg, Satyanarayana Parayitam ve Bradley J. Olson, "Leadership in the 21<sup>st</sup> Century: The Effect of Emotional Intelligence", *Academy of Strategic Management Journal*, Sayı:5, 2006, s. 67.

<sup>345</sup>Kağıtçıbaşı, s. 204.

<sup>346</sup>F.T. Acar, s. 42.

<sup>347</sup>Yüksel, s. 26.

yaşamındaki başarı derecesinden memnun olması anlamına gelmektedir.<sup>348</sup> Bu alt boyuttan yüksek puan alan kişiler, kendi potansiyelinin farkında olan ve yaşamını anlamlı, zengin ve dolu kılmaya çalışan kişilerdir. Bu kişiler, hayatta nereye gittiklerini ve niçin bu yolda olduklarını çok iyi bilirler. Bireyin potansiyelini gerçekleştirme uğraşı, hoşlandığı aktiviteleri geliştirmesi, sürdürmesi ile ilgilidir. Kendini gerçekleştirme, bireyin yetenek, beceri ve kapasitesini maksimum düzeyde geliştirme çabasının, devamlı ve dinamik sürecidir. Bu faktör, bireyin en iyisini yapma ve kendini genel olarak geliştirme çabasıyla ilgilidir. Kendini gerçekleştirme, iş tatmini ile yakından ilgilidir.<sup>349</sup>

Bar-On, bağımsızlık alt boyutunu ise şöyle tanımlamaktadır: “Kendine bağlı olmak ve duygusal açıdan başkalarına bağımlı olmamak.”<sup>350</sup> Bağımsızlık yeteneği, kendine güven, içsel güce ve beklenti ve gerekliliklerin esiri olmadan yerine getirme isteğinin gücüne bağlıdır. Bu boyutu kuvvetli kişiler, kendi kendini yönetirler; düşünce ve davranışlarında özerk ve bağımsızdırlar, diğer insanların tavsiyelerini göz önünde bulundururlar fakat önemli kararlarında başkalarına bağlı kalmazlar. Yine bu kişiler duygusal gereksinimleri için başka kişilere bağımlı değillerdir. Duygusal anlamda da bağımsızdırlar.<sup>351</sup>

#### 2.6.2.2.1.2. Kişilerarası Beceriler

Kişisel beceriler, bireyin kendini idare etme şeklini belirleyen yeterlilikler iken kişilerarası yeterlilik, çevresindekilerle olan ilişkilerinin şeklini, başarısını belirleyen sosyal duygusal zeka unsurudur. Bu unsur duygusal zekanın diğer tüm boyutlarına kıyasla, en kolay fark edilebilen boyutudur.<sup>352</sup> Ancak kişilerin, diğerlerinin duygularını kendilerininmiş gibi benimsemeleri ve herkesi memnun etmeye çalışmaları anlamına gelmez, aksine etrafındaki kişilerin duygularını düşünceli şekilde göz önünde bulundurmaya ve bu hislerin tepkiye dönüşmesini sağlayacak doğru kararlar vermeyi

<sup>348</sup>E.Acar, *İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 35.

<sup>349</sup>Boyatzis McKEE, Daniel Goleman, *Yeni Liderler*, (Çev: Filiz Nayır ve Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, 2002, s. 60.

<sup>350</sup>Reuven Bar-on, “Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology”, *South African Journal of Psychology*, Sayı:40, 2010, s. 62.

<sup>351</sup>Nayır ve Deniztekin, s. 60.

<sup>352</sup>F.T. Acar, s. 54-55.

ifade etmektedir.<sup>353</sup>

Liderler; diğer insanları yönlendirme, etkileme ve motive etme yolları ile değişimi başarabilirler. Diktatörler uyum sağlamak için emirler bildirip, korku unsurunu kullanırken, liderler çevresindekilerin fikirlerini paylaşır ve heyecan uyandırır. Bu noktada da onların kişilerarası becerileri devreye girer. Bryson'un da belirttiği üzere, kişilerarası yetenekler, örgütün bütünsel başarısı için hayati önem taşımaktadır.<sup>354</sup>

Kişilerarası beceriler, kişinin, diğerlerini anlaması üzerinedir. Söylenmeyen ya da bir kısmı anlaşılabilen düşünceler, hisler ve endişelerin fark edilmesi ve anlaşılmasıdır. Kişilerarası becerilere sahip kişiler, sürekli duygusal ipuçları yakalarlar. Bunun dışında.<sup>355</sup>

- Kişilerin ruh hallerini ve sözlü olmayan ipuçlarını okuyabilirler.
- Farklı geçmişlerden kimselere saygı gösterip onlarla iyi anlaşır.
- Dikkatli dinleyicilerdir.

Empati çok gerekli iş ve liderlik yeteneğidir. Yöneticinin iş arkadaşları, akranları, tedarikçileri ile güçlü iletişim kurabilmesi için onların ne hissettiğini ve istediğini anlaması gerekmektedir. İş dünyası tamamıyla karşılıklı kurulan iletişim kümelerinden ibarettir. Zor bir değişimi yönetirken, yöneticinin değişikliğin grup üzerinde nasıl etkili olduğunu çok iyi analiz etmesi gerekir ki, bu da empati yeteneği ile birlikte gelen insanların iç dünyasını anlayabilmesi ve yorumlayabilmesi ile mümkündür.<sup>356</sup>

Yönetimsel olarak empati, daha çok çalışanların duygularını düşünceli bir biçimde dikkate alıp o duyguları tepkiye dönüştürecek zekice kararlar almak anlamına gelir. En önemlisi de empatinin dengeyi mümkün kılmasıdır. Empatiden yoksun liderler dengesizliği oluşturacak biçimde davranırlar. Empati, insanları beden dilinin inceliklerine ayarlayan, ya da sözcüklerin altındaki duygusal mesajı duymalarını sağlayan panzehirdir.<sup>357</sup>

Bir organizasyon içinde güçlü etki yaratmak, ilişkiler arasında etkili olabilmekle

<sup>353</sup> Topuz, s. 70.

<sup>354</sup> Karen Diane Lokelani Bryson, *Managerial Success and Derailment: The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership*, (Doktora Tezi), Fielding Graduate Institute, 2004, s. 86.

<sup>355</sup> Topuz, s. 23.

<sup>356</sup> B.Wall, *Coaching For Emotional Intelligence The Secret to Developing the Star Potential in Your Employees*, 2007, s. 22.

<sup>357</sup> Nayır ve Deniztekin, s. 60.

mümkündür. Yöneticilerin kişisel etki seviyesi onun teknik kapasitesi ve empati yeteneğidir. Yöneticinin, çalışanların güvenini alabilmesi için yaptığı işi, profesyonel yapabildiğini ve onların isteklerini dikkate aldığını göstermesi gerekir. Yönetici organizasyon içinde verimi artırması için, çalışanlarına güvenir ve sevecen olduğunu ispatlaması önemlidir.<sup>358</sup>

Stein ve Book'a göre kişilerarası ilişki, "Paylaşım üzerine kurulu, tarafların memnun olduğu, yakınlık içeren ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirme becerisidir".<sup>359</sup> Diğer insanlarla karşılıklı olarak olumlu ilişkiler kurup geliştiren kişiler, genelde bu boyuttan yüksek puan alırlar. Bu kişiler dostluklar kurabilen, sevgiyi veren ve alan kişiler olarak tanımlanırlar. Bu kişilerin kurdukları karşılıklı ilişkiler, sosyal etkileşimin istekli ve eğlenceli olduğu ilişkilerdir. Bu duygusal yetenek, diğer kişilere karşı duyarlı, ilişki kurmada istekli ve ilişkilerde olumlu olmayı gerektirir.<sup>360</sup>

Sosyal sorumluluk boyutundan yüksek puan alan kişiler, üyesi oldukları sosyal grupta işbirlikçi, destekleyici ve yapıcı üyeler olarak tanımlanırlar. Bu boyut kişisel menfaati olmasa da sorumlulukları yerine getirme yeteneğini açıklar. Bireyler, insan ilişkilerinde duyarlıdırlar ve sahip oldukları yetenekleri ve deneyimlerini başkalarının veya grubun amaçlarına katkıda bulunmak için kullanırlar.<sup>361</sup> Bu tür sosyal bilinci içeren davranış kalıpları, genellikle yöneticiler tarafından işletmenin verimliliğinden bile daha önemli olarak değerlendirilir. Sürekli gelişen verimlilik için, iş-görenin devamlılığı, diğer çalışanlarla uyumlu olması, işbirliği yapması ve dayanışma içinde olması çok önemlidir.<sup>362</sup>

#### 2.6.2.2.1.3. Stresle Başa Çıkma Boyutu

Genel zeka, belirli bazı durumlar için önemini yitirmektedir. Özellikle stresli durumlarda bilişsel kaynaklar veya kuram prensipleri, etkin liderliği tanımlamada yetersiz kalmaktadır. Kişi, yüksek stres altında kaldığında, bilişsel kaynaklarına erişimi zorlaşır, idraki olmayan yetenekleri kullanmak zorunda kalır. Bu durumda, duygusal

---

<sup>358</sup> Wall, s. 31.

<sup>359</sup> Steven ve Book, s. 73.

<sup>360</sup> Nayır ve Deniztekin, s. 60.

<sup>361</sup> Nayır ve Deniztekin, s. 60.

<sup>362</sup> F.T. Acar, s. 69.

zeka, stresli durumlarla başa çıkmak için devreye girer.<sup>363</sup> Stres literatüründeki bulgulara göre stresli kişiler, rasyonellik yerine, deneyimlerine dayanarak karar alırlar ve bu durumda duygularını iyi yönetebilenler, potansiyel bir tehdidi olumlu sonuçlarla bertaraf ederler.<sup>364</sup>

Bu ve benzer durumlar için stresle başa çıkma boyutu, etkin liderlik için ön plana çıkmaktadır. Bu boyut, stres toleransı ve tepki kontrolü alt boyutları ile kişinin stresle başa çıkma becerilerini içermektedir.<sup>365</sup>

Stres yönetimi, ters giden veya stresli durumlarda morali bozmadan soğukkanlılığı korumayı sağlar. Bu alt boyutu kuvvetli kişiler, çok ender endişelenir veya alt üst olurlar. Güçlükleri bastırmadan ya da yok saymadan üstüne gidip başa çıkabilirler; bir anlamda stres toleransına sahiptirler. Bu yetenek;<sup>366</sup>

- Stresle başa çıkabilme için hareket tarzını seçebilme yeteneğini,
- İyimser bir eğilimi,
- Stresli durumu etkileyebileceği veya kontrol edebileceği hissinin olmasını gerektirir. Bu yeteneği güçlü olan kişiler, umutsuzluk veya çaresizlik hissine kapılmayıp kriz ve problemlerinde, stresle kolaylıkla baş edebilirler.

Bir yöneticinin, çalışanlarının ne demek istediğini doğru algılaması, duygularının, temel ihtiyaçlarının, farkındalığı stres durumuna bağlı olarak şekillenir. Birçoğumuz için stresli olmak hayatın bir parçası haline gelen rutin bir duruma dönüşmüştür. Aslında her stres durumu kötü sonuçlar ortaya koymaz. İstenilen ve arzu edilen başarının sağlanması için kişiyi teşvik ve motive edebilir.<sup>367</sup>

Tepki kontrolü, dürtülere direnç gösterebilme veya erteleyebilme ve onları kontrol edebilme becerisidir.<sup>368</sup> Herkesin sahip olduğu hiddet ve hayal kırıklığı gibi duygusal dürtüler birçok durumda, insanı uyandıran değerli sezgisel dürtüler olarak görev yapar. Ancak özellikle gerginlik ve yorgunluk durumlarında, uygun olmayan tepkilere

<sup>363</sup> John Antonakis, Neal M. Ashkanasy ve Marie T. Dasborough, "Does Leadership Need Emotional Intelligence?", *The Leadership Quarterly*, Sayı:20, 2009, s. 252.

<sup>364</sup> Susan Cartwright ve Constantinos Pappas, "Emotional Intelligence, its Measurement and Implications for the Workplace", *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 2008, s. 154.

<sup>365</sup> Ö. Mumcuoğlu, *Bar-On Duygusal Zeka Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, 2002, s. 50.

<sup>366</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, (6. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s. 127.

<sup>367</sup> Segal ve Jaffe, s. 49.

<sup>368</sup> Yüksel, s. 27.

dönüşebilirler. Tepki kontrolü bu noktada devreye girerek, dikkatin verimli ve yapıcı bir yöne yönlendirilip, tepkinin kontrol edilmesini sağlar.

Tepki kontrolünün, duyguların bastırılarak yapılmaya çalışılması, çoğu durumda dürtüyü daha da kuvvetlendirir. Tepkiye sebep olan duyguların anlaşılması ve bu şekilde kontrol edilmeye çalışılması ile daha esnek, gerginliklere karşı daha dayanıklı ve kontrollü tepkilere dönüşebilir.<sup>369</sup>

Yönetici stres durumunda harekete geçmeden önce bekleme zamanını bilmesi önemlidir. Yöneticinin strese bağlı denge yeteneğini geliştirmesi için, kendisindeki dengesizliği görebilmesi ve zamanla diğerlerindeki dengesizliği görebilmesi, herhangi yapısal iletişim süreci içine girene kadar denge halini beklemeyi bilmesi çok önemlidir.<sup>370</sup>

Yöneticinin stres ve çelişkili ruh hali en iyi iletişim yeteneğine bile zarar verebilir. Fakat iletişimde karşılıklı coşkulu ve eğlenceli olmak ilişkileri güçlendirir ve her zaman yeni kalmasını sağlar. İlişkilerde, karşılıklı iletişimin eğlenceli olması yönetici ve çalışanların kendisini yenilemesi ve rahatlatması için gereklidir. Eğlenceli iletişim yetenekleri yöneticiyi zorlukları rahatlıkla karşılamasında ve daha yaratıcı olmasında etkinliği artırır.<sup>371</sup>

#### **2.6.2.2.1.4. Uyumluluk Boyutu**

Uyumluluk boyutu; kişinin çevre talepleriyle başa çıkma becerileri ile ilgilidir. Problem çözme, gerçekçilik ölçüsü ve esneklik alt boyutlarından oluşmaktadır.<sup>372</sup> Uyumluluk puanı, bireyin çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilmesi ve problemli durumlarla karşılaşması anında ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkarır. Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler, problemli durumları anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta zorluk çekmezler ve genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler, günlük yaşamlarında karşılarına çıkan güçlüklerle genellikle uygun çözümler üretebilirler.<sup>373</sup>

---

<sup>369</sup> Cooper ve Sawaf, s. 40-41.

<sup>370</sup> Segal, Jaffe, s. 90.

<sup>371</sup> Segal, Jaffe, s. 144.

<sup>372</sup> Mumcuoğlu, s. 49.

<sup>373</sup> Can, .s. 69.

Değişim, günümüz dünyasının değişmez unsurudur. Değişimin başarılı sonuç verebilmesi için, uyum sağlama yeteneği vazgeçilmezdir. Uyum yetisinden yoksun kişiler, korku, kaygı ve değişime karşı derin bir rahatsızlık duygusunun kontrolündedirler. Uyum yeteneğine sahip kişiler ise değişime ve yeniliklere açıktırlar.<sup>374</sup>

Somut gerçeklerin konu olduğu durumlarda mantık, deneyim ve zeka gibi rasyonel yöntemlerle çözüm bulunabilir. Ancak duygular işin içine girdiğinde, çözüm çok daha zor ve zaman alıcıdır. Bununla birlikte çözülmemiş sorunlar, örgütlerde büyüme ve gelişmenin önündeki en büyük engellerdendir. Bu engeli kaldıran, bu tür problemleri tespit etme ve çözümler üretme yeteneğine sahip yöneticilerdir.<sup>375</sup>

Problem çözme becerisi yüksek olan yöneticiler, problemleri fark edip tanımlamanın ötesinde bu problemlere etkin çözümler bulup uygulayabilirler.

Problem çözme, problemi sezme ve gerekli motivasyonu toplama, problemi tanımlama, çözüm alternatifleri üretme ve çözümlerden birisini uygulamadan oluşan çok evreli bir süreçtir. Problem çözme sürecinde, bu bahsedilen tüm evrelerde başarı sağlayabilmesi için bireyin bilinçli, disiplinli, metodolojik ve sistematik olması gereklidir. Birey, bu yöntemle problemlerden kaçmak yerine problemlerin üstüne gitmektedir.<sup>376</sup>

Gerçeklik ölçüsü boyutundan yüksek puan alan kişiler, yaşadıkları ile gerçekte var olanlar arasındaki benzerlikleri değerlendirebilen kişilerdir. Bu kişiler, acil durumlarda doğru şekilde harekete geçerler ve gerçekçi kişiler olarak tanımlanırlar. Yaşamdaki genel yaklaşımları, pasif şekilde varsaymak değil, aktif şekilde uygulamaktır. Bu kişiler ayakları yere basan, gerektiğinde hayallerden sıyrılıp, ortaya çıkan durumların gerçekçiliğine dönebilen bireylerdir. Tarafsızlık ve her şeyi olduğu gibi görebilmek, bu boyutun önemli gerekliliklerindendir.<sup>377</sup>

Uyumluluk boyutunun son alt boyutu ise esnekliktir. Farklı durumlara adapte olabilmek için yöneticiler esnek olmalıdırlar. Duygularını, düşüncelerini ve

---

<sup>374</sup>F.T. Acar, s. 48.

<sup>375</sup>Pamukoğlu, s. 79.

<sup>376</sup>Can, s. 71.

<sup>377</sup>Can, s. 70.

davranışlarını, değişen şartlara kolaylıkla uydurabilmelidirler.<sup>378</sup> Bu adaptasyonu hızlı gerçekleştirebilen yöneticiler, yüksek *esneklik* kabiliyetine sahiptirler. Duygusal zekanın bu boyutu onlara, tanıdık olmayan, tahmin edilemeyen, sürekli değişimin var olduğu durumlara ayak uydurabilmeyi sağlar. Esnek yöneticiler, çevik kişilerdir. Yanlışlıkları ispatlanırsa, bunu kabul eder ve fikirlerini değiştirebilirler, farklı fikir ve düşüncelere açıktırlar.<sup>379</sup> Esneklik, aynı zamanda kişilerarası ilişkilerde de anahtar rol oynamaktadır. İlişkilerde değişen her bir durum için verilecek tepkiyi ayarlayabilmek, psikolojik uyumun bir göstergesidir. Çok çeşitli kişilerarası durumla baş edebilen yöneticiler, esnek olmayanlara göre daha uygun hareket edebilmektedirler.<sup>380</sup>

#### 2.6.2.2.1.5. Genel Ruh Hali Boyutu

Genel ruh hali, mutluluk ve iyimserlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyut, yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki ve yaşamla ilgili duyguları ölçer. Bu boyutun yüksek puanı, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neşeli, olumlu, umutlu ve iyimser kişileri tanımlar. İnsan ilişkilerinde birleştirici bir element olmasının yanı sıra, problem çözme ve stres toleransında etkili, motivasyon verici bir boyuttur.

Sosyal psikologlara göre olumlu duygular, istenilen sosyal davranışları arttırmaktadır. Ruh hali pozitif olan kişiler, olaylarla ilgili olumlu bilgileri hatırlamaya daha meyillidirler ve sık sık olumlu olayları ve deneyimleri düşünürler.<sup>381</sup> Bu sebeple, *mutluluk* yönü kuvvetli yöneticilerin genelde mutlu bir mizaçları vardır. Yaşamdan zevk alırlar ve yaşama farklı bakış açıları ile bakabilirler. İş yaşamında ve özel yaşamlarında huzurlu ve rahatlardır. Mutluluk, neşeli ve istekli olmakla ilişkilidir. Bu boyuttan düşük puan alan kişi, sürekli endişe hali, geleceğe ilişkin belirsizliklerin yoğunluğu, toplumdan uzaklaşma, kendini sürekli suçlu hissetme, yaşamdan zevk almama gibi depresyon belirtileri gösterebilir.<sup>382</sup>

İyimserlik, kişinin gelecek zamanda beklediği sonuçlar için umut beslemesidir. Bu özellik, zor durumları *yapılabilir* kılar. Uzun vadeli bir bakış açısı sağlayarak, bugünkü

<sup>378</sup>Kristin Lynn Byron, *Are Better Managers Better at 'Reading' Others?: Testing the Claim That Emotional Intelligence Predicts Managerial Performance*, (Doktora Tezi), Georgia State University, Robinson College of Business, 2003, s. 45.

<sup>379</sup>Can, s. 71.

<sup>380</sup>Byron, s. 45.

<sup>381</sup>F. T. Acar, s. 53-54.

<sup>382</sup>Cooper ve Sawaf, s. 40-41.

ruh halinden bağımsız olarak, hedefe ulaşana kadar azimle çalışmayı tetikler.<sup>383</sup> Bu alt boyut, kendini gerçekleştirme, problem çözme ve stres toleransı boyutlarında önemli bir role sahiptir.

İyimserlik ve başarı birbirinden beslenen kavramlardır. Sadece bu durumdan bahsetmek bile birçok insanın “Peki iyimserliğimi güçlendirmek beni nasıl daha başarılı yapacak?” sorusunu sormasına sebep olmaktadır. Başarı direkt olarak beklentilerimizi nasıl konumlandıracağımızla ilişkilidir ve nasıl tanımladığımızla alakalıdır. Başarıyı tanımlarken, insanların genelde aklına para ve paranın satın alabileceği şeyler gelir. Ancak uzun vadeli düşünüldüğünde başarının içine sağlıklı yaşam, mutlu bir aile, güvenli ve prestijli toplumun içinde yer alabilme gibi daha devamlılık yaratan etkenler girer. İyimserlik bu hedefleri başarabilmesinde yardımcı olur.<sup>384</sup>

Bu yönü kuvvetli olanlar yaşama renkli tarafından bakabilen, sıkıntı ve şanssızlıklara rağmen olumlu düşünebilen kişilerdir. İyimser bir lider duruma ayak uydurabilir ve büyük bir yenilgide tehditten çok fırsat görür, yani başarısızlığı bir öğrenme amacı olarak kullanır: “Bardağı yarı boştan ziyade, dolu olarak görürler.”<sup>385</sup> Bu tür liderler başkalarına olumlu bir gözle bakar, onlardan yapabileceklerinin en iyisini beklerler.

İyi lider her zaman kendisine ne sıklıkla daha üretken olması gerektiğini sorar. Daha üretken olmak demek hedeflerimize daha başarılı şekilde ulaşmamız ve tutkularımızı tatmin etmemiz anlamına gelir. Bazı insanlar için ise bu hedefler sadece tek anlamlı kriter olan mutluluk ile ilişkilendirilir. Bazılar için ise mutluluk sağlıklı bir çevre ve insanın kendi iç huzuru gibi daha soyut kavramları içinde barındırır. Mutluluk üzerine yapılmış bir çok araştırma, mutluluğu sağlık, tatminkar bir kariyer gelişimi; bir şirketin, cemiyetin veya ailenin verimli ve katılımcı bir üyesi olmak gibi etkenlerle ilişkilendirilmektedir. Mutluluk düzeyiniz, duygusal zeka beceriniz uygulamasını ve gelişimini direkt olarak etkiler.<sup>386</sup>

İyimser kişiler zor ve devamlı değişen koşullar karşısında motivasyonu bozmadan, azimli, pes etmeden gerçeklerle yüzleşebilirler. Bunun yanında esnektirler ve

<sup>383</sup> M. Hughes, L.B. Patterson, ve J.B. Terrell, *Emotional Intelligence in Action: Training and Coaching Activities for Leaders and Managers*, 2005, s. 38.

<sup>384</sup> Wall, s. 105.

<sup>385</sup> Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 28.

<sup>386</sup> Wall, s. 112.

sonuca gidebilmek için tekrar denerler. Bu yetenek yöneticiyi her alanda başarıya götürür.<sup>387</sup>

#### 2.6.2.2.2. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zeka kavramına ilişkin birçok kişisel davranış konusuna odaklanan bu model, Bar-On'un modeli gibi zihinsel yetenekleri ve bunun dışındaki bazı kavramları içermekte olduğu için karma bir model olarak anılmaktadır.

Cooper ve Sawaf, "Dört Köşe Taşı" adını verdikleri model ile duygusal zekanın temel boyutlarını şu şekilde tanımlamışlardır: Duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya. Bu boyutlar altında burada yetenek ve beceriler anlatılmaktadır.<sup>388</sup>

1. Köşetaşı: Duyguları öğrenme olarak genellenilebilecek bu boyut; duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geri bildirim, pratik sezgi, sorumluluk ve ilişki ile kişisel etkinlik ve güven alanı oluşturmaktır.

2. Köşetaşı: Duygusal zindeliği ifade eden içtenlik, inanılabilirlik ve esnekliği oluşturarak güven çemberini geliştirme ve çatışmaları yönetebilme yeteneğini anlatmaktadır.

3. Köşetaşı: Duygusal derinliği sağlayan, iş hayatını ve gündelik yaşamı amaçla uyumla hale getirme ve bunu doğruluk, kendini adama ve sorumluluk ile destekleme becerisidir.

4. Köşetaşı: Duygusal simya olarak adlandırılan, gelecek için rekabet etme gücünü artıran, yaratıcı güdülerini geliştiren yetenektir.<sup>389</sup>

Cooper ve Sawaf gereğinden az duygunun mantık yürütmeyi engellediğini ve gereğinden fazla duygunun da mantık yürütme sürecini karıştırdığını belirtmektedir. Bu sebepten ötürü dört köşe taşı adını verdikleri modeli kullanmaktadırlar.<sup>390</sup> Cooper ve Sawaf'ın ilk üç köşe taşı kişisel beceriyi oluşturmaktadır. Duygusal simya olan son boyutun ise sosyal becerileri oluşturduğu gözlenmektedir.<sup>391</sup> Duyguları tanımlamanın

<sup>387</sup> Stein ve Howard, s. 232.

<sup>388</sup> Pamukoğlu, s. 70-71.

<sup>389</sup> Aysel, s. 89.

<sup>390</sup> R.Cooper ve A.Sawaf, *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership Organizations*, Grosset/Putnam, New York 1997, s. 47.

<sup>391</sup> M.P. Carney, *The Human Side Of Organizational Change: Evaluation, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula for Success*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Widener Üniversitesi, A.B.D 1999, s. 45.

çok önemli olduğunu belirten Cooper ve Sawaf, kişinin etrafında gelişen olaylar hakkındabilgi sahibi olmaya yardımcı olduğunu belirterekduygunun önemini vurgulamaktadır.

#### **2.6.2.2.3. Goleman’ın Duygusal Zeka Modeli**

Goleman’ın modeli; Mayer ve Salovey’in tanımladığı yetenekleri, iş hayatındaki önemlerini açıklamak üzere kendi versiyonuna uyarlamıştır. Bu modelde duygusal zeka; benlik bilinci, motivasyon, kendini kontrol etmek, empati ve ilişkilerde ustalıktan oluşan beş temel unsuru kapsar. Goleman’a göre bu beş unsur, kişinin temel nitelikli pratik becerileri öğrenme potansiyelini belirler. Duygusal yeterlilikler ise örgütlerdeki yeteneklere bu potansiyelin ne kadarının aktarılabilğini gösterir.<sup>392</sup>

Ayrıca bu modele göre insan beyni iki zihinden ve iki çeşit zekadan oluşmaktadır. Rasyonel ve duygusal olarak adlandırılan bu iki zeka, birbiri ile etkileşimli çalışarak kararların verilmesini sağlar. Hayattaki başarı ise duyguların dengesine ve doğru yönetimine bağlıdır.<sup>393</sup>

Tablo 2.4’de yetenek modeli ile karma model mukayese edilerek aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar gösterilmektedir.

Goleman’ın modelinde temel yetenek olarak görülen, kişilerin duygularından dolayı sorumluluk almalarına ve onları yönetmeyi öğrenmelerinin önemli olduğu konusunda birçok yazarın paralel görüşlere sahip olduğu gözlenmektedir. Cooper ve Sawaf’ın EQ boyutlarıyla, Mayer ve Salovey’in ve Goleman’ın görüşleri kıyaslandığında, benzer ve ortak noktalarının olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin; Goleman’a göre öz farkındalık; iç sesimizi, sezgilerimizi ve tercihlerimizi belirlemek olarak ifade edilmektedir. Ancak, Mayer ve Salovey’e göre duygusal okuryazarlık; duyguları anlama yeteneği anlamına gelmektedir.<sup>394</sup> Kısaca, Bar-On ve Cooper ve Sawaf, özellikle üretken düşünmede ve problem çözmede duyguların nasıl kullanılabileceği üzerine dikkatleri çekmişlerdir.<sup>395</sup> Diğer bir örnek ise Goleman’a göre; duyguların yönetilmesi, bireyin iç sesinin dürtülerinin kontrol edilmesi anlamına gelen duygusal zindelik kavramı, Mayer ve Salovey’e göre duygularının doğru algılanması,

<sup>392</sup>Goleman, s. 35.

<sup>393</sup>Aysel, s. 89.

<sup>394</sup>Cooper ve Sawaf, s. 98.

<sup>395</sup>Bar-On, s. 84.

değerlendirilmesi ve ifade edilmesi anlamına gelmektedir.<sup>396</sup> Üçüncü boyutu oluşturan duygusal derinlik kavramı, Goleman’a göre kendini motive etme, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma ve rehber olarak duyguların kullanılması anlamına gelirken, Mayer ve Salovey için duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamada duyguların düşüncede kullanılması anlamına gelmektedir.<sup>397</sup>

**Tablo 2.4.** Duygusal Zeka Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu<sup>398</sup>

| Mayer ve Salovey                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Bar-On                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Cooper ve Sawaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1) Duyguyu algılama ve ifade etme</b><br><br>*Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi<br>*Bireyin diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi<br><b>2) Duyguların düşünce ile bütünleşmesi</b><br><br>*Duyguların etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlaması<br>*Duyguların yargılara ve hafızaya yardım etmesi | <b>3) Duyguların anlaşılması ve muhakeme edilmesi</b><br><br>*Her türlü duyguyu isimlendirebilme yeteneği<br>*Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği<br><b>4) Duyguların Yönetimi/Düzenlenmesi</b><br><br>*Duygulara açık olma yeteneği<br>*Duygusal ve entelektüel gelişim için duyguları etkin olarak düzenleme ve denetleme yeteneği | <b>1) Kişisel beceriler</b><br><br>*Duygusal öz-farkındalık<br>*Özgüven<br>*Özsaygı<br>*Kendini gerçekleştirme<br>*Bağımsızlık<br><b>2) Kişilerarası beceriler</b><br><br>*Empati<br>*Kişilerarası ilişkiler<br>*Sosyal sorumluluk<br><b>3) Uyumluluk</b><br><br>*Problem çözümü<br>*Gerçeklik testi<br>*Esneklik<br><b>4) Stres yönetimi</b><br><br>*Stres toleransı<br>*tepki kontrolü<br><b>5) Genel ruh hali</b><br><br>*Mutluluk<br>*İyimserlik | <b>1) Duyguları öğrenmek</b><br><br>*Duygusal dürüstlük<br>*Duygusal enerji<br>*Duygusal geribildirim<br>*Pratik sezgi<br><b>2) Duygusal zindelik</b><br><br>*Öz varlık<br>*Güven çemberi<br>*Yapıcı hoşnutsuzluk<br>*Esneklik ve yenileme<br><b>3) Duygusal derinlik</b><br><br>*Özgün potansiyel ve amaç<br>*Adanmışlık<br>*Dürüstlüğü yaşamak<br>*Yetki olmadan etki<br><b>4) Duygusal simya</b><br><br>*Sezgisel akış<br>*Zaman değişimi<br>*Fırsatı sezinlemek<br>*Geleceği yaratmak |

<sup>396</sup>V.Dulewicz ve M.Higgs, “Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study”, *Journal of Managerial Psychology*,15(4), 2000, s. 348.

<sup>397</sup>Depape, s. 254.

<sup>398</sup> Acar, s. 29-30.

## 2.7. DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİ

Geçtiğimiz yüzyılda zeka kavramını sadece bilişsel yeteneklere dayandıran bilim insanları, araştırmalarından elde ettikleri sonuçları değerlendirerek, zeka tanımına bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişkisi boyutlarını da dahil etmişlerdir.<sup>399</sup> Yakın zamanlara kadar iş dünyasında zekanın itici gücü olarak kabul edilen bilişsel zekanın yerini duygusal zeka ile pratik ve yaratıcı zekanın diğer biçimleri almıştır.<sup>400</sup> Duygusal zeka kavramı, aynı zamanda hem duygu hem de zeka konusunda yapılan ve yapılacak olan akademik araştırmaları da gündeme getirmiştir. Bu kavramın gerek akademi, gerekse iş hayatından geniş kitlelerce kabul görmesi ile birlikte kariyer, yaşam ve sağlık gibi temel alanlarda başarının anahtarı olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>401</sup>

Duygusal zeka sağlıklı ve yapıcı bir yolla hisleri anlama ve onlarla başedebilme yeteneğidir. Bugünün değişen dünyasında, işte etkili olma yeteneğimiz ona bağlıdır. Kişi duyguların gücünü etkili kullandığında daha enerjili, üretici ve daha çok çalışan takımlar inşa edebilir.

Duygusal zekanın tanımladığı öğrenilebilir özellikteki psikolojik ve sosyal becerilerden bazıları bireyin kendini kontrol etmesi, duygusal değişimlerinin farkından olması, isteklerine gem vurabilmesi, diğer kişilere karşı empati kurabilmesi ve kalıcı ilişkiler kurabilmesidir. Kişiler, yaşamlarının farklı alanlarındaki başarıları ve doyumunu üst düzeylere çıkarabilmek için bu becerilere ihtiyaç duyarlar. Goleman, bireyin duygusal zeka düzeyini geliştirmek için önemli gayret gösterilmemesi durumunda ise bu yönde bir gelişimin çok zor olacağını belirtmiştir.<sup>402</sup>

Harvard Üniversitesi profesörlerinden David Mc Clelland, 1973 tarihli “Zeka Yerine Yeterliliğin Sınanması” adlı tezi ile insanların işbaşında ne kadar iyi performans göstereceklerini ya da hayatta başarılı olup olamayacaklarını, geleneksel akademik beceriye, okul notlarına ve yüksek diplomalarına bakılarak tahmin edilemeyeceğini savunmuştur. Bunun yerine üstün başarılıları, sadece işlerini yürütmelerine yetecek

<sup>399</sup> Necla Öner, *Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1996, s. 191.

<sup>400</sup> David Perkins, *Out Smorting IQ-The Emerging Science Of Learnable Intelligence*, The Free Press, New York 1995, s. 24.

<sup>401</sup> Cartwright ve Pappas, s. 149.

<sup>402</sup> F.T. Acar, s. 28.

kadar başarılı olanlardan ayırt eden şeyin empati, öz disiplin ve inisiyatifi de içine alan bir dizi özgül yeterlilik olduğunu öne sürmüştür.<sup>403</sup> Buna paralel olarak günümüzde duygusal zeka becerilerini teşvik etmek, pek çok kuruluşun yönetim felsefesinde önemli bir öge olarak bulunmaktadır.

Yaşam boyu gelişiminin devam ettiğine inanılan duygusal zeka, bireylerin başarılarının ve sürdürdükleri yaşamın kalitesinin anlaşılması için duruma yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bunun yanında, duygusal zeka kavramı sayesinde zekanın sosyal, kişisel ve yaşamsal boyutları incelenmeye başlanmıştır. Bu nedenle duygusal zeka, sosyal yaşam açısından büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, bireyler kaliteli bir sosyal yaşam sürmek için duygularının kontrolünü ele almayı öğrenmelidirler. Bu durum duygusal zekaya olan ilgiyi açıklayan diğer bir husustur.

## 2.8. DUYGUSAL ZEKANIN (EQ) GELİŞTİRİLEBİLİRLİĞİ

Duygusal zeka yeteneğinin gelişimi zaman ve çaba istemektedir; fakat en önemli özelliği geliştirilebilir olmasıdır. Geliştirmede ilk adım kendini tanımak ve duygusal yapıyı benimsemek, hisleri ve duygularını öğrenmek, algılamak ve anlamaktır.<sup>404</sup>

Bugünkü verilerle ortalama %50-60 oranında kalıtsal olduğu ve olumlu çevresel koşullarla belli bir miktar geliştirilebileceği düşünülen IQ'nun karşısında EQ, öğrenilebilir birtakım becerilerden oluştuğu için kişinin yaşı ilerledikçe gelişmektedir. İnsanların ilerleyen yaşlarıyla birlikte toplumsal ilişkileri ve çevrelerindeki olayları daha dengeli değerlendirmeye başladıkları, daha uyumlu, daha kontrollü ve genel olarak daha iyi iletişimci olduğu bilinmektedir.

EQ'nun yaşla birlikte gelişmesine, spor alanından da ilginç bir örnek verilebilir. Yüzme sporunda Sydney Olimpiyatları'na giden ABD milli takımının yaş ortalamasının 30'a yaklaştığı saptanmış ve 15-16 yaşlarındaki genç sporcuların nasıl olup da orta yaşlıların gerisinde kaldığı araştırılmıştır. Sonuçta, gençlerin kötü bir çıkışın ardından kolayca paniğe kapılmaları, diğer taraftan tecrübelilerin çok soğukkanlı davranabilmeleri, başarı için gereken psikolojik konsantrasyonu ancak tecrübeli ve orta yaşlı sporcuların gösterebilmesi, günlük çalışmalarda 15-16 yaşındaki gençlerin sadece

<sup>403</sup> Goleman, s. 25-26.

<sup>404</sup> Assanova ve McGuire, s. 20-23.

havuz çalışması yapmaları, tecrübelilerin ise daha fazla ‘sabır’ ve ‘kontrol’ gerektiren yoga ve nefes çalışmaları ile performanslarını geliştirmeleri temel nedenler olarak ortaya çıkmıştır.<sup>405</sup>

Goleman, EQ’nun geliştirilebilirliği konusunda şunları söylemektedir: *“IQ’nun tersine EQ önemli ölçüde yükseltilebilir. İnsanlar duygusal açıdan eşit yaratılışlı değildirler; herkesin doğası farklıdır. Fakat bunun yanında davranışlar, kendini ifade ediş biçimi ve duyguları kullanma şekli kayda değer biçimde değiştirilebilir.”*

Görüldüğü gibi EQ temelde tecrübe kazanma ve olgunlaşmayla ilgili, geliştirilebilir bir zeka türüdür. EQ’nun geliştirilmesi üzerine Time Dergisi’nde yayımlanan bir araştırma, ABD de pek çok okulun EQ eğitimini denemeye başladığını ve sonuçların son derece ümit verici olduğunu belirtmektedir.<sup>406</sup>

---

<sup>405</sup>Hürriyet Gazetesi, “Yüzmede Yaşlılar Daha Başarılı”, *Hürriyet Gazetesi*, 12 Ağustos 2000, s. 3.

<sup>406</sup>Romsh Ratnesar, “Teaching Feelings 101”, *Time*, Sayı:150, Eylül, 1997, s. 150.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİNİN DUYGUSAL ZEKÂ YETENEKLERİNİN YENİLİK YÖNETİM SÜRECİNE ETKİLERİ

#### 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma için oluşturulan modelinin unsurları; duygusal zeka yetenekleri ve yenilik yönetim sürecinin unsurlarıdır. Modelde kullanılmak üzere, yenilik yönetim sürecine ilişkin görüşler incelenmiş, yapılan incelemenin sonunda, Rogers (1995)'ın modeli ampirik bir çalışmaya uyarlanabilmesi açısından uygun görülmüştür. Bu modelde yenilik yönetim süreci birinci bölümde de ifade edildiği gibi, gündem oluşturma, uyumlaştırma, yapılandırma, netleştirme ve rutin hale getirme olarak belirtilmiştir. Girişimciliğin ve yeniliğin başlangıcını fırsat tanımlama oluşturmaktadır. Yenilik fırsat algılamasıyla başlayan, fırsat çerçevesinde gelişen ve ortaya çıkan fırsatın ticaretleştirilmesiyle sonuçlanan bir süreçtir. Fırsat tespitinin özünde bireysel faktörler önemli yer tutmaktadır. Fırsat tespitinde yeni bilgiler edinme, problemleri tanımlama ve çözüm alternatifleri üretme vardır. Yönetici fırsat tespitinde sahip olduğu bilgiyi yeni bilgilerle bütünleştirmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi yeniliğin başlangıcını oluşturan fırsat tespiti, gündem oluşturma ve uyumlaştırma aşamalarını kapsamaktadır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda sürecin başlangıcında fırsat tanımlanması ve algılanması, başka bir ifadeyle fırsat tespiti yer almaktadır. Bu çalışmada da gündem oluşturma ve uyumlaştırma aşamaları, fırsat tespiti olarak tek aşamada ele alınacaktır.

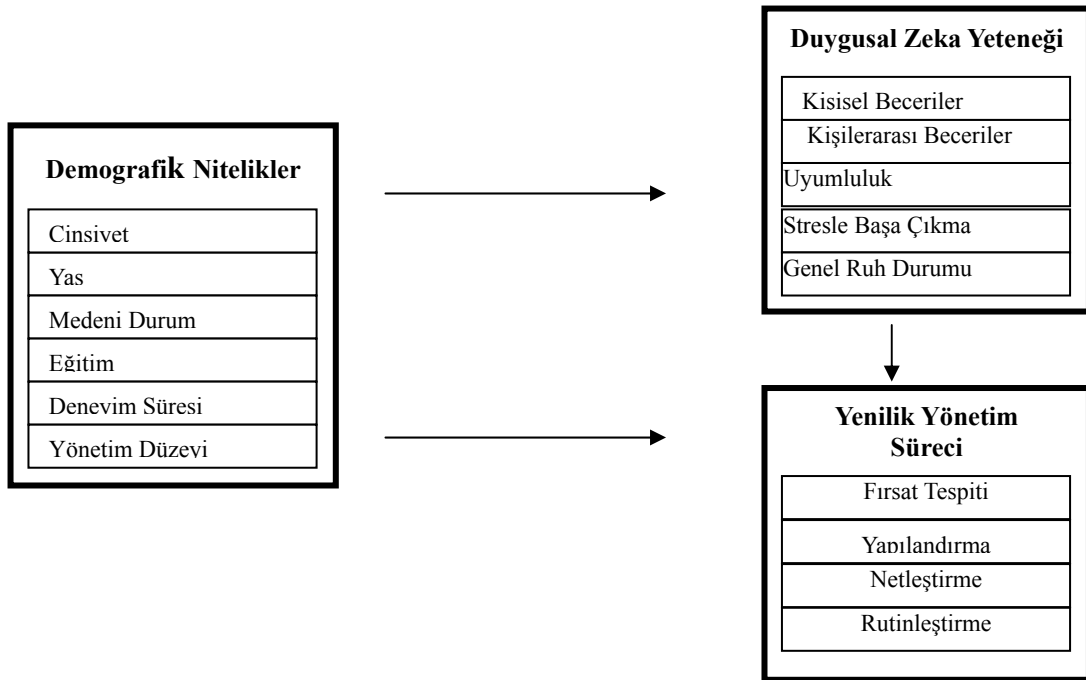
Diğer bir taraftan, duygusal zeka yeteneklerini meydana getiren unsurlar konusundaki görüşler incelenmiş ve Bar-On modeli çalışmada kullanılmıştır. Bunun sebebi, literatür taramasında duygusal zeka ile ilgili incelenen çalışmalarda, Bar-On'un modeline birçok kez başvurulmasıdır. Bar-On'un duygusal zekayı ölçümleyen anketi ise alanında ilk olmasına rağmen, bu konuda çalışan kişiler tarafından en iyi ölçümleyen araç olarak tanımlanmaktadır.<sup>407</sup> Bar-On duygusal zeka yeteneklerini; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu olarak beş genel boyut altında toplamıştır.

---

<sup>407</sup> Aysel, s. 83.

Duygusal zeka ve yenilik yönetim süreci arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, nedensel-karşılaştırma ve ilişkisel tarama modelindedir. Analiz teknikleri açısından bakıldığında ise çalışma, sayısal (kantitatif) bir araştırmadır.

Yukarıdaki esaslar doğrultusunda araştırmada duygusal zeka yetenekleri ile yenilik yönetim süreci arasındaki ilişkinin (korelasyon) demografik değişkenler açısından değişim gösterip göstermediği analiz edilerek aşağıdaki model oluşturulmuştur



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

### 3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hiper rekabetin yaşandığı, sürekli değişen çevrede işletmeleri ayakta tutan en önemli kavramlardan birisi girişimciliktir. Girişimciliğin kalbinde yenilik yatmaktadır. Yeniliği sürekli ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirmede en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Bu nedenle yöneticilerde olması gereken en önemli özelliklerden birisi çalışanları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirme ve cesaretlendirmedir. Hızlı, karmaşık, tahmin edilemeyen değişimin yaşandığı çevre

koşullarında kendini yenilemeyen örgüt sürekliliğini kaybedecektir. Yönetici adeta bir girişimci gibi hareket ettiği sürece değişimi yakalayabilecektir. Yöneticinin sahip olduğu duygusal zeka yetenekleri değişimi ve yeniliği yakalamada yöneticiye rehber olacaktır.

Fırsat tanımlama ile başlayan yaratıcı fikirler yeniliğin temelini oluşturmaktadır. Fırsat tanımlamak, hem örgütsel hem de bireysel kapasitelerin bir araya getirilmesi ile gerçekleştirilir.<sup>408</sup> Bireysel düzeyde yenilik çalışanın yaratıcı fikirler üretmesi ile başlar. Yaratıcı fikir üretmek genellikle çalışanların işle ilgili problemlerle karşılaşmaları ile tetiklenir.<sup>409</sup> Bireysel düzeyde problemleri çözecek, fırsatları algılayacak ve fırsatları ele geçirmek için gerekli olan faaliyetleri yapacak olan yöneticinin, kişisel becerilerinin yüksek olması gerekmektedir. Kişisel becerileri gelişmiş, kendini bilen birey problemi kendi lehine çevirmekte ve böylece fırsatları çoğaltmaktadır.<sup>410</sup> Duygusal zekânın temelini oluşturan kişisel beceriler ve duygularının farkında olma, yöneticinin fırsatlar karşısında güçlü ve zayıf yönlerini fark edebilmesini sağlamaktadır.<sup>411</sup>

Kişisel beceriler başarısızlık karşısında korkmamayı ve hesaplanabilir riskler üstlenmeyi ifade eder. Zorluklar karşısında yılmadan belirlediği hedefe yürümede yöneticinin anahtarı konumundadır. Değişimin hızla yaşandığı günümüzde, pazar belirsizliği, teknolojik riskler yöneticinin karşılaşacağı olumsuzluklara neden olmaktadır. Günümüzde yenilik sörf tahtasına binmek gibi bir şeydir. Onun başarısızlık riski olduğu için dalgaları aşmak gerekir.<sup>412</sup> Duygusal zekâ yeteneği gelişmiş yöneticiler, kendilerine güvenmekte, çalışanlara, yaratıcılık için gerekli olan güven duygusunu ilham yoluyla aşlamakta ve başarıyı en kısa zamanda sağlamaktadırlar.

Fırsat tespitinden sonra meydana çıkan yaratıcı fikir pazarlanabilir ürün haline getirilmediği sürece yenilik gerçekleşmeyecektir. Ürünün meydana getirilmesi olan yeniliği yapılandırma aşaması yenilik sürecinin en güç ve riskli aşamasıdır. Kişisel becerilerini etkili kullanabilen yönetici, yenilik sürecinde değişimi daha çabuk gerçekleştirmekte ve ürünü meydana getirirken problem yaşamamaktadır. Karar

<sup>408</sup> Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 55.

<sup>409</sup> O Janssen, E.V.D. Vliert, M. West, The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004, s. 130.

<sup>410</sup> Emily A. Sterrett, *The Manager's Pocket Guide To Emotional Intelligence From Management To Leadership*, 2000, s. 41.

<sup>411</sup> V.Pinos, W.Nicholas, Twigg, S. Parayitam ve B.J. Olsan, s. 67.

<sup>412</sup> Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 177.

vericiler, değişim önerisinin önemi hakkında değerlendirmeler yaptığında ve onu fırsat ya da tehdit olarak değerlendirdiğinde, duygusal ölçütler ortaya çıkmaktadır.<sup>413</sup> Kişisel becerileri yüksek olan bireyler, ürünleri incelerken müşteri tercihlerini, rakiplerin konumlarını ve teknolojik gelişmeleri göz önünde bulundurmaktadırlar.<sup>414</sup>

Yeniliğin özünde bireysel ve toplumsal ihtiyaçların karşılanması vardır. Yeniliğin son hedefi müşterilerdir. Müşteri gereksinimlerini doğru anlamak ve sürekli etkileşim halinde bulunmak yeniliğin gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Yönetici, neyin müşteri için gerekli, neyin pazarda fırsat boşluğu olduğunu kişisel becerileri sayesinde bulacaktır. Müşteri talep ve ihtiyaçları neticesinde ortaya çıkan fırsatın yaratıcı fikir halinden ürüne dönüşmesi aşamasından sonra müşterilerden ve dış çevreden geri bildirim alınması gerekmektedir. Bu geri bildirim sayesinde yeniliğin ne kadar başarılı olup olmadığı anlaşılacaktır. Eğer müşteriler yeniliği daha çok satın alıyor ya da diğer alternatiflere göre daha fazla fiyat ödemeye gönüllü oluyorsa yenilik başarıya ulaşmıştır. Kişisel becerileri sayesinde açık sözlü olan yönetici eksikliklerin giderilmesinde etkili rol oynamaktadır; çünkü yenilik süreci müşteri ihtiyaçlarını en kısa zamanda karşılamak durumundadır.<sup>415</sup>

Yenilik yönetim sürecinin alt boyutu olan müşteri fikirlerini değerlendirmek, sürdürülebilirlik ve kalıcı rekabet avantajı için önemlidir. Yönetici kişisel farkındalığı sayesinde kendine güvenmekte, başarısızlıktan korkmamaktadır. Kendine güveni eksik yöneticiler ise başarısızlık durumunda kendilerini yetersiz hissetmekte ve yeniliği başaramamaktadırlar. Kişisel becerileri düşük seviyede olan yönetici yeniliği yönetirken, çevresel faktörlerin yeni ürüne olumsuz etkilerini görememektedir. Yönetici önemli kararlar alırken bağımsız kalabildiği ölçüde müşteri fikirlerini doğru olarak algılayabilmektedir.<sup>416</sup>

Yenilik yalnızca bir defalık yapıлып sonlandırılacak bir faaliyet değildir. İşletmenin ayakta kalabilmesi için yeniliğin sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. İşletme içerisinde yenilik anlayışını rutinleştirerek, örgüt kültürünün bir parçası haline getirecek olan yöneticidir. Yöneticinin açık sözlülüğü, kararlılığı, zor durumlarla başedebilme

<sup>413</sup>Quy Nguyen Huy, Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change, The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, Published by: *Academy of Management*, Apr., 1999, s. 330.

<sup>414</sup>Montalvo, s. 317.

<sup>415</sup>Tomala ve Senechal, s. 285.

<sup>416</sup>R. Bar-on, s. 62.

yeteneği çalışanların yenilikçi tutumlarını güçlendirmektedir.

Yöneticilerin ve çalışanların bağımsız ve yüksek kalitede bir ilişki içerisinde birbirlerine bağlanmaları daha fazla sadakat, destek, güven ve yenilikçilik doğurmaktadır.<sup>417</sup> Örgütü yöneten yöneticinin hissettiği güven eksikliği örgüt kültürünün yeniliğe açık olmasını engellemektedir. Diğer bir engellemede örgüt içinden gelebilmekte; çalışanlar belirsizlik ve güvensizlik durumunda mevcut düzeni korumaya çalışmakta ve yenilikçi fikirleri ortaya koyanlara karşı durmaktadırlar. Bu durumda ise örgütün yenilikçiliği rutinleştirilmesi gecikmektedir.<sup>418</sup>

Bununla birlikte yenilikçi davranışın getireceği değişime karşı çalışanlar direnç gösterecek, yönetici ise kişisel becerilerini kullanarak bu direncin örgüt üzerindeki etkisini minimize etmek isteyecektir. Yöneticiler örgüt içerisinde çıkabilecek dirençlerin üstesinden gelerek yenilik sürecinin yönlendirilmesine, geliştirilmesine ve desteklenmesine yardımcı olabilir. Bu nedenle yüksek seviyedeki yönetici desteği, yeniliğin başarıyla sonuçlanmasını sağlamaktadır.<sup>419</sup> Üst düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğu insanların ve kurum kültürünün yeniliği sürükleyen en önemli faktör olduğunu söylemektedir.<sup>420</sup>

Yönetici kişisel becerilerini kullanarak örgüt kültürüne yenilikçiliği aşılayarak, örgütte yeniliği rutin hale getirebilir. Dolayısıyla yönetici, kişisel becerilerini kullanarak, çalışanların yenilikçi tutumlarını güçlendirmekte, esnek bir çalışma ortamı oluşturmakta, örgüt kültürünü yeniliğe açık hale getirmekte ve yenilik yönetim sürecini rutin hale getirmede etkin rol oynamaktadır.<sup>421</sup> Kendini bilen ve duygularının farkında olan yöneticinin yenilik yönetiminde başarılı olacağı, örgütü istenilen hedeflere ulaştırabileceği görülmektedir. Yapılan ampirik çalışmalarda ulaşılan bulgularda bu görüşü desteklemektedir. Örneğin Shipper, Kincaid, Rotondo and Hoffman (2003), İngiltere, ABD ve Malezya’da bulunan uluslararası şirket yöneticilerinden oluşan 3.785 lider örneklem üzerinde, duygusal zeka ile yönetimsel etkinlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında; empati kurmak, kendini bilmek, kendini yönetmek

<sup>417</sup>C.P. Ruppel, S. J. Harrington, The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation, *Journal of Business Ethics*, 2000, 25, s. 316.

<sup>418</sup>Janssen, s. 76.

<sup>419</sup>S. G. Green, Top Management Support of R&D Projects: *A Strategic Leadership Perspective*, Ieee Transactions On Engineering Management, Vol. 42, No. 3, August 1995, s. 225.

<sup>420</sup>Barsh, Capozzi, Davidson, s. 38.

<sup>421</sup>Scott ve Bruce, s. 580-607.

faktörlerinin, yönetsel etkinlik için oldukça gerekli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. En yüksek pozitif ilişki yönetsel etkinlik ile kendini bilmek arasında çıkmıştır.<sup>422</sup> Jordan ve Troth (2004) tarafından yapılan çalışmada ise örgüt üyelerinin kişisel becerileri ile işbirlikçi davranışları arasında ilişki olduğu ve bunun sonucunda yüksek takım performansının ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.<sup>423</sup> Amabile v.d. (2004) yaptıkları çalışmada, günlük olarak çalışanlarla etkileşim içerisinde olan yöneticilerin, çalışanların günlük algılarını, duygularını ve performanslarını ve onların yaptıkları işlerin yaratıcılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır.<sup>424</sup>

Yukarıdaki görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H1:** Yöneticilerin kişisel becerileriyle yenilik yönetim sürecinin başarısı arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

**H1a:** Yöneticilerin kişisel becerileriyle fırsat tespiti arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H1b:** Yöneticilerin kişisel becerileriyle yeniliği yapılandırma arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H1c:** Yöneticilerin kişisel becerileriyle yeniliği netleştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H1d:** Yöneticilerin kişisel becerileriyle yeniliği rutinleştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

Küreselleşen dünya, acımasız rekabetçi ortamı kaçınılmaz hale getirmiştir. Yönetici her alanda yardıma ihtiyaç duymaktadır. Başarıyla ilişkili her alanda, bireylerarası desteğe önem veren örgütler rakipleri karşısında daha başarılı sonuçlar elde ederler. İş dünyasında güçlü olmak çok önemlidir. Zayıf örgütler günümüz rekabet ortamında çok kısa süreli ayakta kalabilirler. Bir yönetici için merhamet, açık kalplilik ve devamlı destekleyicilik, onun zayıf yönü değildir. Tam tersine, organizasyon içinde birlik ve beraberliği pekiştiren, cesaret veren duygusal özelliklerdir. Kişilerarası ilişkiler, grup üyelerinin, tamamen kendilerini yalnız hissettiği anda bile, onların yalnız olmadığını bildiren doğru kelimeyi bulmalarını sağlamaktadır. Taleplerin arttığı,

<sup>422</sup>Yuvaraj ve Srivastava, s. 173.

<sup>423</sup>Peter J. Jordan ve Ashlea C. Troth, Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution, *Human Performance*, 17(2), 2004, s. 211.

<sup>424</sup>Teresa M. Amabile, Elizabeth A. Schatzel, Giovanni B. Moneta, Steven J. Kramer, "Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support", *The Leadership Quarterly*, Sayı:15, 2004, s. 25.

yeniliğin ve değişimin kaçınılmaz gerçek olduğu iş dünyasında; yönetim anlayışı içinde duygusal zekanın kişilerarası iletişim boyutunun getirdiği birleştirici ve kaynaştırıcı yeteneklerin, yöneticiler tarafından etkili kullanımı çok önemlidir.<sup>425</sup>

Araştırmanın temel hedeflerinden biri yöneticilerin çalışanları yenilikçilik konusunda teşvik etmek istediğinde, hangi duygusal yeteneğinin ön plana çıktığını bulmaktır. Yöneticilerin duygusal zeka yeteneklerinin yenilikçiliği destekleme durumuna göre yenilikçilik örgüt içerisinde teşvik edilebilir ve güçlendirilebilir. Zhou ve Shalley (2003) ile Anderson, de Dreu ve Nijstad (2004) yaptıkları araştırmalarda yenilikçiliğin bireyin diğer insanlarla kurduğu iletişim ve etkileşim sayesinde öne çıktığını öne sürmüşlerdir.<sup>426</sup>

Yenilik, organizasyonların etkili işlemesi ve uzun soluklu yaşaması için kritik hale gelmiştir.<sup>427</sup> Yenilik süreci fırsatları keşfetme, müşteri ihtiyaçlarını doğru algılama ile başlayan bir süreçtir. Kişilerarası ilişkiler yeteneği gelişmiş olan yönetici çalışanlar ve dış çevre ile sürekli iletişim halindedir.

Yöneticinin, yenilik sürecini başlatması için ihtiyacı olan örgüt içi ve örgüt dışı bilgilere ulaşması gerekmektedir. Bunun en önemli sebebi, çoğu yenilikçi fikrin, insanların bilgi alışverişinde bulunmasıyla ortaya çıkmasıdır.<sup>428</sup> Bunun yanıd farklı fikirleri ve bakış açılarını, kendi bilgi dağarcıklarını geliştirecek şekilde, örgüt dışında arayan yöneticiler, yenilik süreci ile ortada olan sorunlara farklı sektörlerden ve alanlardan cevap bulabilirler.<sup>429</sup> Yöneticinin bilgi kaynaklarına kolay ulaşabilmesi, insanlar ile kurduğu olumlu ilişkiler ve kişilerarası yeteneği sayesinde gerçekleşebilir.

Bir organizasyon içerisindeki haberleşme ağı ne kadar iyi kurulup işletiliyorsa, üretilen yeni fikirler o kadar çabuk yayılmakta ve tüm bireylerin yeniliğe katılımı sağlanmaktadır. Bu tür bir yapı kişilerarasında yakın ilişkiyi ve yenilik hızını

<sup>425</sup>David Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work Successful Leadership Is More Than IQ*, (Ph.D), 1998, s. 24.

<sup>426</sup>Jeroen Petrus Johannes de Jong, "Individual Innovation-The Connection Between Leadership and Employees", *Innovative Work Behavior*, Academisch Proefschrift, Amsterdam 2007, s. 9.

<sup>427</sup>O. Janssen, "Job Demands Perception Of Effort-Reward Fairness And Innovative Work Behavior", *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 2000, s. 287.

<sup>428</sup>Zhou ve Georgea, s. 552.

<sup>429</sup>Jeffrey H. Dyer, Hal B. Grefersen ve Clayton M. Christensen, "The Innovator's DNA", *Harvard Business Review*, Aralık 2009, s. 65.

artırmaktadır.<sup>430</sup>Yönetici karşılıklı iletişimlerden alacağı destek olmadan tek başına karşısına çıkan problemlerin üstesinden gelemeyebilir.

Yeniliğin ortaya çıkması ve fırsatların belirlenmesi bilinçli ve sistemli bir şekilde bilgi toplanmasını gerektirmektedir.<sup>431</sup> Bilgi elde edilmeden, tespit edilen fırsat ya da ihtiyacı yeniliğe dönüştürmek imkânsızdır. Bilgiyi elde etmede fırsatı yeniliğe dönüştürmede kişilerarası ilişkiler önemli rol oynamaktadır. Yönetici duygusal zekâ yeteneğini geliştirmeden yönetim gereksinimlerini istenen ölçüde karşılayamamaktadır.<sup>432</sup>

Sosyal zekâ unsuru olan kişilerarası beceri, yöneticinin çevresiyle ne kadar iletişim halinde olduğunun bir göstergesidir. Yönetici, karşısındakinin hissettiklerini okuyabildiği, farklılıklara karşı hoş görülmesi olabildiği ve karşısındakinin ihtiyaçlarını anlayabildiği ölçüde fırsat tespiti yapabilmektedir.<sup>433</sup> Yönetici fırsat tespiti ve yeniliği yönetirken içsel çevrenin yanı sıra bireysel ilişkilerini kullanarak bilgi akışını sağlamaktadır.<sup>434</sup>

Yeni fikirlerin ve uygulamaların kişilerarası iletişimle yayıldığı deneysel çalışmalarla onaylanmıştır. Ryan ve Gross 1943'teki bir yayında sosyal bağlantıların, sosyal etkileşimin ve kişilerarası iletişimin yeni davranışlara adaptasyonda önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur.<sup>435</sup>

Yeniliği yapılandırma sürecinde değişim, kaçınılmaz olarak işletmenin karşısına çıkacak ve beraberinde birçok sorunu meydana getirecektir. Değişimi yönetirken, yöneticinin değişikliğin grup üzerinde nasıl etkili olduğunu çok iyi analiz etmesi gerekir ki, bu da kişilerarası beceriler yeteneği ile mümkündür.<sup>436</sup>Yönetici kişilerarası becerileri ile çalışanların korkuları, endişeleri ve hislerinin farkına vararak grup içindeki zayıf

<sup>430</sup>Hong Wang and Liying Cheng, "The Impact of Curriculum Innovation on the Cultures of Teaching", *The Chinese EFL Journal*, 1(1), 5-30; Reprinted from *The Asian EFL Journal* by permission of the Asian EFL Journal Press, 2008, s. 618.

<sup>431</sup>Aygen, s. 4.

<sup>432</sup>Tim Sparrow and Amanda Knight, *Applied EI The Importance of Attitudes in Developing Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, 2006, s. 154.

<sup>433</sup>Yavuz Tuna, *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 75.

<sup>434</sup>Hughes, Patterson, Terrell, s. 162.

<sup>435</sup>T.W.Valente, R.L.Davis, *Accelerating The Diffusion Of Innovations Using Opinion Leaders*, *Annals Aapss*, 566, November 1999, s. 56.

<sup>436</sup>Wall, s. 22.

yönleri kısa zamanda görebilir ve gerekli tedbirleri alabilir.<sup>437</sup>Yönetici, yaratıcı fikir oluşumu evresinde grup içi duyguları dikkate almakta ve duyguları anlayarak daha etkin bir şekilde yönlendirebilmektedir. Duygusal zeka yeteneklerinden empati özelliğinin güçlü olması ile, insanların beden dili ve konuşmaları altındaki duygusal mesaj daha kolay çözülebilmektedir.<sup>438</sup>

Başkaları için bir şeyler yapmak, ortak hareket etmek sosyal bir gruba dâhil olmak demektir. Sosyal sorumluluğa sahip yöneticiler sosyal bilinç ve endişe sahibidirler ve toplumsal odaklı hareket ederler. Kişilerarası hassasiyetle, başkalarının yeteneklerini kabullenme ve kullanabilme hoşgörüsüne sahiptirler.<sup>439</sup> Yapılan çalışmalar yenilik, özerklik, insan ilişkileri, iletişim ve yardımlaşma kültürlerine sahip organizasyonların daha yenilikçi olduğunu göstermiştir.<sup>440</sup>

Yenilik sadece ürün yaratma süreci değil, müşteri fikirlerini değerlendiren, müşteriye anlayan ve sorunlarını çözen bir süreç olarak anlaşılması gerekmektedir.<sup>441</sup> Sözle ifade edilmeyen duygu ve düşüncelerin fark edilmesi ve anlaşılması kişilerarası becerileri yüksek olan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir.<sup>442</sup> Müşteri fikirlerini değerlendirirken, kişilerarası becerilerini etkin kullanan yönetici ürün geliştirmekte daha başarılı olmaktadır. Yenilik yönetim sürecinde kişilerarası beceriler, çevrenin ve müşterilerin ürüne etkisini belirlemede ve sürecin sağlıklı gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır.<sup>443</sup>

Örgütsel öğrenmedeki en önemli durum, yöneticilerin çevresi ile iletişim halinde olmaları ve kişilerarası ilişkilerini kullanarak bilgi akışını sağlamalarıdır. Örgütün iletişimde olduğu içsel menfaat sahiplerinden başka, örgütü etkileyen çevresel faktörlerde bulunmaktadır. Pazar koşullarının sıkı olduğu bu çevrelerde, hayatta kalabilmenin tek dinamiği olan sürekli bilgi alışverişi ve öğrenme, çevrenin örgüte olan katkısını göstermektedir. Değişen makroekonomik yapılar, değişen pazar uygulamaları,

<sup>437</sup>Sparrow ve Knight s. 125.

<sup>438</sup> M. Akın, *İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler ile Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri*, (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s. 65.

<sup>439</sup>J. Stein s. 140.

<sup>440</sup>Chin-Huat Ong, David Wan, Seong-Huat Chng, "Factors Affecting Individual Innovation: an Examination Within a Japanese Subsidiary in Singapore", *Technovation*, Sayı: 23, 2003, s. 620.

<sup>441</sup>Delbecq ve Mills, s. 33.

<sup>442</sup>Topuz, s. 9-10.

<sup>443</sup> M.L. Tucker, J.Z. Sojka, F.J. Barone ve A.M. McCarthy, "Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates". *Journal of Education for Business*, 75 (6), 2000, s. 88.

gelişen teknoloji ve rekabet ortamı örgütü etkileyen belli başlı unsurlardır. Yöneticiler bu unsurları gözlemlemeyi, kişilerarası becerilerini kullanarak gerçekleştirirler.<sup>444</sup> Duygusal zekâsı gelişmemiş olan yönetici, kişilerarası becerilerini etkin kullanamadığından örgütün öğrenmedeki en büyük sorunu olan dış çevre ile olan iletişimini tehlikeye düşürmektedir.<sup>445</sup>

Yenilik yönetim süreci, ekip çalışması yolu ile örgütün haklarını arttırma ve çalışanların yenilikçi tutumlarının güçlendirilmesi olarak adlandırılabilir.<sup>446</sup> Yenilik yönetim sürecinin alt boyutu olan rutin hale getirme, kişilerarası becerisini iyi kullanabilen yöneticilerin yapabileceği bir iştir. Tek başına yöneticinin bireysel yeteneği ve çabası yeterli olmamaktadır. Bununla beraber, örgüt kültürünün yeniliğe açık olması ve örgüt yapısının yenilikçiliğe izin vermesi gerekmektedir. Aksi takdirde, yöneticinin kişilerarası becerisini kullanarak örgüt yapısını rutin hale getirmesi güçleşecektir.<sup>447</sup>

Kişilerarası becerisi güçlü olan yönetici, öncelikle örgüt içinde çalışanlara inisiyatif hakkını vermektedir. Daha sonra yeniliğin daha cesaret verici bir şey olduğunu kanıtlamak için katılımı arttırmak için çaba sarf etmektedir.<sup>448</sup>

Örgüt kültürünün yeniliğe açık olması şirket içi farklı birimlerde kurulacak iletişim, elde edilen yöntemler ve teknolojinin paylaşımı oldukça önemlidir. Yeniliğe açık olmayan kültürdeki örgüt, kişilerarası becerisi zayıf bir yönetici tarafından yönetiliyor anlamına gelmektedir. Bu yönetici, rutinleşmeyi gerçekleştirmek için örgütünde ihtiyacı olan yenilikçilik güçlendirmesini gerçekleştirememiştir. Bu güçlendirmeyi gerçekleştiremeyen yönetici, örgütünde yeniliğe adaptasyon sorunu yaşamaktadır. Bunun tek sebebi ise rutinleşmek için önemli olan örgüt kültürünü yeniliğe açık olmasını hazırlayamamaktır.<sup>449</sup> Kişilerarası beceriler yenilik yönetiminde iç ve dış çevreyi algılamada yöneticiye yol göstermektedir. Yuvaraj ve Srivastava (2007)

<sup>444</sup>Joe Luca, Pina Terricone “Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork?”, *Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education, Melbourne, Australia*, 9-12 December 2001, s. 369.

<sup>445</sup>M.F. Munoz-Doyague, N. Gonzalez-Alvarez, M. Nieto, “An Examination of Individual Factors and Employees”, *Creativity: The Case of Spain, Creativity Research Journal*, 20(1), 2008, s. 21-33.

<sup>446</sup>P. Tierney, S. M. Farmer, G.B. Graen, “An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships”, *Personnel Psychology*, 1999,52, s. 612.

<sup>447</sup>B.Masseti, *An Empirical Examination of the Value of Creativity Support Systems on Idea Generation*, MIS Quarterly, March 1996, s. 83.

<sup>448</sup>R.F. Kleysen, C.T. Street, “Toward a Multidimensional Measure of Individual Behaviour”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2 No.3, 2001, s. 284-296.

<sup>449</sup>Anderson, King ve Rogers, s. 88.

yönetmel etkinlik ve yönetmel yaratıcılık ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında örgütlerde yeniliği gerçekleştirmek için kişilerarası becerileri yüksek olan çalışanlara ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşmışlardır.<sup>450</sup> Thomas Allen ve Herbert Menzel'in yapmış olduğu araştırmada, kişilerarası iletişim, yayılan yeniliğin ve diğer önemli yeni fikirlerin birincil aracıdır.<sup>451</sup>

Yukarıdaki görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>2</sub>:** Yöneticilerin kişilerarası becerileriyle yenilik yönetim sürecinin başarısı arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Yöneticilerin kişilerarası becerileriyle fırsat tespiti arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Yöneticilerin kişilerarası becerileriyle yeniliği yapılandırma arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Yöneticilerin kişilerarası becerileriyle yeniliği netleştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Yöneticilerin kişilerarası becerileriyle yeniliği rutinleştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

Yenilik süreci çok sayıda problemi içinde barındırmaktadır. Problem çözmek; tanımlama, anlama ve etkili çözüm üretebilme sürecidir. Problemi tanımlamak zor bir görevdir ve eğer problem doğru bir şekilde tanımlanırsa yaratıcı bir şekilde çözmek mümkün olmaktadır.<sup>452</sup> Bu sürecin etkili ve verimli olabilmesi problem çözme yeteneği üstün yöneticilerle mümkündür. Uyumluluk yeteneği aynı zamanda problemin büyüklüğünü ölçebilme, seçenekleri gözden geçirebilme, karar verebilme yeteneğinin ölçütüdür.<sup>453</sup>

Duygusal zekânın uyumluluk boyutu, çevredeki değişimler ve taleplerle başa çıkma becerisi ve sıkıntılı süreçlerde duruma adapte olabilmeyi ifade etmektedir. Yenilik süreci zor bir süreç olup karşılaşılan durumlarla yüzleşmek, sorunların üstesinden gelmek ve çözüm üretebilmek, yöneticinin uyumluluk boyutunun yüksek

<sup>450</sup> Yuvaraj ve Srivastava, s. 176.

<sup>451</sup> Delbecq ve Mills, s. 29.

<sup>452</sup> Zhou ve Georgea, s. 551.

<sup>453</sup> Wall, s. 52.

olduğunu göstermektedir.<sup>454</sup>

Gelecek hakkında tahminde bulunan uzmanlar dengelerin sürekli değişeceği ve bunun büyük ivmeyle olacağını söylemektedirler. Esneklik insanların değişen koşullara uyum becerisinin bir ölçütüdür. Bu yeteneği düşük yöneticiler rutin ve öngörülebilir işlerde başarılı olabilirken yüksek olan yöneticiler ise değişim ve çeşitliliğin gerektiği işlerde daha başarılıdırlar. Yöneticinin esneklik yeteneği iş yaklaşımında yaratıcılığın ve yenilikçiliğin bir göstergesidir.<sup>455</sup>

Gerçekçilik yeteneği sayesinde yöneticiler dünyayı objektif ve doğru şekilde görür, problemin nerde olduğunu rahatça keşfederler. Çözüm aşamasında fırsatları rahatça görebilirler.<sup>456</sup>

Sorunu anlayan, üstesinden gelen ve etkili çözüm üretebilen yönetici, fırsat tespitini daha rahat yapabilmektedir. Bu sayede pazar boşluklarını değerlendirmede, gelecek analizi yapmada, bilgi toplamada, kişisel ve sosyal problemlere karşı çözüm üretmede başarılı olur. Ayrıca bu yolla yönetici, tüketici beklenti ve taleplerini göz önünde bulundurarak işletmenin sunduğu ürün ve hizmet arasındaki farkı belirlemektedir.

Yöneticinin fırsat ve sorunu tespit etmesinde başvuracağı uyumluluk yeteneği onun daha hızlı karar vermesini sağlayacaktır. Bu durum, yöneticilerin çözüm aşamasındaki fırsatları görmelerini sağlamaktadır.<sup>457</sup>

Sürekli gelişen pazarlarda örgütler hayatta kalabilmek, rekabet avantajı elde edebilmek için değişimi yakalamak zorundadırlar. Yeniliği yönetmeye çalışan yöneticinin bu süreçte bazı zorluklarla karşılaşacağı çok açık ve nettir.<sup>458</sup> Duygusal zekası yüksek olan yönetici değişim karşısında uyum sorunu yaşamadan yeniliği yönetebilmektedir.<sup>459</sup> Örgütün ve çevrenin problemlerine karşı çözüm üretebilmek, radikal değişimin gerçekleşmesini sağlamaktadır.<sup>460</sup> Problem çözüm sürecinden sonra, radikal değişimin olmasını etkileyen en önemli faktörlerden bazıları göz önünde

---

<sup>454</sup>S. J. Stein, 161-163.

<sup>455</sup>Wall, s. 51.

<sup>456</sup>Hughes, Patterson ve Terrell, s. 98.

<sup>457</sup>S. J. Stein, 161-163.

<sup>458</sup>Damanpour ve Wischnevsky, s. 271.

<sup>459</sup>Chihiro Watanabe, s. 5.

<sup>460</sup>Segal, Jaffe, s. 51.

bulundurulmalıdır. Risk almak, örgüt kapasitesini arttırmak, teşvik etmek ve gelecek odaklı strateji kurmak yaratıcılığı etkileyen faktörlerdendir.<sup>461</sup>

Gelişen iş çevrelerinde koşullara uyum sağlayabilmek eski kalıpların dışına çıkabilmek, yerini yeni süreçlerle organize edebilmek radikal bir değişime ihtiyacı gerektirir. Bu farklılıkta duygusal zekâ seviyesi yeterli olan yönetici gerçekleştirebilir.<sup>462</sup>

Yönetici gelişen çevreye ne kadar adapte olursa, değişen durumlara karşı kişilerin hislerini, düşüncelerini ve davranışlarını düzenlemesi de o kadar kolay olur. Aksi bir durumda ise, esneklik özelliği olmayan yönetici belli kalıpların dışına çıkamaz ve yeni çevreye alışması zaman alır. Yenilikçiliğin gerektirdiklerine karşılık veremezler.<sup>463</sup> Böylelikle uyumluluk boyutunu yönetemeyecekleri için ürünü meydana getirirken sorun yaşayacakları açık ve nettir. Duygusal zekânın uyumluluk boyutu çevreyle olan uyumu göz önünde bulundurduğunda, yönetici çevresini ve dünyayı tarafsız ve net bir şekilde görebilmekte, olaylara ve sorunlara gerçekçi yaklaşabilmektedir.<sup>464</sup>

Gerçeği görebilen yönetici, yapılandırma sürecini daha sıkıntısız atlatmaktadır. Değişen çevreye ayak uyduramayan yönetici, uyum sürecinin de üstesinden gelememektedir. Ürünün konumlandırılması, sürdürülebilirlik için çok önemlidir. Çevrenin ve müşterilerin ihtiyaçları, rakiplerin pazarda ki durumları ve ürünün bu ihtiyacı ne ölçüde karşılayıp karşılamadığı göz önünde bulundurulur.<sup>465</sup>

Örgüt, dış çevreden gelen uyarıları uyumluluk yeteneği ile üstesinden gelebilmek için dikkate almak zorundadır. Faaliyetlerini devam ettirdiği çevre, netleştirme sürecini doğrudan etkilemektedir. Değişime ayak uyduran duygusal zekâlı yöneticiler bu durumu fırsata dönüştürmektedirler.<sup>466</sup>

Yeni strateji ve ürünün meydana gelmesi yöneticinin esneklik yeteneğine bağlıdır. Esneklik yeteneği, sürekli değişim halinde olan iş çevreleri karşısında problemsiz tepki

<sup>461</sup>K. Jaskyte, A. Kisieliene, *Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organisations*, Voluntas, 2006, 17, s. 134.

<sup>462</sup>Hughes, Patterson ve Terrell s. 95.

<sup>463</sup>Sparrow ve Knight, s. 154.

<sup>464</sup>J. Stein s. 90.

<sup>465</sup>Montalvo, s. 317.

<sup>466</sup>Esra Aslaner, *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik-Bir Özel Okul Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, 2010, s. 55-57.

verme ve o sürece adaptasyonu gösterir.<sup>467</sup> Esneklik yeteneği gelişmiş olan yönetici, uyum sorunu yaşamamakta ve netleştirme sürecini de başarıyla yönetmektedir.

Örgüt çalışanlarının yenilikçi tutumlarının güçlendirilmesi, örgütün yenilik sürecine ne kadar uyumlu olup olmadığını gösterir.<sup>468</sup> Her yeniliğin beraberinde getireceği başarısızlık riskini üstlenebilmek için yöneticinin uyumluluk yeteneğinin gelişmiş olması gerekmektedir. Çünkü yönetici bu yeteneğisayesinde olaylara ve mevcut duruma gerçekçi yaklaşarak hesaplanabilir riskleri üstlenecektir.

Yöneticinin uyumluluk yeteneği ne kadar gelişmişse, o oranda örgüt yapısı esnek hale gelecek basmakalıp yöntemleri bırakarak değişime adapte olabilecektir. Bunun sonucunda yenilik örgüt kültüründe sürekli hale gelecektir. Çalışanlarda bu süreçte başarısızlıktan ve iş arkadaşları tarafından dışlanmaktan korkmadan kendilerini güvende hissedeceklerdir. Eğer bir takımdaki ortam güvenli ise içindeki bireyler kendilerini katkı sağlayabilir ve risk alabilir hissediyorlarsa, grupta daha fazla fikir ortaya çıkmaktadır. Yaratıcı düşünürler dâhil bazı takım elemanları sadece yeni fikirleri denemeye heveslidirler ve kendilerini güvende hissettiklerinde risk onlar için anlamsız hale gelmektedir.<sup>469</sup>

Problem çözemeyen, esnek davranamayan, olaylara, ihtiyaçlara, yaratıcı fikirlere objektif olamayan yönetici örgüt içerisinde güven ortamını oluşturamamaktadır. Araştırmalar; ortam, güven ve kurumsal performans arasında bir bağ olduğunu öne sürmektedir. Hosmer'in yönetilenlerin ahlakını anlamaya yönelik önemli varsayımlarından birinde, güvenin katılıma dönüştüğü, bunun da yenilikçi çabayı doğurduğu öne sürülmüştür. Ayrıca, güven ve katılımın, maddi kazanç ya da anlaşmadan çok, hevesli işbirliği ve yenilikçi çabaya neden olduğunu öne sürmüştür. Öte yandan, eksik güven ortamındaki endişe, kişisel şüpheyeye ve boşa harcanan çabaya neden olmaktadır.<sup>470</sup>

Örgüt problemlerini çözemeyen yöneticinin, çalışanlarının yenilikçi tutumlarını geliştiremeyeceği gibi gerçeklik testini yapamayan yöneticinin de örgüt kültürünü yeniliğe açamayacağı açık ve net bir durumdur. Örgüt yapılarının bireysel yeniliği

<sup>467</sup>J. Stein s. 180.

<sup>468</sup>Uzkurt, s. 136.

<sup>469</sup>G.ST.J. Burch, The "Creative-Schizotype": *Help or Hindrance to Team-Level Innovation*, Business Review, 2006, s. 46.

<sup>470</sup>Ruppel, Harrington, s. 319.

etkilediği düşünüldüğünde, başarılı olmayı hedef almış örgütlerin bünyesindeki her bireyi yeniliklerin içerine katması kaçınılmazdır (Burgelman ve Sayles, 1986; Cornwall ve Hartman, 1988; Kanter, 1982).<sup>471</sup> Önceki çalışmalarda bu görüşü destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Yöneticilerin ve çalışanların diğer iş gruplarından insanlarla (Koen ve Kohli, 1998), müşterilerle (Von Hippel, Thomke ve Sonnack, 1999) ilişki içerisinde bulunduklarını ve bu bireylerden alınan destekle yeniliğin arttığını göstermişlerdir (Madjar, 2005; Montuori ve Purser, 1999).<sup>472</sup>

Yukarıdaki görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H3:** Yöneticilerin uyumluluk becerisiyle yenilik yönetim sürecinin başarısı arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

**H3a:** Yöneticilerin uyumluluk becerisiyle fırsat tespiti arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H3b:** Yöneticilerin uyumluluk becerisiyle yeniliği yapılandırma arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H3c:** Yöneticilerin uyumluluk becerisiyle yeniliği netleştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H3d:** Yöneticilerin uyumluluk becerisiyle yeniliği rutinleştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

Bir çalışana ait yenilikçi fikirler, önceden oluşturulmuş ilişkilerle, yazılı olmayan kurallarla ve beklentilerle savaşmak durumunda kalabilir. Zira her yenilik yeni duruma adapte olmak için yeni görevler, ilişkiler ve kurallar anlamına gelmektedir. Ortaya çıkabilecek belirsizlik, güvensizlik ve strese dolaylı çalışanlar yeniliklerin karşısında durabilir. Bununla birlikte insanların değişikliği engelleyen orijinal davranışlara, eskiye, alışılmışı dönme eğilimi olduğundan benzer uygulamalar için oluşmuş alışkanlıkların kırılması çok zordur.<sup>473</sup> Bu durumda bireyler stres yönetimi yeteneğini devreye sokmak ve değişime adapte etmek zorundadır. Yöneticiler, çalışanların yenilikçi çabalarını fark ettiklerinde, onların istek ve ihtiyaçlarına dikkat ederler, fikirlerine açıkça ilgi

<sup>471</sup> Ong, Wan ve Chng, s. 618.

<sup>472</sup> Nora Madjar, "Emotional and Informational Support From Different Sources and Employee Creativity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2008, s. 84.

<sup>473</sup> Janssen, s. 349.

gösterirler ve bireysel gelişim ve ifadeyi teşvik ederler.<sup>474</sup>

Duygusal enerji seviyesi bir yöneticinin bir şeyler yapabilme kapasitesini, strese dayanıklılığını, uzun süreli stres durumundan sonra kendini toparlayabilme gücünü gösteren bir ölçüdür. Bu ölçünün yüksek seviyede olması yöneticinin başarılı ve liderlik özelliklerinin iyi olduğunu gösterirken, düşük seviyede olması depresyonu gösterir.<sup>475</sup> Yöneticinin stres yönetimi kendi üzerinde ve çalışanlar üzerinde oluşabilecek yükün hafifletilmesi için çok önemlidir. Örgütlerin başarılı ve yenilikçi örgüt seviyesine gelebilmesi stres yeteneği üstün yöneticilerle mümkündür.

Gelecek tahmini yapmak, pazardaki ihtiyaç ve beklentinin durumunu sezmek, baskı ve stres altında yapıldığı zaman gerçekleştirilebilmesi mümkün olmayan bir durumdur.<sup>476</sup> Bu durum, yöneticinin fırsat tespiti yaparken pazardaki boşlukları kaçırmamasına neden olmaktadır. Bu ve buna benzer sorunlar karşısında yöneticinin göstereceği reaksiyonun örgüt üzerinde negatif sonuçlara yol açabileceği göz önünde bulundurulmaktadır.<sup>477</sup>

Yenilik yönetiminde fırsat tespiti ve sorun çözmek problemlili bir süreç olduğundan ortam itibarıyla örgüt de stresli bir ortam içerisinde çalışmaktadır. Yöneticinin yenilik ve fırsat tespiti ile ilgili eksiklerini tamamlamak, risk almak, karar vermek ve alınan kararları uygulayabilmek ve çalışanların sorunlarına veya taleplerine karşılık verebilmek, yöneticinin düzenli olarak yaptığı bir şeydir. Tüm bunların üstesinden gelebilmek kendine güveni tam ve duygusal zekâ seviyesi yüksek olan yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir. Zor anlar karşısında, yöneticinin sahip olduğu mizah anlayışı problemlerin çözümlenmesi için daha esnek bir ortam sunmaktadır. Etkili iletişim teknikleri sorunların çözümünde daha rahat bir ortam sağlamak ve bu esneklik örgütün yaratıcılığını artırmaktadır.<sup>478</sup>

Yöneticinin, zorlukların üstesinden gelebilmesi için örgütün yenilik fikrine adaptasyonu ve benimseme süresi çok kısa olmalıdır. Kısacası, örgüt yeniden yapılandırmaya karşı istekli ve arzulu olmalıdır.<sup>479</sup> Tüm bu yenilik yönetim süreci

---

<sup>474</sup>De Jong, s. 57.

<sup>475</sup>Wall, s. 51.

<sup>476</sup>Eversheim, s. 55-58.

<sup>477</sup>Segal ve Jaffe, s. 87.

<sup>478</sup>A. Sterrett, s. 47.

<sup>479</sup>Janssen, s. 347.

boyunca, yönetici endişe verici hadiselerden kaçınmalıdır. Bu durum motivasyon bozukluğuna sebebiyet vermektedir. Bozulan konsantrasyon, yönetme ve yargılama kabiliyetlerini de zayıflatmaktadır. Fakat duygusal zekâ seviyesi yüksek olan yöneticinin stres seviyesi düşük olacağından, iyi bir stres yönetimi sayesinde örgüt çalışanları ve kendi verimini arttırarak daha huzurlu bir çalışma ortamı yaratır.<sup>480</sup>

Artık stres toleransının ve tepki kontrolünün üstesinden gelen yönetici, ürünü pazara konumlandırmak ve stratejilerini belirlemek durumundadır. Fikri bulmak, geliştirmek ve uygulamak kadar, fikrin hizmet ve ürüne dönüştürülmesi de çok önemlidir. Ortaya çıkan ürün ya da hizmetlerin örgüte ağır finansman yükleri getirmeden ticarileştirmesi gerekmektedir. Ürünü piyasaya sürme aşamasına gelen yönetici, fırsatları değerlendirmek için rakiplerin pazarda ki güçlerini, ürünün piyasadaki ömrünü, beklenti ve ihtiyaçlarını iyi analiz etmek durumundadır. Stresle başa çıkma yeteneği sayesinde yönetici ürünün pazarda konumlandırmasını daha gerçekçi yapma imkânına sahip olacaktır.<sup>481</sup>

Müşteri fikirlerini değerlendirirken yaşanacak olan zaman baskısı ve rakiplerin tehdidi stresli ortamı oluşturmaktadır. Zorluklarla baş edip rahat bir yenilik ortamının organizasyonda yaratılmasında yöneticinin duygusal zeka yeteneği devreye girmektedir. Duygusal zeka seviyesi yüksek olan yönetici, kişilerarası becerileri ve sosyal farkındalığı sayesinde tüketici isteğini algılamaya çalışmakta, tüketiciden gelen fikirleri değerlendirmekte ve oluşabilecek ihtiyaç ve talepleri karşılamaktadır.<sup>482</sup>

Yeniliği sürekli hale getirmek örgüt üyelerini yenilikle uğraşmaya iten kurumsal kültürü ve yaratıcılığa yardım eden ortamı gerektirmektedir.<sup>483</sup> Yeniliği rutinleştirmek için çalışanların yenilikçi tutumlarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların yenilikçi tutumlarının güçlendirilmesi, yeniliğin örgüte cesaret verici olmasından geçmektedir. Yenilik, yaratıcı bireylerden ve iş yapabilme becerisi olan motivasyonu yüksek, stresle başa çıkabilen yöneticilerden etkilenmektedir.<sup>484</sup>

---

<sup>480</sup>Ryback, s. 39.

<sup>481</sup>Conceição, Hamill ve Pinheiro, s. 6.

<sup>482</sup>J. Kouzes, B. Posner, *Leadership Challenge*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007, s. 45.

<sup>483</sup>P.K.Ahmed, s. 30.

<sup>484</sup>K.L. Unsworth, H. Brown, L. McGuire, *Employee Innovation: The Roles Of Idea Generation And Idea Implementation*, Siop Conference, New Orleans Louisiana April, 2000, s. 14-16.

Bir çalışanın yaratıcı olabilmesi için çalışanın kendini güvende hissetmesi ve örgüt tarafından desteklenmesi gerektiği öne sürülmektedir. (Madjar v.d. 2002; Oldham ve Cummings 1996)<sup>485</sup> Bütün bunların yanında çalışanların bilgiye ulaşabilmesi ve kendi içinde birbirine karşı sorumlu davranmaya başlaması yöneticinin yeniliği, rutin hale getirmesinde etkili olmaktadır. Kısacası, yaratıcılığı kontrol edebilen duygusal zekâ seviyesi yüksek yöneticiler, bazı noktaları göz önünde bulundurmaktadırlar. Var olan, problemi ya da fırsatı algılamak, fikir üretmek, değerlendirmek, bilgi toplamak ve uygulamak örgütün yeniliğe güvenini artırmaktadır.<sup>486</sup>

Başarılı ve sürdürülebilir yenilik kültürü yaratmak için yöneticiler iki önemli görevi yerine getirmelidirler. İlk olarak çevrelerine oldukça duyarlı olmalıdırlar ve kendilerinin çevreye olan etkilerini bilmelidirler. Bu duyarlılık onlara önemli bir bakış açısı kazandırır. Bu duyarlılık yöneticilerin gerçek dünya ve örgüt kültürü arasındaki boşluğu fark edip bir köprü oluşturabilmesini sağlamaktadır. İkincisi de yöneticilerin belirsizlikle başa çıkabilme kabiliyetidir. Yenilik belirsizlik olmadan ortaya çıkamaz ve iş yerindeki çevre ve ilişkilerdeki belirsizliği tolere edemeyen organizasyonlar ve yöneticiler sadece sıradan işleri başarabilir.<sup>487</sup> Araştırmalar örgütün yeniliği destekleyen ortama sahip olmasının başarılı yenilikçiliğe katkı sağladığını ortaya koymuştur (Tatum 1989). Yaratılan bu ortama rağmen örgütler yenilik süreci için heyecanlı ve dinamik çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Roberts ve Fusfeld 1981; Nam ve Tatum 1992, 1997; Winch 1998).<sup>488</sup> Yönetici, stresle başa çıkma yeteneği sayesinde belirsizliğin yarattığı baskıdan kurtulacak ve yeniliği örgüt kültürüne yerleştirecektir. Yukarıdaki görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H4:** Yöneticilerin stresle başa çıkma becerisiyle yenilik yönetim sürecinin başarısı arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

**H4a:** Yöneticilerin stresle başa çıkma becerisiyle fırsat tespiti arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H4b:** Yöneticilerin stresle başa çıkma becerisiyle yeniliği yapılandırma arasında olumlu bir ilişki vardır.

<sup>485</sup> Majdar, s. 85.

<sup>486</sup> Zhou ve Georgea, s. 561-565.

<sup>487</sup> Ahmed, s. 38.

<sup>488</sup> Mohammed Fadhıl Dulaimi, "Madhav Prasad Nepal, Moonseo Park, A Hierarchical Structural Model of Assessing Innovation and Project Performance", *Construction Management and Economics*, Sayı: 23, 2005, s. 565.

**H4c:** Yöneticilerin stresle başa çıkma becerisiyle yeniliği netleştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H4d:** Yöneticilerin stresle başa çıkma becerisiyle yeniliği rutinleştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

Duygusal zekânın diğer bir boyutu olan genel ruh durumu kişinin dış görünüşü, hayattan zevk alma yeteneği ve genel olarak ne kadar mutlu olduğu ile ilgilidir.<sup>489</sup> Kişinin mutluluk seviyesi ile motivasyon düzeyi doğrudan ilişkilidir. Bireyin yapabildikleri kabiliyetleri ile kısıtlı olsa da motive olmuş kişi bu yetenekleri tam kapasite kullanabilmektedir.<sup>490</sup> Yenilik, çalışanların motivasyonunun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>491</sup>

Genel ruh durumunun alt boyutlarından optimizm, umutla ilişkilidir ve umut zorlukları aşmada iyi bir yol göstericidir. Umut ve iyimserlik kaçınılmaz engelleri hesaba katmamıza rağmen kararlılıkla yola devam etmemizi sağlayan, duygusal zekanın iki önemli parçasıdır. Duygusal zeka yeteneği düşük olanlar zorluklarla baş edebilmede umutsuzluğa kapılıp yenilikten daha çabuk vazgeçmektedirler. Oysaki yenilikte başarı kadar başarısızlık riskinin olduğu yönetici tarafından bilinmeli ve yenilik sürecinin tüm aşamalarında iyimserlik ve umut kaybedilmemelidir.

Yenilik yönetim sürecinde, fırsat ve sorun tespiti yönetici için pozitif bir gelişmedir. Fırsatları belirleyen yönetici pazar boşluklarını değerlendirmekte ve bu durum yöneticiyi mutlu etmektedir. Yöneticinin mutluluk seviyesi duygusal zekâ becerisini ve gelişimini doğrudan etkilemektedir.<sup>492</sup>

Mutlu olabilen yönetici örgüt ile beraber yaptığı işten tatmin olmaktadır. Genel huzur durumu fırsat tespitini de beraberinde getirmektedir.<sup>493</sup> Mutluluk yeteneği diğer duygusal yeteneklere karşı korunmuş bir yetenek türü değildir. Diğer duygusal zeka yeteneklerini etkiler ve onlardan etkilenir. İyimserlik seviyesi çok düşük olan, sürekli hatalara odaklanan yöneticilerin, bir problem anında mutluluk seviyeleri de yetersiz

<sup>489</sup>J. Stein, s. 215.

<sup>490</sup>Munoz-Doyague, Gonzalez-Alvarez ve Nieto, s. 22.

<sup>491</sup>N. Ramamoorthy, P.C. Flood, T. Slattery and R. Sardesai, "Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model", *Creativity and Innovation Management*, v14-2, 2005, s. 143.

<sup>492</sup>Hughes, Patterson ve Terrell, s. 112.

<sup>493</sup>Stein ve Howard, s. 217.

olacağından fırsatları tespit edememektedirler.<sup>494</sup>

Mutluluk seviyesi yüksek olan yönetici, var olanı geliştirip bir değişim içine giriyorsa, gelecek kaygısı, yaptığı yenilikten tatmin olamama gibi problemleri olmamaktadır. Gelecek projeksiyonunu esnek yapabilen yönetici, örgütte yapacağı radikal değişimi de sağlıklı yönetmektedir.<sup>495</sup> Gerçekleşecek olan radikal değişim, mutluluk düzeyi güçlü yönetici tarafından yapılmıyor ise örgütün bu değişime ilgili olması beklenmemektedir. Örgüt çalışanlarını pozitif etkileyecek bir ruh hali olmadığı için mutluluk, örgüt üzerindeki olumlu etkisini gösteremeyecektir. Bu durum örgüt içi bir çatışma ortamına sebebiyet vermektedir. Yenilik sürecindeki güven ortamının yitirilmemesi için yöneticinin mutluluk seviyesi çok önemlidir.<sup>496</sup> Bu sert değişimin hemen arkasından ürün meydana gelmektedir. Bu yenilik bir hizmet ya da bir süreç de olabilir. Duygusal zekâsı yüksek olan yönetici ürün meydana gelirken çevresine pozitif olarak bakmakta ve kendi mutluluk halini örgütüne yansıtmaktadır. Ruh hali pozitif olan yönetici örgüt kaynaklarını etkin kullanarak ürününü pazarda etkili konumlandırmaktadır.<sup>497</sup>

İyimserlik seviyesi düşük olan yöneticinin ise radikal değişim sürecini yönetemeyeceği ve örgüt içi çatışmalara sebebiyet vereceği aşikârdır. Daha esnek, iyimserlik seviyesi istenen düzeyde olan yönetici değişime daha hızlı uyum sağlamakta ve değişim sonrası ürünün meydana gelmesi daha kısa sürmektedir.<sup>498</sup> Bu sayede, ürün ticarileştirilirken pazar ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığı, rakiplerinden nasıl ayrıştığı gibi konular daha iyi gözlenmektedir.<sup>499</sup>

Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan yönetici örgütünde ve iş çevresinde pozitif olanın arayışındadır. Bu durum yöneticinin sadece bakış açısını değiştirmesini değil, duygusal zekâsını olumlu yönde kullanarak ihtiyaçlara en iyi cevap verilmesine gayret etmektedir.<sup>500</sup> Yenilik süreci sürekli devamlılığı getirdiğinden örgüt var olanı geliştirip, talepler ve ihtiyaçlar doğrultusunda yenilemektedir. Mutluluk seviyesi yüksek olan yönetici bu süreci müşteri fikirlerini değerlendirirken göz önünde bulundurmaktadır.

<sup>494</sup>Wall, s. 120.

<sup>495</sup>Stein ve Howard, s. 216-220.

<sup>496</sup>Janssen ve Vliert, s. 347-348.

<sup>497</sup>P.Conceição, Dennis Hamill ve P.Pinheiro, s. 7-8.

<sup>498</sup>Lam, s. 16-18.

<sup>499</sup>Montalvo, s. 316-318.

<sup>500</sup>A. Sterrett, s. 86-88.

Yönetici sahip olduğu pozitif enerjiyle müşteri fikirlerinden aldığı geribildirimini ürüne yansıtmakta ve ürünü bu doğrultuda geliştirmektedir.<sup>501</sup>

İyimser yöneticiler, zor ve devamlı değişen koşullar karşısında motivasyonu bozmadan sonuca gitmektedirler.<sup>502</sup> İyimserlik seviyesi düşük olan yönetici, çevresel faktörlerinin ürüne etkisini göz önünde bulundurmamakta, karamsar ve devamlı hatalara odaklanmaktadır.<sup>503</sup>

Hiçbir örgüt huysuz ve negatif bakış açısına sahip bir yönetici ile yenilik sürecine girmek istemez. Oluşacak olan bu mutsuz, olumsuz hava örgüt içi yenilikçi tutumları zayıflatmaktadır.<sup>504</sup> Örgüt içi mutluluk seviyesi, çalışanlar arası iletişimi etkilemektedir. Birimler arası kurulacak etkin iletişim ağı, teknolojilerin paylaşımı için çok önemlidir. Bu yardımlaşma ekip çalışması yolu ile yenilikçi ruhu güçlendirmektedir. Yöneticinin sahip olduğu mutluluk düzeyi, duygusal zeka becerisini ve gelişimini doğrudan etkilemektedir.<sup>505</sup> Mutluluk seviyesi yüksek, esnek olabilen yöneticinin örgüt kültürünü yeniliğe adapte edebilmesi daha kolay olmaktadır.<sup>506</sup>

Mutluluk ruh durumunu örgütüne yansıtamayan yönetici örgüt yapısının yenilikçiliğe izin vermesi için gerekli olan alt yapıyı örgütüne sağlayamamaktadır. Esnek olamayan yönetici, riskten korkmakta, uzun planlar yerine kısa vadeli planlar yapmaktadır. Yetersiz seviyede olan motivasyon düzeyi, genelden daha çok ayrıntılara takılıp örgütü yavaşlatmakta, yenilik faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.<sup>507</sup> Önceki çalışmalar yönetici-çalışan etkileşimi içerisinde çalışan kişilerin, yenilikçi çalışmayı destekleyen bir ortamda çalıştıkları hissi uyandığını göstermiştir (Dunegan, Tierney, ve Duchon, 1992; Scott ve Bruce, 1994).<sup>508</sup>

---

<sup>501</sup> A. Sterrett, s. 87.

<sup>502</sup> Stein ve Howard, s. 236-237.

<sup>503</sup> Wall, s. 119.

<sup>504</sup> A. Sterrett, s. 85-87.

<sup>505</sup> Hughes, Patterson ve Terrell, s. 111.

<sup>506</sup> Stein ve Howard, s. 237.

<sup>507</sup> Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 177.

<sup>508</sup> Tierney, Farmer ve Graen, s. 595.

Yukarıdaki görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H5:** Yöneticilerin genel ruh durumuyla yenilik yönetim sürecinin başarısı arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

**H5a:** Yöneticilerin genel ruh durumuyla fırsat tespiti arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H5b:** Yöneticilerin genel ruh durumuyla yeniliği yapılandırma arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H5c:** Yöneticilerin genel ruh durumuyla yeniliği netleştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H5d:** Yöneticilerin genel ruh durumuyla yeniliği rutinleştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

Demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak ele alınmış ve yenilik yönetimi ve duygusal zeka demografik değişkenler açısından incelenmiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu başlık altında, araştırmanın evreni ve örneklemin seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları ile araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler hakkındaki açıklamalar yer almaktadır.

#### **3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Bu çalışmanın evreni, Ankara ilinde mobilya üretimi yapan Ankara Ticaret Odası'na bağlı 1989 firma oluşturmaktadır.

Uygulama çalışmasının mobilya sektöründen seçilme nedeni; bu sektörün çevresel değişimlerden özellikle müşteri isteklerinden çok hızlı etkilenebilen bir yapıya sahip olmasıdır.

Mobilya sanayi, yarattığı katma değer ile ülkemizde stratejik bir önem taşımaktadır. Türk mobilya sanayinin sahip olduğu stratejik önem ve yüksek istihdam potansiyelinin bu açıdan dikkatle ele alınması gerekmektedir.<sup>509</sup>

Ülkemizde ahşap ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalar genelde küçük ölçekli aile işletmesi şeklindedir. Bu işletmeler düşük kapasite kullanım oranları ile verimsiz çalıştıklarından üretim maliyetleri yüksek olmaktadır. Ancak, mobilya endüstrisi hızlı bir dönüşüm geçirerek eskiye oranla çok daha bilgi ve sermaye yoğun moda sektör olma yolunda ilerlemektedir.<sup>510</sup>

Türkiye mobilya endüstrisinde çoğunluğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmeler ağırlıktadır. Ancak, 1990'lı yıllardan itibaren orta ve büyük ölçekli işletmelerin katılımlarıyla ülke imalat sanayisi içinde %3'lük üretim katkısıyla önemli bilgi ve sermaye ağırlıklı imalat kolu olmuştur. Mobilya üretim miktarı ölçümlerinde net resmi bir rakam olmamakla birlikte üretici firma sayısı, üretim miktarları, satış fiyatları, ihracat rakamları ile birlikte değerlendirildiğinde ve inşaat sektörünün büyüklüğüyle sektördeki kayıtdışılık dikkate alındığında Türkiye mobilya sektörü üretiminin 6 milyar doları aştığı düşünülmektedir.<sup>511</sup>

Türkiye'de mobilya sektörü, belirli bölgelerde toplanmıştır. Üretimdeki toplam paylarına göre mobilya üretiminin yoğunlaştığı önemli iller sırasıyla; İstanbul, Ankara, Kayseri, Bursa, İzmir ve Adana şeklindedir.<sup>512</sup>

Türkiye mobilya sektöründe firma sayısı, istihdam ve ülke geneli dağılımı Tablo 3.1'de verilmiştir. Görüldüğü üzere Ankara sektörde ikinci sırada yer almakta ve yapılan anket araştırması için yeterli örnekleme kapsayan değerlere sahiptir. Örneğin Ankara ilinden seçilmesinin nedeni, Ankara ilinin başkent olması, çeşitli ulaşım imkânına sahip olması ve ekonomik faaliyet konularındaki ağırlığı itibarıyla sanayi yoğunluklu iller arasında yer almasıdır. Bu anlamda mobilya ve ahşap sektörünün, yöneticilerin duygusal zeka yeteneklerinin yenilik yönetim sürecine etkisinin araştırılmasında iyi bir örnek teşkil edebileceği düşünülmüştür.

<sup>509</sup> T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, *Mobilya Sektörü Raporu*, 2010, s. 1.

<sup>510</sup> T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, s. 4.

<sup>511</sup> Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, "Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013", *Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, 2006, s. 2.

<sup>512</sup> T.C. Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı, s. 4.

**Tablo 3.1.** Mobilya Sektöründe İllere Göre Faaliyet Gösteren Firma ve Çalışan Sayısı<sup>513</sup>

| Şehir            | Firma Sayısı | Çalışan Sayısı |
|------------------|--------------|----------------|
| İstanbul         | 6.458        | 35.633         |
| <b>Ankara</b>    | <b>5.361</b> | <b>30.062</b>  |
| İzmir            | 2.379        | 14.142         |
| Bursa            | 2.130        | 16.096         |
| Kayseri          | 740          | 20.280         |
| Diğer            | 12.278       | 42.000         |
| Toplam           | 29.346       | 158.213        |
| Perakende Satıcı | 32.382       | 100.000        |
| Genel Toplam     | 61.728       | 258.213        |

Söz konusu araştırma evreninden % 95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5’lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 322 olarak hesaplanmıştır.<sup>514</sup> Bununla birlikte, bazı işletme yöneticilerinin cevap vermeyebileceği veya olası cevaplama hataları dikkate alınarak; anakütleyi oluşturan her elemanın örneğe girme şansını eşit kılan, basit tesadüfî örnekleme yöntemine başvurularak 360 işletme belirlenmiştir. Anakütle (N=1989) ve örneklem büyüklüğü (n=360) belirlendikten sonra, anakütledeki tüm gözlem birimleri 1’den başlanarak 1989’e kadar numaralandırılmıştır. Daha sonra tesadüfî (rassal) sayılar tablosundan yararlanılarak, 1 ile 1989 arasında yer alan 360 sayı belirlenmiş olup, bunlara karşılık gelen gözlem birimleri örnekleme oluşturmuştur. Dağıtılan tüm anketlerin geri dönüşümü olmuştur. Geri dönen anketlerden yedi adedinde çok sayıda cevaplanmayan soru bulunduğundan, üç adedinde rastgele cevaplandığı anlaşıldığından analiz sürecine dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla istatistikî analizlere konu olan, anket formu sayısı 350’dir.

### 3.3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmamızda, temelde nicel verilere dayalı olarak araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu nedenle veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan yenilik yönetim süreci anketini oluşturabilmek amacıyla yenilik ve yenilik yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya

<sup>513</sup>T.C. Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı, s. 10.

<sup>514</sup> Örneklem Hesaplaması, Erişim Tarihi: 19.09.2011 <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

dayalı akademik yayınlar üzerinde geniş bir tarama yapılmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler mümkün olduğunca daha önceki araştırmalarda kullanılmış, yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiş ifadeler arasından seçilmiştir. Ancak bu ölçeklerin tümünün orijinal dili İngilizce'dir ve bunlarla yapılan araştırmalar, ülkemiz dışında gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla öncelikle ölçeklerin, Türkçeye uygun biçimde tercüme edilmesi, daha sonra da kültürel farklılıkların yol açabileceği problemleri ortadan kaldırmak için dilimize uyarlanması gerekmektedir. Bu amaçla, önce İngilizce'den Türkçe'ye, daha sonra tekrar İngilizce'ye tercüme edilerek ifadelerin kültürel bağlamda farklılığı olup olmadığı, dil uzmanlarınca değerlendirilmiştir. Sonuçta hiçbir ifadenin tercüme sonucu anlam kaybına veya değişikliğine uğramadığı görülmüştür. Duygusal zeka yeteneklerini ölçen ölçek daha önce ülkemizde yapılan birçok araştırmada kullanıldığı için yeniden tercüme edilmesine gerek duyulmamıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmakta ve toplam 133 madde içermektedir. İlk bölüm (6 ifade), yöneticilerin demografik niteliklerini, ikinci bölüm (39 ifade) yenilik yönetim sürecini ve üçüncü bölüm (88 ifade) duygusal zekâ yeteneklerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılan çalışanların demografik niteliklerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, deneyim süresi ve yönetim düzeyi) tespitine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, yenilik yönetim sürecini ölçmek için dört boyuttan oluşan (fırsat tespiti, yapılandırma, netleştirme ve rutin hale getirme) 5'li Likert tipi 39 maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekteki ifadeler 'kesinlikle katılmıyorum' ile 'kesinlikle katılıyorum' arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin içeriği incelendiğinde, yenilik yönetim sürecini karakterize eden ifadelerden oluştuğu görülecektir. Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi yenilik yönetim süreci fırsat tespiti ile başlayıp çalışanların yenilikçi tutumlarının güçlendirilmesi aşamasına kadar gerçekleşen süreci ifade etmektedir.

Anketin ikinci bölümündeki yenilik yönetim sürecinin ilk aşaması olan fırsat tespitini ölçmek için 5'li Likert tipi 15 maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır<sup>515</sup> (soru

<sup>515</sup> J. Tang, "Exploring the Antecedents of Entrepreneurial Alertness: Interactions Between Individual and Environmental Characteristics", *United States Association for Small Business and Entrepreneurship National*

no: 1-15). Fırsat tanımlama, pazardaki ihtiyaçları ve boşlukları saptamaya yarayan süreci ifade etmektedir. Bu çalışmada yer alan fırsat tespiti ile ilgili ifadeler yeniliğin ortaya çıkabilmesi için yöneticinin çevresindeki bilgileri toplaması, değerlendirmesi, değerli fırsatları değersizlerden ayırt edebilmesi için duygularını, sezgilerini kullanabilmesi ve bunun sonucunda değer yaratma potansiyeli olan hertürlü ihtiyacı fırsata dönüştürmeyi ölçmeye yöneliktir. Yeniden tanımlama ve yeniliği yapılandırma aşaması Hull tarafından geliştirilen ve benimsenen 8 madde<sup>516</sup> (soru no:16-23) ile ölçülmüştür. Yeniliği netleştirme ve yeniliği rutin hale getirme aşamasını belirlemede, Tidd, Bessant ve Pavitt tarafından geliştirilen toplam 16 maddelik<sup>517</sup> (soru no: 24-39) bir ölçek kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise duygusal zeka düzeyini ölçen; yine güvenilirliği ve geçerliği çeşitli çalışmalarca kanıtlanmış olan Bar-On tarafından geliştirilen Bar-On EQ-i (Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği) kullanılmıştır.

### 3.3.3. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Son şekli verilen anket formunun, uygulanması için anketörlerden yararlanılmıştır. Anket formlarının, objektif, samimi ve amacına uygun olarak cevaplanması için anketörlere önceden eğitim verilmiştir. Literatürdeki görüşlere uygun olarak anket formlarının işletmenin yenilik yönetimi ve yenilik uygulamalarını değerlendirebilecek bilgilere sahip olması beklenen, üst düzey bir yönetici tarafından doldurulması hedeflenmiştir.

Anketörler, Eylül 2011 – Aralık 2011 tarihleri arasında, örneklemdeki 360 işletme yöneticisine ulaşmışlar ve yöneticiler anketi cevaplamayı kabul etmişlerdir. Dağıtılan tüm anketlerin geri dönüşümü olmuştur. Anketlerin anketörler tarafından girişimcilere elden verilmesi ve anketteki bölümlerle ilgili gerekli açıklamaların yapılması, anketlerin geri dönüşünün yüksek orana ulaşılmasında etkili olmuştur.

Veriler SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

---

*Conference Proceedings*, San Antonio, 2008, s. 117–118.

<sup>516</sup> Clyde E.Hull, *Innovation Strategy: An Empirical Investigation of the Antecedents of Innovation Modes*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), IndianaUniversity, 2003, s. 178.

<sup>517</sup> Tidd, Bessant ve Pavitt, s. 560-561.

### 3.3.4. AnketlerinGüvenilirliğine İlişkin Analizler

Anket formundan elde edilen verilere, gerekli analizleri yapabilmek amacıyla öncelikle kullanılan anket formlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutları araştırılmıştır. Bu boyutların belirlenmesi, anketin ikinci bölümünü oluşturan yenilik yönetimi performansına ilişkin bileşenlerin ortaya konulmasına, yenilik yönetimi performansına etkili olabilecek faktörlerin açıklanmasına ve anketin üçüncü bölümünü oluşturan duygusal zeka ölçeğinin güvenilirliğinin ortaya konmasına imkan verecektir.

Cevaplandırılan anket formu sayısı değerlendirildiğinde örneğin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ve istatistiksel analizler açısından yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir.

Bir ölçeğin tutarlılığını ve kalıcılığını gösteren güvenilirlik, bu ölçekle yapılan ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ortaya koyar. Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır.<sup>518</sup> Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili<sup>519</sup> olup, çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla beraber, en çok içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi kullanılmaktadır. Bu araştırmada bu yöntemle hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen Cronbach Alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artmaktadır.<sup>520</sup> Bu araştırmada kullanılan her bir ölçek için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach Alfa değerinin yenilik yönetim performansı ve duygusal zeka ölçekleri için sırasıyla 0.940 ve 0.902 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin analizlerinin metin içinde ayırt edilebilmesi ve daha kolay incelenebilmesi açısından her bir ölçeğe ait güvenilirlik analizleri ayrı başlıklar altında incelenecek ve değerlendirilecektir.

Araştırmada ilk olarak toplam puan korelasyon değerlerine bakılmıştır. Genel olarak, madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği veya maddenin düzeltilmesi gerektiği, 0,20'den daha düşük

<sup>518</sup> Türker Baş, *Anket*, Seçkin, Ankara 2001, s. 185.

<sup>519</sup> Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara 2011, s. 169.

<sup>520</sup> George A. Morgan vd., *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey USA 2004, s. 122.

maddelerin ise teste alınmaması gerekmektedir.<sup>521</sup> Toplam puan korelasyonunu 0,30'ın altında olan maddelere bakıldığında, bu maddelerin silinmesi durumundaki Cronbach Alfa değerinin de yükseleceği görülmüş ve yenilik yönetim performansı ve duygusal zeka anketlerinden toplam puan korelasyonu düşük olan, dolayısıyla güvenilirliği düşüren maddeler çıkarılmıştır. Nitekim düzeltilmiş toplam puan korelasyonu ve bir madde silindiğindeki Cronbach Alfa değerindeki değişim değerlerinin, ölçeklerin güvenilirliğin tespitinde kullanılan en önemli iki gösterge olduğu söylenebilir.<sup>522</sup>

Yukarıdaki esaslar çerçevesinde, toplam 39 maddeyi içeren yenilik yönetim süreci ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi ve ülkemizdeki birçok duygusal zeka ile ilgili çalışmada kullanılan 88 maddelik ölçek için daha önce yapılan güvenilirlik analizleri kullanılmış ayrıca her bir faktörün güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu şekilde hareket etmekteki amaç ise, en küçük toplam puan korelasyonlu maddeler silindikçe, diğer maddelerin toplam puan korelasyon değerlerinde yükseliş olabileceğine dair beklentidir.

#### 3.3.4.1. Yenilik Yönetim Süreci Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Yenilik yönetim performansı ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach Alfa Katsayısı'nın tespitine ilişkin sonuçlar aşağıda, tablolar yardımıyla sunulmaktadır. Tablolarda soruları ve numaralarını belirtmek için Y kodu ve rakamlar kullanılmıştır. Örneğin; Y12 bu ölçekteki on ikinci soruyu ifade etmektedir.

Yenilik yönetim süreci ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için, önceki kısımda verilen ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen analizin birinci adımına ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 3.2'de sunulmaktadır. Tablo 3.2'de, birinci adımda yenilik yönetim süreci ölçeğinin Y13 numaralı maddesine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun, diğer bir ifadeyle bu maddelerin ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun düşük olduğu görülmüştür. Bu maddeye ait “madde silinirse ölçeğin cronbach alfa değeri”ne bakıldığında, ölçeğin güvenilirliğinin artacağı

<sup>521</sup> Büyüköztürk, s. 171.

<sup>522</sup> Nancy L. Leech, Karen C. Barrett, George A. Morgan, *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2005, s. 67; Perry R. Hinton, Charlotte Brawnlow, Isabella McMurray ve Bob Cozens, *SPSS Explained*, Routledge, Great Britain 2004, s. 363; George Arthur Morgan ve Orlando V. Griego, *Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: Answering Research Questions with Statistics*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., USA 1998, s. 130.

görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini artırabilmek amacıyla, Y13: “Karlı fırsatları görmemi sağlayan sıra dışı bir yeteneğe sahibim.” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Birinci adımda 39 maddelik ölçeğin geneline ait cronbach alfa katsayısı 0,940’dır.

**Tablo 3.2.** Yenilik Yönetim Süreci Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım

| Madde No     | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|--------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Y1           | 4,3829             | ,87417            | 161,5029                           | 322,285                          | ,557                                      | ,938                                            |
| Y2           | 4,2971             | ,86494            | 161,5886                           | 324,478                          | ,492                                      | ,939                                            |
| Y3           | 4,0714             | 1,11927           | 161,8143                           | 320,358                          | ,473                                      | ,939                                            |
| Y4           | 3,7971             | 1,30965           | 162,0886                           | 314,069                          | ,533                                      | ,939                                            |
| Y5           | 4,1600             | ,99719            | 161,7257                           | 321,976                          | ,491                                      | ,939                                            |
| Y6           | 4,3571             | ,79099            | 161,5286                           | 322,382                          | ,617                                      | ,938                                            |
| Y7           | 4,3029             | ,82215            | 161,5829                           | 320,851                          | ,646                                      | ,938                                            |
| Y8           | 4,3114             | ,81013            | 161,5743                           | 321,844                          | ,621                                      | ,938                                            |
| Y9           | 4,1143             | 1,10667           | 161,7714                           | 322,784                          | ,416                                      | ,940                                            |
| Y10          | 4,3086             | ,84072            | 161,5771                           | 320,526                          | ,641                                      | ,938                                            |
| Y11          | 4,2971             | ,95320            | 161,5886                           | 318,111                          | ,633                                      | ,938                                            |
| Y12          | 4,4857             | ,82481            | 161,4000                           | 324,516                          | ,516                                      | ,939                                            |
| <b>Y13</b>   | <b>2,5571</b>      | <b>1,50487</b>    | <b>163,3286</b>                    | <b>348,273</b>                   | <b>-,178</b>                              | <b>,949</b>                                     |
| Y14          | 4,3857             | ,68744            | 161,5000                           | 325,431                          | ,590                                      | ,938                                            |
| Y15          | 4,3143             | ,74061            | 161,5714                           | 323,621                          | ,614                                      | ,938                                            |
| Y16          | 4,4057             | ,65644            | 161,4800                           | 327,878                          | ,515                                      | ,939                                            |
| Y17          | 4,1343             | 1,01942           | 161,7514                           | 322,405                          | ,467                                      | ,939                                            |
| Y18          | 4,3943             | ,71334            | 161,4914                           | 324,795                          | ,593                                      | ,938                                            |
| Y19          | 4,3343             | ,68108            | 161,5514                           | 323,898                          | ,660                                      | ,938                                            |
| Y20          | 4,3743             | ,69375            | 161,5114                           | 326,199                          | ,553                                      | ,939                                            |
| Y21          | 4,3600             | ,74680            | 161,5257                           | 323,935                          | ,597                                      | ,938                                            |
| Y22          | 4,3514             | ,74897            | 161,5343                           | 322,519                          | ,649                                      | ,938                                            |
| Y23          | 4,4086             | ,70726            | 161,4771                           | 322,714                          | ,682                                      | ,938                                            |
| Y24          | 4,3429             | ,74721            | 161,5429                           | 323,722                          | ,605                                      | ,938                                            |
| Y25          | 4,3000             | ,85227            | 161,5857                           | 326,461                          | ,434                                      | ,939                                            |
| Y26          | 4,0000             | 1,00429           | 161,8857                           | 318,348                          | ,591                                      | ,938                                            |
| Y27          | 4,2600             | ,80354            | 161,6257                           | 324,378                          | ,536                                      | ,939                                            |
| Y28          | 4,2143             | ,80991            | 161,6714                           | 323,969                          | ,546                                      | ,939                                            |
| Y29          | 4,2400             | ,76049            | 161,6457                           | 323,897                          | ,587                                      | ,938                                            |
| Y30          | 4,0886             | ,93370            | 161,7971                           | 320,569                          | ,571                                      | ,938                                            |
| Y31          | 4,1686             | ,91007            | 161,7171                           | 319,258                          | ,629                                      | ,938                                            |
| Y32          | 4,3029             | ,78652            | 161,5829                           | 324,066                          | ,560                                      | ,938                                            |
| Y33          | 4,3743             | ,72208            | 161,5114                           | 324,256                          | ,606                                      | ,938                                            |
| Y34          | 4,4286             | ,71759            | 161,4571                           | 325,045                          | ,579                                      | ,938                                            |
| Y35          | 4,3914             | ,67577            | 161,4943                           | 326,302                          | ,565                                      | ,939                                            |
| Y36          | 4,4257             | ,64583            | 161,4600                           | 327,023                          | ,561                                      | ,939                                            |
| Y37          | 4,3543             | ,70623            | 161,5314                           | 324,273                          | ,620                                      | ,938                                            |
| Y38          | 4,4771             | ,65846            | 161,4086                           | 325,675                          | ,607                                      | ,938                                            |
| Y39          | 4,6114             | ,66245            | 161,2743                           | 325,546                          | ,609                                      | ,938                                            |
| <b>ÖLÇEK</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|              | 165,               | 18,45380          | 340,543                            | 39                               | 0,940                                     |                                                 |

**Tablo 3.3.** Yenilik Yönetim Süreci Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: İkinci Adım

| Madde No     | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|--------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Y1           | 4,3829             | ,87417            | 158,9457                           | 329,839                          | ,556                                      | ,948                                            |
| Y2           | 4,2971             | ,86494            | 159,0314                           | 331,773                          | ,500                                      | ,949                                            |
| Y3           | 4,0714             | 1,11927           | 159,2571                           | 327,498                          | ,482                                      | ,949                                            |
| Y4           | 3,7971             | 1,30965           | 159,5314                           | 321,052                          | ,543                                      | ,949                                            |
| Y5           | 4,1600             | ,99719            | 159,1686                           | 329,109                          | ,502                                      | ,949                                            |
| Y6           | 4,3571             | ,79099            | 158,9714                           | 329,822                          | ,620                                      | ,948                                            |
| Y7           | 4,3029             | ,82215            | 159,0257                           | 328,243                          | ,650                                      | ,948                                            |
| Y8           | 4,3114             | ,81013            | 159,0171                           | 329,163                          | ,628                                      | ,948                                            |
| Y9           | 4,1143             | 1,10667           | 159,2143                           | 330,375                          | ,414                                      | ,950                                            |
| Y10          | 4,3086             | ,84072            | 159,0200                           | 327,899                          | ,646                                      | ,948                                            |
| Y11          | 4,2971             | ,95320            | 159,0314                           | 325,354                          | ,640                                      | ,948                                            |
| Y12          | 4,4857             | ,82481            | 158,8429                           | 332,047                          | ,517                                      | ,949                                            |
| Y14          | 4,3857             | ,68744            | 158,9429                           | 332,994                          | ,590                                      | ,948                                            |
| Y15          | 4,3143             | ,74061            | 159,0143                           | 331,240                          | ,611                                      | ,948                                            |
| Y16          | 4,4057             | ,65644            | 158,9229                           | 335,596                          | ,509                                      | ,949                                            |
| Y17          | 4,1343             | 1,01942           | 159,1943                           | 329,613                          | ,476                                      | ,949                                            |
| Y18          | 4,3943             | ,71334            | 158,9343                           | 332,509                          | ,586                                      | ,948                                            |
| Y19          | 4,3343             | ,68108            | 158,9943                           | 331,427                          | ,661                                      | ,948                                            |
| Y20          | 4,3743             | ,69375            | 158,9543                           | 333,855                          | ,550                                      | ,948                                            |
| Y21          | 4,3600             | ,74680            | 158,9686                           | 331,543                          | ,595                                      | ,948                                            |
| Y22          | 4,3514             | ,74897            | 158,9771                           | 330,063                          | ,649                                      | ,948                                            |
| Y23          | 4,4086             | ,70726            | 158,9200                           | 330,355                          | ,677                                      | ,948                                            |
| Y24          | 4,3429             | ,74721            | 158,9857                           | 331,206                          | ,607                                      | ,948                                            |
| Y25          | 4,3000             | ,85227            | 159,0286                           | 334,188                          | ,429                                      | ,949                                            |
| Y26          | 4,0000             | 1,00429           | 159,3286                           | 325,379                          | ,604                                      | ,948                                            |
| Y27          | 4,2600             | ,80354            | 159,0686                           | 331,949                          | ,535                                      | ,948                                            |
| Y28          | 4,2143             | ,80991            | 159,1143                           | 331,528                          | ,545                                      | ,948                                            |
| Y29          | 4,2400             | ,76049            | 159,0886                           | 331,382                          | ,589                                      | ,948                                            |
| Y30          | 4,0886             | ,93370            | 159,2400                           | 327,724                          | ,582                                      | ,948                                            |
| Y31          | 4,1686             | ,91007            | 159,1600                           | 326,427                          | ,639                                      | ,948                                            |
| Y32          | 4,3029             | ,78652            | 159,0257                           | 331,607                          | ,560                                      | ,948                                            |
| Y33          | 4,3743             | ,72208            | 158,9543                           | 331,803                          | ,606                                      | ,948                                            |
| Y34          | 4,4286             | ,71759            | 158,9000                           | 332,675                          | ,576                                      | ,948                                            |
| Y35          | 4,3914             | ,67577            | 158,9371                           | 333,899                          | ,564                                      | ,948                                            |
| Y36          | 4,4257             | ,64583            | 158,9029                           | 334,592                          | ,561                                      | ,948                                            |
| Y37          | 4,3543             | ,70623            | 158,9743                           | 331,922                          | ,616                                      | ,948                                            |
| Y38          | 4,4771             | ,65846            | 158,8514                           | 333,313                          | ,604                                      | ,948                                            |
| Y39          | 4,6114             | ,66245            | 158,7171                           | 333,149                          | ,607                                      | ,948                                            |
| <b>ÖLÇEK</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|              | 163,3286           | 18,66207          | 348,273                            | 38                               | 0,949                                     |                                                 |

İkinci adımda, yenilik yönetim süreci ölçeğinin Y13 numaralı madde çıkarıldıktan

sonra kalan 38 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar yukarıdaki tabloda verilmiştir. 38 maddelik ölçeğin geneline ait cronbach alfa katsayısı ise 0,949 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.3 incelendiğinde, yenilik yönetim süreci ölçeğinin kalan tüm maddelerine ilişkin “düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun” tamamının cronbach alfa değerlerinin oldukça yüksek olduğu, dolayısıyla 38 maddelik bu ölçekte yer alan tüm maddelerin birbirleri ile uyumları ve bir ölçek olarak güvenilirlik sağlama açısından iyi düzeyde bir yeterliliğe sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca faktör analizinden elde edilen verilerle eşleştirildiğinde, anketten çıkarılan maddenin ölçeğin açıkladığı varyans düzeyini de oldukça düşürdüğü tespit edilmiştir.

#### 3.3.4.2. Duygusal Zeka Ölçeği

Bar-On, Goleman’dan önce Duygusal Zeka modelini herkesçe bilinir bir hale getirmiştir. Sosyal ve duygusal zeka alanında araştırma yapan bir kuramcı olan Bar-On, modelini hem kişisel hem de kişilerarası yetenekleri ifade etmekte kullanmaktadır. Bar-On, 1980 yılından itibaren duygusal zeka konusu üzerine yoğunlaşmış ve Bar-On Duygusal Zeka Ölçeğini geliştirmiştir. Bar-On’un teorisi duygusal zeka ve sosyal zeka modellerini kapsayan bir modeldir. Bar-On duygusal katsayı envanteri ile kişinin başarı potansiyeli ölçülmesi ve IQ ölçümünün eksik yanlarını hesaplanması hedeflenmiştir.<sup>523</sup>

Bar-On modelini, beş temel alan ve her temel alanında kendi içinde ayrıldığı alt boyutlarda sınıflandırmaktadır. Performans üzerine odaklanan Bar-On’un modeli, hem kişisel hem de kişilerarası yetenekleri kapsamaktadır. Bar-On’un tüm bu alt boyutlarının etkili kullanımı ve bilinmesi (EQ-I) duygusal zeka teorisi test edilirken testin tutarlı bir zemine oturmasını sağlamaktadır.

Her bölüm de kendi içinde belirtilen alt bölümleri içermektedir.<sup>524</sup> Anketi değerlendirirken kullanılacak olan bu boyutlar anketin güvenilirliğini artırmak amacıyla, anketin içinde yer alan Cronbach Alfa katsayı güvenilirlik analizi ile test ederken boyutlar ile arasındaki ilişki de göz önünde bulundurulmaktadır.

Diğer yöntemlere kıyasla, Bar-On duygusal zeka ölçeği önemli artılar

<sup>523</sup>R.Bar-On, “The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): A test of Emotional Intelligence”, s. 3.

<sup>524</sup>F.T. Acar, s. 35-55.

taşımaktadır. Duygusal Zeka Ölçeği, teorileri ve gözlemleri, çok faktörlü geniş kapsamlı doğanın bir bütünü olarak birleştirir. Daha fazla işbirliği sağlamaya dayalıdır ve kapsamlı bir cevap formatına sahiptir ve deneylerle gözlenmektedir.<sup>525</sup>

Bar-On'un duygusal zeka modeli, kimi insanların duygusal açıdan neden iyi durumda olduklarını veya hayattaki başarılarının nedenlerini açıklamak üzere kurulmuştur. Bu yönüyle, bilişsel olmayan zeka faktörlerine odaklanan model, hem duygusal zekayı hem de sosyal zekayı kapsamaktadır. Bu açıdan yukarıda sıralanan boyutlar kişinin kendi farkındalığı gibi zihinsel yeteneklerle bağımsızlık veya kendine saygı gibi zihinsel yeteneklerden ayrı özellikleri birleştirdiğinden, karma bir model olarak kabul edilmektedir. Geçerliliği ve güvenilirliği çok geniş örneklemeler üzerinde denenmiş bir model olarak yaygın şekilde kullanılmakta ve zeka kavramı için alternatif bakış açıları sunmaktadır.<sup>526</sup> Özetle, araştırmacı, bu ölçeği uygulayarak elde edeceği sonuçların kalitesine ve gerçekliğine kesinlikle güvenebilir.

Mumcuoglu ve Acar yaptıkları çalışmada İngilizce ve Türkçe form arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gözlemlemektedirler. Yapılan güvenirlik ve geçerlik çalışmaları sonucu İngilizce ve Türkçe formunun bilimsel araştırmalarda kullanılmasının bir sakıncası olmadığını belirtmektedir.<sup>527</sup> İki form arasında  $r=.71$  ile  $r=.95$  düzeyinde ilişki olduğu gözlenmektedir. Bu durum göz önünde bulundurularak çalışmalar devam etmektedir. Sonuç olarak Bar-On EQ-I'nin yüksek bir güvenirlik derecesinin olduğu çok sayıda kanıtla bulgulanmıştır.

Bar-On'un geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yaptığı EQ-i, açıkça tanımlamakta olan önemli kavramları ölçmektedir ve bu alanda çalışanlarca duygusal zekayı en iyi ölçen araç olarak kabul edilmektedir. Test güvenirliği çalışmalarına göre de, bir test çalışmasından elde edilen bulguların diğeri ile tutarlı bulunması, güvenirlik göstergesi olarak önemli bir veridir. Yapılan testlerin süresi bir aydan dört aya uzanan bir süreçtir. Bu süreçte elde edilen bulgular, .78'den .92'ye ve .55'ten .82'ye uzanmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, geçerlik ve güvenirlik çalışmasının duygusal ve sosyal işleyişteki değişikliklere de duyarlı olduğunu göstermektedir. Bu durum Bar-On EQ-i'nin güvenilir

<sup>525</sup> A.Ç. Güllüce, *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*, s. 63.

<sup>526</sup> Güllüce, s. 63.

<sup>527</sup> Mumcuoğlu, s. 50.

bir test olduğunu doğrulamaktadır.<sup>528</sup>

Gerçekleştirilen Bar-On EQ-i testlerinin altı geçerlik türünde incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Bar-On'un duygusal zeka ve unsurlarını ölçmede yeterli olduğu bu testler sonucunda doğrulanmaktadır. Altı ülkede gerçekleştirilen bu araştırma yapı geçerliği, sapma geçerliği, kriter grubu geçerliği, farklılaştırıcı öge geçerliği, yüzey geçerliği ve faktörel geçerlik olmak üzere altı geçerlik türü olarak incelenmektedir. Bu durum Bar-On EQ-i'nin tasarladığı her şeyi gerçekleştirdiğini ve geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu konusunda yeterliğini göstermektedir.<sup>529</sup>

Yapılan içsel tutarlılık çalışmalarında, .48 ile .84 arasında güvenirlik katsayıları elde edilmektedir. Bu çalışmadan 4 ay sonra yeniden yapılan test,  $r=.71$  ile  $r=.93$  rakamlarını vermektedir. Elde edilen Cronbach Alfa katsayıları Mumcuoğlu tarafından yapılan içsel tutarlılık çalışmasında test edilmiş ve gözlenmiştir. Yapılan geçerlik çalışmalarında da, anketin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu anlaşılmaktadır.

Acar, EQ-I'da yaptığı çalışmada anketin orijinalini ve çevrilmiş halini dördüncü kez İngilizceye çevrildiğini belirtmektedir. Yapılan bu çevrimler sonucunda çalışmanın güvenirlik sıkıntısı çekmeyeceği kesinleşmiştir. Bu işlem sonucunda toplam 5 boyut ve onlarında altında yer alan 15 boyutu değerlendirmektedir. Toplamda 88 ifadeden oluşan bir anket oluşturulmuştur. Acar, ayrıca konunun uzmanları ile yaptığı görüşmeler sonrasında kişinin anketi doldurma eğilimini ölçen ifadelerin tespit edilerek anketten çıkarıldığını belirtmektedir. Böylelikle, 88. madde yukarıdaki ifadelere samimi ve doğru şekilde cevap verdim, ifadesine “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum” ya da “emin değilim” seçeneğinin dışında cevap verenlerin ankete dahil edilmedikleri anlaşılmaktadır. Bu maddenin genişletilmesi Bar-On tarafından yapılmıştır. Bar-On bumaddeyi ilave geçerlik kontrolünü sağlayabilmek için geliştirdiğini söylemektedir.<sup>530</sup>

Değerlendirmeler “Kesinlikle katılıyorum” seçeneğine “5” ve “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine “1” puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puanlar çalışanın duygusal zeka düzeyinin yüksek, düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Bar-On EQ-I ölçeğinde yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Bu çalışma gerçekleştirilirken uyulması

<sup>528</sup> Mumcuoğlu, s. 50.

<sup>529</sup> Bar-On, s. 158.

<sup>530</sup> Bar-On, s. 147.

gereken bazı durumlar bulunmaktadır. Çalışmadaki önermelerin tek bir konuyu önermesine, her boyutu ölçen yeterli sayıda önerme olmasına, birbirinin yerine geçen önerme olmamasına, önermelerin yeterince açık ve anlaşılır olmasına ve ölçülmesi gereken boyutla ilgisiz önerme bulunmamasına dikkat edilmektedir.

Çalışmada kullandığımız, duygusal zeka ölçme aracının boyutları ile ilgili maddeler Tablo 3.4’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.4.** Bar-On EQ Anketinin Boyutlarına İlişkin Maddeler

| BOYUTLAR               | MADDELER  |
|------------------------|-----------|
| Kişisel Beceriler      | Z1 - Z29  |
| Kişilerarası Beceriler | Z30 - Z47 |
| Stresle Başa Çıkma     | Z48 - Z62 |
| Uyumluluk              | Z63 - Z75 |
| Genel Ruh Durumu       | Z76 - Z87 |

Tablo 3.4’de belirtilen maddelerden Z1,Z2,Z3,Z4,Z5,Z6,Z9,Z11,Z14,Z19,Z22,Z23,Z26,Z28,Z30,Z35,Z41,Z43,Z47,Z48,Z50,Z53,Z58,Z59,Z61,Z65,Z66,Z68,Z69,Z70,Z71,Z72,Z73,Z74,Z75,Z76,Z77,Z80 ve Z85 numaralı sorular **ters sorulardır**. Bu soruların değerleri ters girilmiştir.

Anketin toplam boyutları göz önünde bulundurulduğunda alfa katsayısı .92,12 olup kabul edilebilir seviyededir. 88 ifadenin yer aldığı ankette, anketin içinde yer alan önermeler arasında iç tutarlılığı Cronbach Alfa Katsayı güvenirlik analizi ile test edilmiştir. Acar, anketin güvenirliğini arttırmak amacıyla bu yöntemi kullandığını belirtmektedir. Kişisel yetenekler boyutunun alfa katsayısı .83,73 kişilerarası yetenekler boyutunun alfa katsayısı .77,87 uyumluluk boyutunun alfa katsayısı .65,42 stresle başa çıkma boyutunun alfa katsayısı .73,14 genel ruh durumu boyutunun alfa katsayısı .75,06 olup, tüm boyutlar için kabul edilebilir düzeydedir.<sup>531</sup>

Çalışmamızda duygusal zeka ölçeğinin her bir alt boyutuna ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach Alfa Katsayısı’nın tespitine ilişkin sonuçlar aşağıda, tablolar yardımıyla sunulmaktadır. Tablolarda “madde no” olarak

<sup>531</sup> F. T. Acar, s. 116.

verilen rakamlar, her boyutun sıra numarası dikkate alınarak ifade edilmiştir. Örneğin; Z8 bu ölçekteki sekizinci soruyu ifade etmektedir. Her bir adımda kesim noktasının altında kalan ve güvenilirliği etkileyen maddeler çıkarılmış ve rakamlar tablolar yardımıyla yorumlanmıştır.

Kişisel beceriler boyutuna ait güvenilirlik analizlerinin birinci adımı Tablo 3.5’de sunulmaktadır. Tablo 3.5 incelendiğinde, kişisel beceriler boyutunun Z1, Z7, Z8, Z12, Z17, Z24, Z25, Z26 numaralı maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun ve ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun düşük olduğu görülmüştür. Bu maddeler silindiğinde ölçeğin kişisel becerileri ölçmedeki güvenilirliğini artıracığından, Z1: “Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok ben başkalarına ihtiyaç duyarım.”, Z7: “İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.”, Z8: “Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.”, Z12: “Kendimi takdir ederim.”, Z17: “Çoğu durumda kendimden eminimdir.”, Z24: “Neler hissettiğimi bilirim.”, Z25: “Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.” ve Z26: “Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.” ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır.

**Tablo 3.5.** Kişisel Beceriler Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma     | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z1                  | 3,7029             | 1,36587            | 113,0657                           | 142,978                          | ,144                                      | ,808                                            |
| Z2                  | 3,8457             | 1,20608            | 112,9229                           | 137,733                          | ,366                                      | ,796                                            |
| Z3                  | 4,1543             | 1,06476            | 112,6143                           | 136,014                          | ,499                                      | ,791                                            |
| Z4                  | 4,0000             | 1,15800            | 112,7686                           | 134,591                          | ,507                                      | ,790                                            |
| Z5                  | 3,8143             | 1,34668            | 112,9543                           | 133,935                          | ,443                                      | ,792                                            |
| Z6                  | 4,0600             | 1,14524            | 112,7086                           | 135,634                          | ,472                                      | ,791                                            |
| Z7                  | 4,0514             | 1,05041            | 112,7171                           | 145,097                          | ,132                                      | ,806                                            |
| Z8                  | 4,3714             | ,68491             | 112,3971                           | 144,750                          | ,263                                      | ,801                                            |
| Z9                  | 3,8971             | 1,26026            | 112,8714                           | 136,250                          | ,398                                      | ,794                                            |
| Z10                 | 4,2200             | ,93340             | 112,5486                           | 141,154                          | ,339                                      | ,798                                            |
| Z11                 | 4,0771             | 1,10082            | 112,6914                           | 135,469                          | ,502                                      | ,790                                            |
| Z12                 | 2,5086             | 1,40759            | 114,2600                           | 161,030                          | -,377                                     | ,834                                            |
| Z13                 | 4,1829             | ,96396             | 112,5857                           | 140,897                          | ,337                                      | ,798                                            |
| Z14                 | 4,1657             | 1,05492            | 112,6029                           | 135,764                          | ,515                                      | ,790                                            |
| Z15                 | 4,2829             | ,71616             | 112,4857                           | 143,689                          | ,311                                      | ,799                                            |
| Z16                 | 4,3657             | ,68380             | 112,4029                           | 143,021                          | ,371                                      | ,798                                            |
| Z17                 | 4,1171             | 1,06816            | 112,6514                           | 143,901                          | ,176                                      | ,804                                            |
| Z18                 | 4,1714             | ,87256             | 112,5971                           | 140,614                          | ,395                                      | ,796                                            |
| Z19                 | 4,1857             | 1,14922            | 112,5829                           | 133,808                          | ,542                                      | ,788                                            |
| Z20                 | 4,0743             | ,94864             | 112,6943                           | 140,150                          | ,378                                      | ,796                                            |
| Z21                 | 4,0914             | ,93801             | 112,6771                           | 139,795                          | ,400                                      | ,795                                            |
| Z22                 | 4,3857             | 1,03648            | 112,3829                           | 135,154                          | ,553                                      | ,789                                            |
| Z23                 | 4,0771             | 1,16653            | 112,6914                           | 132,965                          | ,566                                      | ,787                                            |
| Z24                 | 4,2600             | ,74430             | 112,5086                           | 144,531                          | ,249                                      | ,801                                            |
| Z25                 | 4,2200             | ,90218             | 112,5486                           | 143,681                          | ,234                                      | ,801                                            |
| Z26                 | 3,1914             | 1,62376            | 113,5771                           | 149,695                          | -,070                                     | ,824                                            |
| Z27                 | 4,2000             | ,83957             | 112,5686                           | 142,005                          | ,342                                      | ,798                                            |
| Z28                 | 3,9886             | 1,15050            | 112,7800                           | 135,232                          | ,486                                      | ,791                                            |
| Z29                 | 4,1057             | ,90381             | 112,6629                           | 141,714                          | ,326                                      | ,798                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan..Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 116,7686           | 12,22898           | 149,548                            | 29                               | 0,804                                     |                                                 |

İkinci adımda, kişisel beceriler boyutunun Z1, Z7, Z8, Z12, Z17, Z24, Z25, Z26 numaralı sekiz madde çıkarıldıktan sonra kalan 21 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.6.** Kişisel Beceriler Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi: İkinci Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma     | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z2                  | 3,8457             | 1,20608            | 82,5000                            | 118,107                          | ,365                                      | ,862                                            |
| Z3                  | 4,1543             | 1,06476            | 82,1914                            | 116,579                          | ,497                                      | ,856                                            |
| Z4                  | 4,0000             | 1,15800            | 82,3457                            | 114,645                          | ,530                                      | ,855                                            |
| Z5                  | 3,8143             | 1,34668            | 82,5314                            | 113,230                          | ,492                                      | ,857                                            |
| Z6                  | 4,0600             | 1,14524            | 82,2857                            | 114,835                          | ,529                                      | ,855                                            |
| Z9                  | 3,8971             | 1,26026            | 82,4486                            | 115,807                          | ,433                                      | ,859                                            |
| Z10                 | 4,2200             | ,93340             | 82,1257                            | 121,497                          | ,329                                      | ,862                                            |
| Z11                 | 4,0771             | 1,10082            | 82,2686                            | 115,269                          | ,535                                      | ,855                                            |
| Z13                 | 4,1829             | ,96396             | 82,1629                            | 121,415                          | ,320                                      | ,862                                            |
| Z14                 | 4,1657             | 1,05492            | 82,1800                            | 116,142                          | ,523                                      | ,855                                            |
| <b>Z15</b>          | <b>4,2829</b>      | <b>,71616</b>      | <b>82,0629</b>                     | <b>124,174</b>                   | <b>,279</b>                               | <b>,863</b>                                     |
| Z16                 | 4,3657             | ,68380             | 81,9800                            | 123,647                          | ,330                                      | ,862                                            |
| Z18                 | 4,1714             | ,87256             | 82,1743                            | 121,285                          | ,369                                      | ,861                                            |
| Z19                 | 4,1857             | 1,14922            | 82,1600                            | 113,854                          | ,569                                      | ,853                                            |
| Z20                 | 4,0743             | ,94864             | 82,2714                            | 120,359                          | ,379                                      | ,860                                            |
| Z21                 | 4,0914             | ,93801             | 82,2543                            | 119,869                          | ,408                                      | ,859                                            |
| Z22                 | 4,3857             | 1,03648            | 81,9600                            | 115,041                          | ,586                                      | ,853                                            |
| Z23                 | 4,0771             | 1,16653            | 82,2686                            | 112,976                          | ,597                                      | ,852                                            |
| Z27                 | 4,2000             | ,83957             | 82,1457                            | 121,695                          | ,364                                      | ,861                                            |
| Z28                 | 3,9886             | 1,15050            | 82,3571                            | 114,488                          | ,541                                      | ,854                                            |
| Z29                 | 4,1057             | ,90381             | 82,2400                            | 121,598                          | ,337                                      | ,862                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan..Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | <b>86,3457</b>     | <b>11,36389</b>    | <b>129,138</b>                     | <b>21</b>                        | <b>0,864</b>                              |                                                 |

Tablo 3.3 incelendiğinde, kişisel beceriler boyutunun Z15 numaralı maddesine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 0,30'dan düşük olduğu, dolayısıyla bu maddenin ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun yeterli olmadığı görülmüştür. Ölçeğin kişisel beceriler boyutunu ölçmedeki güvenilirliği artırabilmek amacıyla, Z15: “Fiziksel görüntümden memnunum.” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır.

**Tablo 3.7.** Kişisel Beceriler Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi: Üçüncü Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma     | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z2                  | 3,8457             | 1,20608            | 78,2171                            | 113,191                          | ,371                                      | ,860                                            |
| Z3                  | 4,1543             | 1,06476            | 77,9086                            | 111,682                          | ,505                                      | ,855                                            |
| Z4                  | 4,0000             | 1,15800            | 78,0629                            | 109,864                          | ,534                                      | ,853                                            |
| Z5                  | 3,8143             | 1,34668            | 78,2486                            | 108,525                          | ,493                                      | ,856                                            |
| Z6                  | 4,0600             | 1,14524            | 78,0029                            | 110,077                          | ,532                                      | ,854                                            |
| Z9                  | 3,8971             | 1,26026            | 78,1657                            | 110,861                          | ,442                                      | ,858                                            |
| Z10                 | 4,2200             | ,93340             | 77,8429                            | 116,620                          | ,331                                      | ,861                                            |
| Z11                 | 4,0771             | 1,10082            | 77,9857                            | 110,501                          | ,538                                      | ,853                                            |
| Z13                 | 4,1829             | ,96396             | 77,8800                            | 116,851                          | ,307                                      | ,862                                            |
| Z14                 | 4,1657             | 1,05492            | 77,8971                            | 111,388                          | ,524                                      | ,854                                            |
| Z16                 | 4,3657             | ,68380             | 77,6971                            | 119,123                          | ,307                                      | ,861                                            |
| Z18                 | 4,1714             | ,87256             | 77,8914                            | 116,636                          | ,360                                      | ,860                                            |
| Z19                 | 4,1857             | 1,14922            | 77,8771                            | 109,237                          | ,567                                      | ,852                                            |
| Z20                 | 4,0743             | ,94864             | 77,9886                            | 115,708                          | ,371                                      | ,860                                            |
| Z21                 | 4,0914             | ,93801             | 77,9714                            | 115,071                          | ,409                                      | ,858                                            |
| Z22                 | 4,3857             | 1,03648            | 77,6771                            | 110,363                          | ,585                                      | ,852                                            |
| Z23                 | 4,0771             | 1,16653            | 77,9857                            | 108,157                          | ,604                                      | ,850                                            |
| Z27                 | 4,2000             | ,83957             | 77,8629                            | 116,967                          | ,358                                      | ,860                                            |
| Z28                 | 3,9886             | 1,15050            | 78,0743                            | 109,708                          | ,545                                      | ,853                                            |
| Z29                 | 4,1057             | ,90381             | 77,9571                            | 116,975                          | ,326                                      | ,861                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan..Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 82,0629            | 11,14332           | 124,174                            | 20                               | 0,863                                     |                                                 |

Üçüncü ve son adımda ise, kişisel beceriler boyutuna ait Z15 numaralı madde çıkarıldıktan sonra kalan 20 maddenin Cronbach Alfa katsayısı yeniden hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.7’de verilmiştir. Tablo 3.7 incelendiğinde ise, kişisel beceriler boyutunun tüm maddelerine ilişkin “düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun” tamamının cronbach alfa değerlerinin oldukça yüksek olduğu, dolayısıyla 20 maddelik bu ölçekte yer alan tüm maddelerin birbirleri ile uyumları ve bir ölçek olarak güvenilirlik sağlama açısından iyi düzeyde bir yeterliliğe sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Toplam 18 maddeyi içeren kişilerarası beceriler boyutuna ait maddelerin güvenilirliğini belirlemek için, önceki kısımda verilen ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen iki adımlı bir analiz yapılmıştır. Her bir adımda kesim noktasının altında kalan ve güvenilirliği etkileyen maddeler çıkarılmış ve rakamlar tablolar yardımıyla yorumlanmıştır. Birinci adımına ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 3.8'deki gibi olmuştur.

**Tablo 3.8.** Kişilerarası Beceriler Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Birinci Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma     | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z30                 | 4,0829             | 1,32487            | 73,2286                            | 57,695                           | ,388                                      | ,785                                            |
| Z31                 | 4,2943             | ,83733             | 73,0171                            | 62,046                           | ,342                                      | ,786                                            |
| <b>Z32</b>          | <b>4,1143</b>      | <b>1,11441</b>     | <b>73,1971</b>                     | <b>63,276</b>                    | <b>,155</b>                               | <b>,801</b>                                     |
| Z33                 | 4,3371             | ,90560             | 72,9743                            | 61,028                           | ,383                                      | ,784                                            |
| Z34                 | 4,3200             | ,98435             | 72,9914                            | 61,344                           | ,321                                      | ,788                                            |
| Z35                 | 4,3257             | 1,14415            | 72,9857                            | 57,825                           | ,467                                      | ,777                                            |
| Z36                 | 4,1800             | ,89516             | 73,1314                            | 59,450                           | ,508                                      | ,776                                            |
| Z37                 | 4,3000             | ,75226             | 73,0114                            | 61,478                           | ,442                                      | ,781                                            |
| Z38                 | 4,2543             | ,85036             | 73,0571                            | 60,931                           | ,423                                      | ,782                                            |
| Z39                 | 4,0943             | ,97223             | 73,2171                            | 60,698                           | ,371                                      | ,784                                            |
| Z40                 | 4,3943             | ,68881             | 72,9171                            | 61,744                           | ,466                                      | ,781                                            |
| Z41                 | 3,9629             | 1,40661            | 73,3486                            | 54,405                           | ,524                                      | ,772                                            |
| Z42                 | 4,6257             | ,67278             | 72,6857                            | 61,912                           | ,463                                      | ,781                                            |
| Z43                 | 4,5257             | ,82453             | 72,7857                            | 60,925                           | ,440                                      | ,781                                            |
| Z44                 | 4,4771             | ,66711             | 72,8343                            | 63,262                           | ,335                                      | ,787                                            |
| Z45                 | 4,5229             | ,61341             | 72,7886                            | 62,597                           | ,442                                      | ,783                                            |
| <b>Z46</b>          | <b>4,3914</b>      | <b>,88828</b>      | <b>72,9200</b>                     | <b>64,114</b>                    | <b>,166</b>                               | <b>,797</b>                                     |
| Z47                 | 4,1086             | 1,34343            | 73,2029                            | 58,323                           | ,348                                      | ,789                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan..Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 77,3114            | 8,20145            | 67,264                             | 18                               | 0,794                                     |                                                 |

Tablo 3.8 incelendiğinde, kişilerarası beceriler boyutundan Z32 ve Z46 numaralı maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun ve ölçekteki diğer

maddelerle olan uyumunun düşük olduğu görülmüştür. Bu maddeler silindiğinde ölçeğin kişilerarası becerileri ölçmedeki güvenilirliğini artıracığından, Z32: “Başkalarına neler olduğunu önemserim.” ve Z46: “Başka insanlara saygı duyarım.” ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır.

İkinci ve son adımda ise, kişilerarası beceriler boyutunun Z32 ve Z46 numaralı iki maddesi çıkarıldıktan sonra kalan 16 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.9’da verilmiştir.

**Tablo 3.9.** Kişilerarası Beceriler Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: İkinci Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z30                 | 4,0829             | 1,32487           | 64,7229                            | 50,522                           | ,417                                      | ,795                                            |
| Z31                 | 4,2943             | ,83733            | 64,5114                            | 55,265                           | ,334                                      | ,798                                            |
| Z33                 | 4,3371             | ,90560            | 64,4686                            | 54,238                           | ,380                                      | ,795                                            |
| Z34                 | 4,3200             | ,98435            | 64,4857                            | 54,537                           | ,318                                      | ,800                                            |
| Z35                 | 4,3257             | 1,14415           | 64,4800                            | 50,967                           | ,480                                      | ,788                                            |
| Z36                 | 4,1800             | ,89516            | 64,6257                            | 52,544                           | ,522                                      | ,786                                            |
| Z37                 | 4,3000             | ,75226            | 64,5057                            | 54,572                           | ,449                                      | ,792                                            |
| Z38                 | 4,2543             | ,85036            | 64,5514                            | 54,156                           | ,419                                      | ,793                                            |
| Z39                 | 4,0943             | ,97223            | 64,7114                            | 53,810                           | ,376                                      | ,796                                            |
| Z40                 | 4,3943             | ,68881            | 64,4114                            | 54,936                           | ,461                                      | ,792                                            |
| Z41                 | 3,9629             | 1,40661           | 64,8429                            | 47,416                           | ,554                                      | ,782                                            |
| Z42                 | 4,6257             | ,67278            | 64,1800                            | 55,225                           | ,444                                      | ,793                                            |
| Z43                 | 4,5257             | ,82453            | 64,2800                            | 54,030                           | ,447                                      | ,791                                            |
| Z44                 | 4,4771             | ,66711            | 64,3286                            | 56,433                           | ,324                                      | ,799                                            |
| Z45                 | 4,5229             | ,61341            | 64,2829                            | 55,968                           | ,412                                      | ,795                                            |
| Z47                 | 4,1086             | 1,34343           | 64,6971                            | 51,897                           | ,332                                      | ,803                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 68,8057            | 7,75388           | 60,123                             | 16                               | 0,804                                     |                                                 |

Toplam olarak 15 maddeyi içeren uyumluluk boyutunun güvenilirliğini belirlemek için, önceki kısımda verilen ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen iki adımlı bir analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen rakamlar tablolar yardımıyla

yorumlanmıştır. Güvenilirlik analizlerinin sonuçları aşağıdaki gibi olmuştur.

**Tablo 3.10.** Uyumluluk Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Birinci Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z48                 | 2,8743             | 1,61872           | 55,8771                            | 37,661                           | ,104                                      | ,603                                            |
| Z49                 | 3,9886             | 1,04888           | 54,7629                            | 39,992                           | ,095                                      | ,589                                            |
| Z50                 | 4,0886             | 1,09995           | 54,6629                            | 37,049                           | ,306                                      | ,554                                            |
| Z51                 | 2,1200             | 1,24270           | 56,6314                            | 49,970                           | -,521                                     | ,696                                            |
| Z52                 | 3,8000             | 1,04895           | 54,9514                            | 39,405                           | ,140                                      | ,582                                            |
| Z53                 | 4,1714             | 1,09925           | 54,5800                            | 34,708                           | ,497                                      | ,519                                            |
| Z54                 | 3,3486             | 1,54166           | 55,4029                            | 42,327                           | -,117                                     | ,649                                            |
| Z55                 | 4,4486             | ,71931            | 54,3029                            | 38,046                           | ,427                                      | ,548                                            |
| Z56                 | 4,3886             | ,84493            | 54,3629                            | 37,538                           | ,396                                      | ,546                                            |
| Z57                 | 4,2714             | ,99744            | 54,4800                            | 36,617                           | ,393                                      | ,541                                            |
| Z58                 | 4,4029             | 1,13577           | 54,3486                            | 33,775                           | ,552                                      | ,506                                            |
| Z59                 | 4,2171             | 1,20112           | 54,5343                            | 33,505                           | ,533                                      | ,506                                            |
| Z60                 | 4,1057             | 1,02279           | 54,6457                            | 36,963                           | ,349                                      | ,548                                            |
| Z61                 | 4,2543             | 1,12585           | 54,4971                            | 34,956                           | ,460                                      | ,524                                            |
| Z62                 | 4,2714             | ,87829            | 54,4800                            | 37,288                           | ,400                                      | ,545                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 58,7514            | 6,50796           | 42,354                             | 15                               | 0,586                                     |                                                 |

Tablo 3.10 incelendiğinde, uyumluluk boyutunun Z48, Z49, Z51, Z52 ve Z54 numaralı maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun ve ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun düşük olduğu görülmüştür. Bu maddeler silindiğinde ölçeğin uyumluluk boyutunu ölçmedeki güvenilirliğini artıracığından, Z48: “Tarzımı değiştirmem zordur.”, Z49: “Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.”, Z51: “Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.”, Z52: “Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.” ve Z54: “Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı severim.” ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır.

İkinci ve son adımda ise, uyumluluk boyutunun Z48, Z49, Z51, Z52 ve Z54 numaralı beş maddesi çıkarıldıktan sonra kalan 10 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.11’de verilmiştir.

**Tablo 3.11.** Uyumluluk Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: İkinci Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z50                 | 4,0886             | 1,09995           | 38,5314                            | 31,298                           | ,535                                      | ,792                                            |
| Z53                 | 4,1714             | 1,09925           | 38,4486                            | 30,523                           | ,606                                      | ,784                                            |
| Z55                 | 4,4486             | ,71931            | 38,1714                            | 34,882                           | ,434                                      | ,804                                            |
| Z56                 | 4,3886             | ,84493            | 38,2314                            | 34,591                           | ,381                                      | ,808                                            |
| Z57                 | 4,2714             | ,99744            | 38,3486                            | 34,062                           | ,346                                      | ,812                                            |
| Z58                 | 4,4029             | 1,13577           | 38,2171                            | 30,090                           | ,619                                      | ,782                                            |
| Z59                 | 4,2171             | 1,20112           | 38,4029                            | 29,491                           | ,625                                      | ,781                                            |
| Z60                 | 4,1057             | 1,02279           | 38,5143                            | 32,927                           | ,436                                      | ,803                                            |
| Z61                 | 4,2543             | 1,12585           | 38,3657                            | 31,694                           | ,483                                      | ,799                                            |
| Z62                 | 4,2714             | ,87829            | 38,3486                            | 33,626                           | ,461                                      | ,801                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 42,6200            | 6,25221           | 39,090                             | 10                               | 0,814                                     |                                                 |

Toplam 13 maddeyi içeren stresle başa çıkma boyutuna ait maddelerin güvenilirliğini belirlemek için, önceki kısımda verilen ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen üç adımlı bir analiz yapılmıştır. Her bir adımda kesim noktasının altında kalan ve güvenilirliği etkileyen maddeler çıkarılmış ve rakamlar tablolar yardımıyla yorumlanmıştır. Birinci adımına ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 3.12’deki gibi olmuştur.

**Tablo 3.12.** Stresle Başa Çıkma Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Birinci Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Z63</b>          | <b>4,2857</b>      | <b>,92316</b>     | <b>44,9057</b>                     | <b>56,028</b>                    | <b>,173</b>                               | <b>,725</b>                                     |
| Z64                 | 4,1429             | 1,05284           | 45,0486                            | 53,433                           | ,307                                      | ,712                                            |
| Z65                 | 4,0714             | 1,31904           | 45,1200                            | 48,570                           | ,487                                      | ,689                                            |
| <b>Z66</b>          | <b>2,6171</b>      | <b>1,37799</b>    | <b>46,5743</b>                     | <b>53,305</b>                    | <b>,202</b>                               | <b>,728</b>                                     |
| <b>Z67</b>          | <b>4,1914</b>      | <b>,84666</b>     | <b>45,0000</b>                     | <b>56,934</b>                    | <b>,126</b>                               | <b>,728</b>                                     |
| Z68                 | 3,0314             | 1,46659           | 46,1600                            | 49,562                           | ,366                                      | ,706                                            |
| Z69                 | 3,2857             | 1,47124           | 45,9057                            | 50,126                           | ,335                                      | ,710                                            |
| Z70                 | 4,0171             | 1,18479           | 45,1743                            | 50,013                           | ,468                                      | ,693                                            |
| Z71                 | 3,2257             | 1,53205           | 45,9657                            | 50,171                           | ,311                                      | ,715                                            |
| <b>Z72</b>          | <b>3,7029</b>      | <b>1,35746</b>    | <b>45,4886</b>                     | <b>53,162</b>                    | <b>,215</b>                               | <b>,726</b>                                     |
| Z73                 | 4,1543             | 1,09919           | 45,0371                            | 49,062                           | ,584                                      | ,681                                            |
| Z74                 | 4,1686             | 1,12162           | 45,0229                            | 49,604                           | ,532                                      | ,687                                            |
| Z75                 | 4,2971             | ,97695            | 44,8943                            | 51,613                           | ,477                                      | ,696                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 49,1914            | 7,69850           | 59,267                             | 13                               | 0,724                                     |                                                 |

Tablo 3.12 incelendiğinde, stresle başa çıkma boyutunun Z63, Z66, Z67 ve Z72 numaralı maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun ve ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun düşük olduğu görülmüştür. Bu maddeler silindiğinde ölçeğin stresle başa çıkma boyutunu ölçmedeki güvenilirliğini artıracığından, Z63: “Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.”, Z66: “Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.”, Z67: “Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.”, ve Z72: “Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.” ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır.

İkinci adımda, stresle başa çıkma boyutunun Z63, Z66, Z67 ve Z72 numaralı dört maddesi çıkarıldıktan sonra kalan 9 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.13.** Stresle Başa Çıkma Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: İkinci Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Z64</b>          | <b>4,1429</b>      | <b>1,05284</b>    | <b>30,2514</b>                     | <b>36,876</b>                    | <b>,248</b>                               | <b>,733</b>                                     |
| Z65                 | 4,0714             | 1,31904           | 30,3229                            | 32,655                           | ,449                                      | ,702                                            |
| Z68                 | 3,0314             | 1,46659           | 31,3629                            | 32,392                           | ,396                                      | ,713                                            |
| Z69                 | 3,2857             | 1,47124           | 31,1086                            | 32,710                           | ,374                                      | ,718                                            |
| Z70                 | 4,0171             | 1,18479           | 30,3771                            | 33,852                           | ,428                                      | ,706                                            |
| Z71                 | 3,2257             | 1,53205           | 31,1686                            | 32,708                           | ,348                                      | ,724                                            |
| Z73                 | 4,1543             | 1,09919           | 30,2400                            | 32,882                           | ,561                                      | ,687                                            |
| Z74                 | 4,1686             | 1,12162           | 30,2257                            | 33,447                           | ,498                                      | ,696                                            |
| Z75                 | 4,2971             | ,97695            | 30,0971                            | 34,948                           | ,455                                      | ,705                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 34,3943            | 6,41577           | 41,162                             | 9                                | 0,733                                     |                                                 |

Tablo 3.13 incelendiğinde, stresle başa çıkma boyutuna ait ölçeğin Z64 numaralı maddeye ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun düşük olduğu, dolayısıyla bu maddelerin ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun yeterli olmadığı görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle, ölçeğin stresle başa çıkma boyutunu ölçmedeki güvenilirliği artırabilmek amacıyla, Z64: “Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır.

Üçüncü ve son adımda Z64 numaralı madde çıkarıldıktan sonra kalan 8 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.14’te verilmiştir.

Tablo 3.14 incelendiğinde ise, stresle başa çıkma boyutunun kalan tüm maddelerine ilişkin “düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun” yeterli ölçütte ve cronbach alfa katsayılarının yüksek olduğu, dolayısıyla 8 maddelik bu boyutta yer alan tüm maddelerin birbirleri ile uyumları ve bir ölçek olarak güvenilirlik sağlama açısından yeterli düzeyde oldukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 3.14.** Stresle Başa Çıkma Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Üçüncü Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z65                 | 4,0714             | 1,31904           | 26,1800                            | 29,586                           | ,387                                      | ,714                                            |
| Z68                 | 3,0314             | 1,46659           | 27,2200                            | 28,046                           | ,430                                      | ,706                                            |
| Z69                 | 3,2857             | 1,47124           | 26,9657                            | 28,199                           | ,417                                      | ,709                                            |
| Z70                 | 4,0171             | 1,18479           | 26,2343                            | 30,484                           | ,381                                      | ,714                                            |
| Z71                 | 3,2257             | 1,53205           | 27,0257                            | 28,008                           | ,402                                      | ,713                                            |
| Z73                 | 4,1543             | 1,09919           | 26,0971                            | 29,274                           | ,538                                      | ,688                                            |
| Z74                 | 4,1686             | 1,12162           | 26,0829                            | 29,790                           | ,476                                      | ,698                                            |
| Z75                 | 4,2971             | ,97695            | 25,9543                            | 31,098                           | ,443                                      | ,706                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 30,2514            | 6,07260           | 36,876                             | 8                                | 0,733                                     |                                                 |

Toplam 12 maddeyi içeren genel ruh durumu boyutuna ait maddelerin güvenilirliğini belirlemek için, her bir adımda kesim noktasının altında kalan ve güvenilirliği etkileyen maddelerin çıkarıldığı üç adımlı bir analiz yapılmıştır. Birinci adımına ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 3.15'teki gibi olmuştur.

**Tablo 3.15.** Genel Ruh Durumu Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Birinci Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z76                 | 4,1914             | 1,01870           | 45,0486                            | 23,978                           | ,366                                      | ,518                                            |
| Z77                 | 4,2600             | 1,04531           | 44,9800                            | 23,710                           | ,379                                      | ,514                                            |
| Z78                 | 4,2371             | ,96844            | 45,0029                            | 24,106                           | ,381                                      | ,517                                            |
| <b>Z79</b>          | <b>4,2886</b>      | <b>,86620</b>     | <b>44,9514</b>                     | <b>25,915</b>                    | <b>,227</b>                               | <b>,550</b>                                     |
| Z80                 | 3,9371             | 1,29868           | 45,3029                            | 21,467                           | ,458                                      | ,484                                            |
| <b>Z81</b>          | <b>3,9971</b>      | <b>1,00286</b>    | <b>45,2429</b>                     | <b>25,210</b>                    | <b>,243</b>                               | <b>,545</b>                                     |
| Z82                 | 4,2114             | ,81243            | 45,0286                            | 24,761                           | ,401                                      | ,520                                            |
| Z83                 | 4,2714             | ,81042            | 44,9686                            | 24,363                           | ,456                                      | ,510                                            |
| <b>Z84</b>          | <b>4,2771</b>      | <b>,89269</b>     | <b>44,9629</b>                     | <b>25,658</b>                    | <b>,244</b>                               | <b>,546</b>                                     |
| <b>Z85</b>          | <b>3,7314</b>      | <b>1,47448</b>    | <b>45,5086</b>                     | <b>24,337</b>                    | <b>,148</b>                               | <b>,578</b>                                     |
| <b>Z86</b>          | <b>3,4000</b>      | <b>1,55326</b>    | <b>45,8400</b>                     | <b>30,943</b>                    | <b>-,271</b>                              | <b>,698</b>                                     |
| Z87                 | 4,4371             | ,71038            | 44,8029                            | 25,912                           | ,311                                      | ,539                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 49,2400            | 5,35390           | 28,664                             | 12                               | 0,569                                     |                                                 |

Tablo 3.15 incelendiğinde, genel ruh durumu boyutunun Z79, Z81, Z84, Z85 ve Z86 numaralı maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun ve ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun düşük olduğu görülmüştür. Bu maddeler silindiğinde ölçeğin genel ruh durumunu ölçmedeki güvenilirliğini artıracığından, Z79: “Haftasonlarını ve tatilleri severim.”, Z81: “Benimle birlikte olmak eğlencelidir.”, Z84: “Genellikle en iyisini ümit ederim.”, Z85: “Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılıyorum.” ve Z86: “Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.” ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır.

İkinci adımda, genel ruh durumu boyutunun Z79, Z81, Z84, Z85 ve Z86 numaralı beş maddesi çıkarıldıktan sonra kalan 7 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.16.** Genel Ruh Durumu Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: İkinci Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z76                 | 4,1914             | 1,01870           | 25,3543                            | 11,364                           | ,454                                      | ,615                                            |
| Z77                 | 4,2600             | 1,04531           | 25,2857                            | 11,357                           | ,436                                      | ,621                                            |
| Z78                 | 4,2371             | ,96844            | 25,3086                            | 12,352                           | ,328                                      | ,652                                            |
| Z80                 | 3,9371             | 1,29868           | 25,6086                            | 9,970                            | ,471                                      | ,611                                            |
| Z82                 | 4,2114             | ,81243            | 25,3343                            | 12,894                           | ,337                                      | ,649                                            |
| Z83                 | 4,2714             | ,81042            | 25,2743                            | 12,526                           | ,408                                      | ,633                                            |
| <b>Z87</b>          | <b>4,4371</b>      | <b>,71038</b>     | <b>25,1086</b>                     | <b>13,719</b>                    | <b>,247</b>                               | <b>,669</b>                                     |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 29,5457            | 3,93965           | 15,521                             | 7                                | 0,672                                     |                                                 |

Tablo 3.16 incelendiğinde, genel ruh durumu boyutuna ait ölçeğin Z87 numaralı maddeye ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun düşük olduğu, dolayısıyla bu maddelerin ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun yeterli olmadığı görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle, ölçeğin genel ruh durumu boyutunu ölçmedeki güvenilirliği artırabilmek amacıyla, Z87: “İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır.

Üçüncü ve son adımda Z87 numaralı madde çıkarıldıktan sonra kalan 6 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.17’de verilmiştir.

**Tablo 3.17.** Genel Ruh Durumu Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analiz: Üçüncü Adım

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma    | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Z76                 | 4,1914             | 1,01870           | 20,9171                            | 9,635                            | ,482                                      | ,597                                            |
| Z77                 | 4,2600             | 1,04531           | 20,8486                            | 9,653                            | ,458                                      | ,605                                            |
| Z78                 | 4,2371             | ,96844            | 20,8714                            | 10,960                           | ,284                                      | ,665                                            |
| Z80                 | 3,9371             | 1,29868           | 21,1714                            | 8,538                            | ,460                                      | ,608                                            |
| Z82                 | 4,2114             | ,81243            | 20,8971                            | 11,336                           | ,315                                      | ,653                                            |
| Z83                 | 4,2714             | ,81042            | 20,8371                            | 10,824                           | ,420                                      | ,625                                            |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> | <b>Arit.Ort.</b>   | <b>Stan.Sapma</b> | <b>Varyans</b>                     | <b>Madde Sayısı</b>              | <b>Cronbach Alfa</b>                      |                                                 |
|                     | 25,1086            | 3,70389           | 13,719                             | 6                                | 0,669                                     |                                                 |

Tablo 3.17 incelendiğinde ise, genel ruh durumu boyutunun kalan tüm maddelerine ilişkin “düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun” yeterli ölçütte ve cronbach alfa katsayılarının yüksek olduğu, dolayısıyla 6 maddelik bu boyutta yer alan tüm maddelerin birbirleri ile uyumları ve bir ölçek olarak güvenilirlik sağlama açısından yeterli düzeyde oldukları sonucuna varılmıştır.

Alfa güvenilirlik katsayılarının yüksekliği, ölçeğin iç tutarlılığı açısından geçerli olduğu konusunda fikir verir. Bar-On EQ-i güvenilirlik testi için her bir boyutun ve anketin toplam Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Özdamar’ın alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri esas alınmıştır.<sup>532</sup> Bu kriterler şu şekildedir:

.00 \_ \_ \_ .40 ise ölçek güvenilir değildir.

.40 \_ \_ \_ .60 ise ölçek düşük güvenirliliktir.

.60 \_ \_ \_ .80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

.80 \_ \_ \_ 1 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

<sup>532</sup>K. Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1*, Kaan, Eskişehir 2004, s. 500.

**Tablo 3.18.**Bar-On Anketinin Alfa Katsayıları

| Boyutlar      | Kişisel Beceriler | Kişilerarası Beceriler | Uyumluluk | Stresle Başa Çıkma | Genel Ruh Durumu | Duygusal Zeka Toplam |
|---------------|-------------------|------------------------|-----------|--------------------|------------------|----------------------|
| Cronbach Alfa | 0,863             | 0,804                  | 0,814     | 0,733              | 0,669            | 0,921                |

Bu veriler ışığında, yüksek derece güvenilir çıkan Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği (Bar-On EQ-i)'nin araştırmada kullanılmasının yerinde olacağına karar verilmiştir.

### 3.3.5. Anketlerin Geçerliliğine İlişkin Analizler

Ölçeklerin güvenilirlikleri saptandıktan sonra geçerlilikleri test edilmiştir. Geçerlilik; bir ölçeğin, ölçülmesi amaçlanan özelliği ölçüp ölçemeyeceğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu belirlendikten sonra, ilgili ölçeğin ölçülmek istenen değişkeni gerçekte ne derece ölçebildiğini ortaya koyabilmek için yüzeysel, yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerliliği analizlerinden yararlanılmıştır.

Yüzeysel geçerlilik, ölçekte yer alan maddeler ile ölçeğin kavramsal tanımı arasındaki uygunluk düzeyinin değerlendirilmesiyle ortaya çıkarılır. Yüzeysel geçerliliği belirlemek için, ölçekteki ifadeler ile bunlarla bağlantılı kavramlar arasındaki uyum incelenir. Araştırma esnasında anketör, ölçeğin ölçülmek istenen kavramları yeterince iyi ölçüp ölçemediğine ilişkin öznel bir değerlendirme yapar. Bu araştırmada yüzeysel geçerliliği sağlayabilmek için, ölçüm araçları oluşturulurken, başka bir dilde geliştirilmiş ölçeklerden alınan ifadeler tercüme ve geri tercüme yöntemine göre düzenlenmiştir. Sonuçta hiçbir ifadenin dil yönünden özel bir kültürel bağlamı yansıtmadığı görülmüştür. Ayrıca sorular hazırlanırken konunun uzmanları ile görüşülmüş; onların görüş ve önerileri doğrultusunda ifadeler daha anlaşılır bir forma dönüştürülmüştür. Bunun dışında, katılımcıların anlamakta zorlanacağı duygusal zekâ, yenilik, yenilik yönetimi gibi kavramlar, ilgili soruların öncesinde kısaca açıklanmıştır. Böylece katılımcıların soruları daha iyi anlamasını sağlamak amaçlanmıştır. Anket formları cevaplanırken, anketin yüzeysel (içerik) geçerliliğine yönelik olarak; ifadelerin anlaşılabilirlik düzeyine ilişkin herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır.

Bu araştırmada geçerlilik testi için açıklayıcı faktör analizinden de yararlanılmıştır. Faktör analizi, çok sayıda değişken arasındaki karşılıklı ilişkilerin yapısını analiz edebilmek amacıyla, bu değişkenlerin temelinde yatan ortak boyutları belirlemeye yarayan bir analiz türüdür.<sup>533</sup> Bu araştırmada yer alan yenilik yönetim süreci değişkenini ölçen maddeler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce, bu analizin uygulanabilmesi için gerekli ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir. Birinci koşul, faktör analizine tabi tutulacak soru kâğıdı sayısının soru sayısından fazla olmasıdır. İkinci, koşul da KMO (Kaiser- Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Bartlett's Test of Sphercity) yeterli düzeyde olmasıdır. Bu araştırmada yukarıda belirtilen üç değişkeni ölçen ölçekler için KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılığının da 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini gösterir.<sup>534</sup> İlgili koşullar sağlandıktan sonra, değişkenler arasında faktörlere ait yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan, Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Sonuçta, yenilik yönetim sürecinin dört faktör içerdiği gözlenmiştir. Bu sonuçlar literatürdeki kavramsal bilgilerle ve diğer ampirik çalışmalarda ulaşılan bulgularla uyumlu olup, kullanılan ölçeklerin geçerliliğini destekler niteliktedir.

Tüm ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de analiz edilmiştir. Yakınsama geçerliliği, teorik açıdan birbirleriyle ilişkili kavramların ampirik olarak ne ölçüde ilişkili olduğunu gösterir. Buna karşın ayrışma geçerliliği, teorik olarak birbirleriyle ilişkili olmayan kavramlara ait ölçümlerin birbirleriyle ne ölçüde ilişkisiz olduğunu belirlemeye imkân sağlar. Anket formundaki ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri, madde analizi ve açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. İlk olarak, her bir ölçekteki sorulara ilişkin korelasyon matrisi çıkarılmıştır. Daha sonra aynı faktör içinde yer alan değişkenler arasındaki korelasyon incelenmiştir. Yakınsama geçerliliğinin sağlanması için, teorik açıdan benzerlik taşıyan faktörler arasındaki korelasyonun yüksek olması gerekir. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için de, teorik

<sup>533</sup> Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ, 1998, s. 90.

<sup>534</sup> Leech, Barrett, Morgan, s. 245.

açından benzerliği bulunmayan faktörler arasındaki korelasyonun çok yüksek olmaması gerekir.<sup>535</sup>

Korelasyon katsayıları incelendiğinde, farklı faktörler arasında korelasyonun bulunduğu, ayrıca aynı faktörü oluşturan ifadeler arasında da yüksek korelasyon olduğu görülmüştür. Bu durum, kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu gösterir. Bunun yanında, farklı faktörler arasındaki korelasyon ile farklı faktörler içerisinde yer alan ifadeler arasındaki korelasyonunun çok yüksek olmaması, ayırma geçerliliğini ortaya koymaktadır.

### 3.3.6. Yenilik Yönetim Süreci Anketine İlişkin Faktör Analizleri

Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için elde edilen veriler üzerinde ilk olarak Kaiser-Meyer-Oklin (KMO) ve Bartlett test analizleri yapılmıştır.

**Tablo 3.19.** Ölçeğin Yapı Geçerlilik Analizi -1

|                                                             |         |          |
|-------------------------------------------------------------|---------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)                              |         | 0,916    |
| Barlett Küresellik Testi<br>(Bartlett's Test of Sphericity) | Ki-kare | 9263,472 |
|                                                             | S.d.    | 703      |
|                                                             | p       | ,000     |

Ölçeğin; KMO değeri 0,916, Bartlett testi değerinin  $\chi^2=9263,472$ ; sd=703 (p=0,000) olduğu belirlenmiştir. Bu değerler çerçevesinde, 38 maddelik ölçek üzerinde faktör analizi yapılabileceği sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir.<sup>536</sup> Faktör analizi, çok sayıda değişkenin arka planında yatan temel yapıyı ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır.<sup>537</sup> Diğer taraftan faktör analizinde kullanılan Temel Bileşenler (Principal Components) Analizi

<sup>535</sup> Donald T. Campbell, Donald W. Fiske, "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, 56, 2, 1959, s. 81; Naktiyok, *İç Girişimcilik*, s. 244-245.

<sup>536</sup> Remzi Aktunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Üniversitesi İİBF, Sakarya, 2007, s. 222.

<sup>537</sup> Şencan, s. 56.

ve buna paralel olarak yapılan Varimax Dik Döndürme tekniği sonucunda, faktör yükleri 0,30'un altında olan maddeler ile iki ayrı faktördeki yükleri arasında en az 0,100 fark olmayan; bir başka ifade ile yükü iki faktöre de dağılan maddelerin atılması gerekmektedir. Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması, o maddenin söz konusu faktörle yeterince güçlü bir şekilde ilişkili olmadığını gösterir. Alanyazınında, bir maddenin faktör yük değeri için asgari büyüklüğün 0,30 olması yönünde yaygın bir görüş vardır, ancak bu büyüklüğün 0,40 olması gerektiğini savunan kuramcılarda mevcuttur. Faktör yük değerinin büyüklüğüne karar vermede, örneklem büyüklüğünde dikkate almak gerekir. Kim-Yin (2004)<sup>538</sup> bir maddenin ölçekte kalması yönünde karar verilebilmesi için belli örneklem büyüklükleri önermiştir. Buna göre faktör yükü 0,30 olan bir madde için örneklem büyüklüğünün en az 350, faktör yükü 0,40 olan bir madde için örneklem büyüklüğünün en az 200 olması gerektiği ifade edilmiştir. Bu çerçevede ilk aşamada, ölçeğin tek boyutlu olup olmadığını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yapılmıştır. Tabachnick ve Fidel'e (2001)<sup>539</sup> göre temel bileşenler analizi, en sık kullanılan faktörleştirme tekniklerinden birisidir. Temel bileşenler analizinin temel amacı, her bir bileşenle veri setinden azami varyansı çıkartmaktır. Ölçeğin birbirinden ilişkisiz faktörlere ayrışıp ayrışmadığını görmek için de Varimax dik döndürme tekniği uygulanmış ve faktör yükleri incelenmiştir. Bu doğrultuda iki ayrı faktöre de yük veren ve bu yük değeri 0,100 den az olan 3 madde (Y12: "Karlı fırsatlarla karlı olmayan fırsatları birbirinden kolayca ayırabilirim.", Y25: "Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamada iyiyimdir.", Y33: "Personelin, departmanlar arasında iyi biçimde çalışmalarını sağlarım.") ölçekten çıkarıldıktan sonra geriye kalan 35 madde üzerinde faktör analizi işlemi tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonuçları değerlendirilirken maddelerin toplam olarak oluşturduğu faktör yüklerine bakılır. Kline'a (1994)<sup>540</sup> göre; faktör yük değeri, maddelerin faktörle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu, o maddelerin birlikte söz konusu yapıyı ölçtüğü anlamına gelmektedir.

Bu işlemler sonucunda ölçekte kalan toplam 35 maddenin Kaiser-Meyer-Okin

<sup>538</sup> Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara 2010, s. 194.

<sup>539</sup> Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, s. 198.

<sup>540</sup> Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, s. 99.

(KMO) ve Bartlett test analizleri tekrar yapılmış ve ölçeğin dört faktör altında toplandığı görülmüştür.

**Tablo 3.20.** Ölçeğin yapı geçerlilik analizi - 2

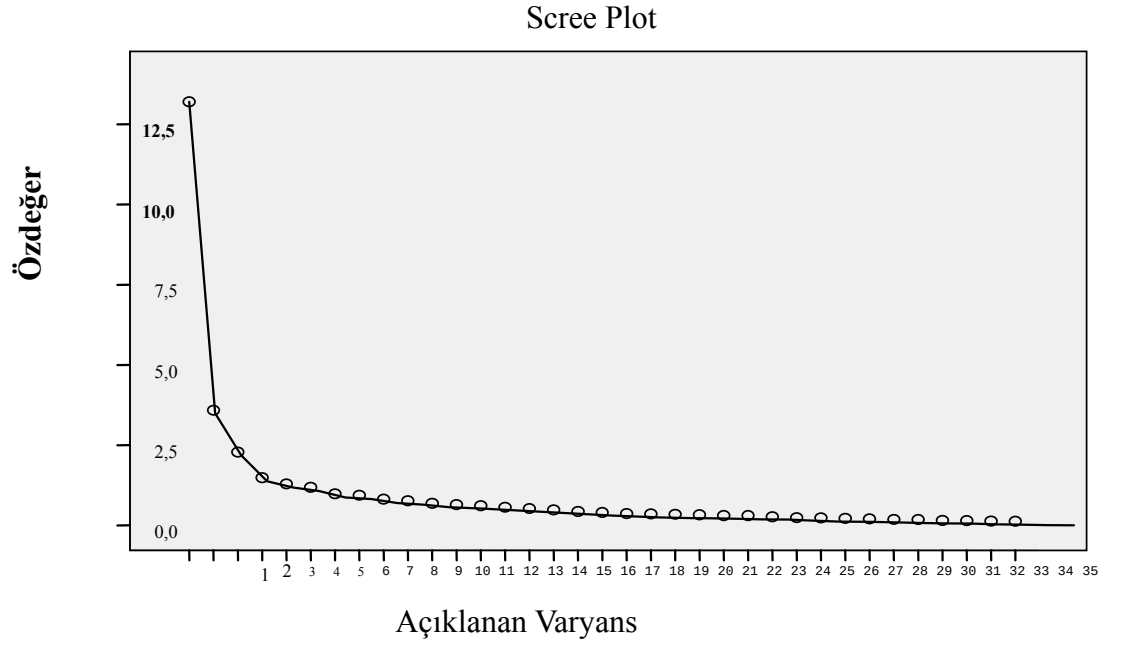
|                                                                |         |          |
|----------------------------------------------------------------|---------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)                                 |         | 0,914    |
| Barlett Küresellik Testi<br>(Bartlett's Test of<br>Sphericity) | Ki-kare | 8476,418 |
|                                                                | S.d.    | 595      |
|                                                                | p       | ,000     |

Son hali ile 35 maddelik ölçeğin KMO değerinin 0,914 olduğu; Bartlett Testi değerlerinin  $\chi^2=8476,418$ ;  $sd=595$ ;  $p<0,000$  olduğu belirlenmiştir. Ölçekte kalan 35 maddenin rotasyona tabi tutulmaksızın faktör yüklerinin 0,407 ile 0,726 arasında değiştiği; buna karşılık Varimax dik döndürme tekniği uygulandıktan sonra rotasyona tabi tutulmuş haliyle bu yüklerin 0,499 ile 0,806 arasında farklılaştığı görülmüştür. Diğer taraftan ölçek kapsamına alınan maddelerin ve faktörlerin toplam varyansın %58,747'sini açıkladığı belirlenmiştir. Bilindiği üzere faktör yüklerinin 0,30'un altında olmaması ve davranış bilimleri açısından çok faktörlü yapılarda açıklanan varyans miktarının %40-60 arasında olması yeterli görülmektedir.<sup>541</sup> Daha sonra, faktörlerdeki maddelerin içerikleri incelenerek faktör adları verilmiştir. Bu çerçevede, “Fırsat Tespiti” adının verildiği faktör altında 11 madde; “Yeniliği yapılandırma” adının verildiği faktör altında 11 madde; “Yeniliği netleştirme” adının verildiği faktör altında 7 madde; “Yeniliği rutinleştirme” adının verildiği faktör altında ise 6 madde toplandığı belirlenmiştir.

Bu durum, özdeğerlere göre çizilen Grafik 1’de de görülmektedir. İki nokta arasındaki her bir aralık bir faktöre denk gelmektedir. Grafik 1’de, ilk dört faktörde yüksek ivmeli düşüşlerin olduğu görülmektedir. Bu nedenle varyansa bu dört faktörün önemli katkısının bulunduğu ve buna karşılık diğer faktörlerdeki düşüşün beşinci noktadan sonra eğim bir plato yapmaya başladığı, yani varyansa katkılarının düşük hem de birbirine yakın olduğu anlamına gelmektedir.<sup>542</sup>

<sup>541</sup> Atilla Yelboğa, Ezel Tavşancıl, The Examination of Reliability According to Classical Test and Generalizability on a Job Performance Scale, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 3, 2010, s. 88.

<sup>542</sup> Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, s. 90.



**Şekil 3.2.** Faktörlere Göre Özdeğerler

Yapılan bu işlemler sonucunda, ölçekte kalan toplam 35 maddenin faktörlere göre madde yükleri ile faktörlerin özdeğerleri ve varyansı açıklama miktarlarına ilişkin bulgular Tablo 3.21’de sunulmuştur.

**Tablo 3.21.** Yenilik Yönetim Süreci Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

| Faktörler                                                              | Faktör Yükleri | Özdeğerler | Açıklanan Varyans | Toplam Varyans % | Cronbach Alfa |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|-------------------|------------------|---------------|
| <b>1. Faktör: Fırsat Tespiti</b>                                       |                | 13,20      | 37,72             | 37,723           | 0,911         |
| Yeni bilgiler için çalışanlarla sık sık etkileşimde bulunurum(Y1)      | ,623           |            |                   |                  |               |
| Yeni iş fikirleri bulmak için çaba gösteririm(Y2)                      | ,723           |            |                   |                  |               |
| Yeni bilgiler için gazeteleri, dergileri ve yayınları takip ederim(Y3) | ,757           |            |                   |                  |               |
| Bilgi birikimimi arttırmak için her gün internete göz atarım(Y4)       | ,793           |            |                   |                  |               |
| Yeni bilgiler için araştırma yapmaya büyük istek duyarım(Y5)           | ,787           |            |                   |                  |               |
| Her zaman aktif bir şekilde yeni bilgiler edinmeye çalışırım(Y6)       | ,759           |            |                   |                  |               |
| Genelde çeşitli bilgi parçaları arasında yeni bağlantılar kurarım(Y7)  | ,686           |            |                   |                  |               |
| İlişkisiz görünen bilgiler arasındaki bağlantıları fark ederim(Y8)     | ,601           |            |                   |                  |               |
| Olaylar ve olgular arasındaki ilişkileri görmede başarılıyım(Y9)       | ,725           |            |                   |                  |               |
| Bağılantısız bilgiler arasında bağlantılar olduğunu görürüm(Y10)       | ,603           |            |                   |                  |               |
| Fırsatları fark etmemi sağlayan güçlü sezgilerim vardır(Y11)           | ,503           |            |                   |                  |               |
| <b>2. Faktör: Yeniliği Yapılandırma</b>                                |                | 3,587      | 10,250            | 47,973           | 0,911         |
| Değerli fırsatları değersiz fırsatlardan ayırt edebilirim(Y14)         | ,653           |            |                   |                  |               |
| Fırsatlarla karşılaştığımda, en iyilerini kolaylıkla seçebilirim(Y15)  | ,663           |            |                   |                  |               |
| Tasarladığımız ürünlerin hayata geçirilmesine katkı sağlarım(Y16)      | ,726           |            |                   |                  |               |
| Yetersizlikleri yeni ürün geliştirmede engel olarak görmem(Y17)        | ,539           |            |                   |                  |               |
| Yeni ürünler geliştirmeden, beceriyi arttırmaya katkı sağlarım(Y18)    | ,749           |            |                   |                  |               |
| Yeni beceri ve teknolojilerin elde edilmesine imkân sağlarım(Y19)      | ,714           |            |                   |                  |               |
| Yeni beceriler ve kabiliyetler edinilmesine imkân sağlarım(Y20)        | ,712           |            |                   |                  |               |
| Ürün geliştirmek için bilmem gerekenleri öğrenebilirim(Y21)            | ,637           |            |                   |                  |               |
| Teknik bilgimi ve yeterliliğimi sürekli artırırım(Y22)                 | ,679           |            |                   |                  |               |
| İhtiyacım olan teknik bilgi ve becerileri edinmeye çalışırım(Y23)      | ,661           |            |                   |                  |               |
| Tedarikçilerimizle karşılıklı kazanan yapıda ilişkiler kurarım(Y24)    | ,528           |            |                   |                  |               |
| <b>3. Faktör: Yeniliği Netleştirme</b>                                 |                | 2,286      | 6,530             | 54,503           | 0,888         |
| Bilgimi artırmamı sağlayacak kurumlarla bağlantı kurarım(Y26)          | ,723           |            |                   |                  |               |
| Müşterilerimizle yakın ilişki içinde çalışırım(Y27)                    | ,614           |            |                   |                  |               |
| Diğer firmalarla işbirliği içindeyimdir(Y28)                           | ,651           |            |                   |                  |               |
| Dış çevredeki uzmanlarla ilişkilerimi geliştirmeye çalışırım(Y29)      | ,712           |            |                   |                  |               |
| Tüm eğitim sistemleriyle yakın olarak etkileşim içine girerim(Y30)     | ,806           |            |                   |                  |               |
| Lider kullanıcılar ile yakın olarak çalışırım(Y31)                     | ,721           |            |                   |                  |               |
| Organizasyon yapımızın, yenilikçi olmasına katkı sağlarım(Y32)         | ,499           |            |                   |                  |               |
| <b>4. Faktör: Yeniliği Rutinleştirme</b>                               |                | 1,485      | 4,244             | 58,747           | 0,878         |
| Personeli, fikir önermeleri konusunda teşvik ederim(Y34)               | ,539           |            |                   |                  |               |
| Hızlı karar almak için organizasyon yapımıza katkı sağlarım(Y35)       | ,668           |            |                   |                  |               |
| Organizasyon yapımızda etkin bir iletişim ağı kurarım(Y36)             | ,689           |            |                   |                  |               |
| Yeniliği destekleyen ödüllendirme sistemi kurar ve işletirim(Y37)      | ,747           |            |                   |                  |               |
| Yeni fikirleri destekleyici bir ortam hazırlarım(Y38)                  | ,740           |            |                   |                  |               |
| Takımlar içinde iyi şekilde çalışılmasını sağlarım(Y39)                | ,591           |            |                   |                  |               |

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi 35 maddelik yenilik yönetim süreci ölçeği üzerinde yapılan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın % 58,747’sini açıklayan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Toplam varyansın 58,747’ünü açıklayan bir oluşumun, yapı geçerliliği açısından kabul edilebilir olduğu görülmektedir. “Fırsat Tespiti” faktörü 11 maddeyi içermektedir ve faktör yükleri 0,503 ile 0,793 arasında değişmektedir. Bu faktörün genel ölçek içerisindeki öz değeri 13,203; genel varyansa sağladığı katkı miktarı %37,723, cronbach alfa değeri ise 0,911’dir. “Yeniliği yapılandırma” faktörü 11 maddeyi içermektedir. Maddelerin faktör yükleri 0,528 ile 0,749 arasındadır. Faktörün genel ölçek içerisindeki öz değeri 3,587; genel varyansa sağladığı katkı miktarı %10,250, cronbach alfa değeri ise 0,911’dir. “Yeniliği netleştirme” faktörü 7 maddeyi içermektedir. Maddelerin faktör yükleri 0,499 ile 0,806 arasındadır. Faktörün genel ölçek içerisindeki öz değeri 2,286; genel varyansa sağladığı katkı miktarı %6,530, cronbach alfa değeri ise 0,888’dir. “Yeniliği rutinleştirme” faktörü 6 maddeyi içermektedir. Maddelerin faktör yükleri 0,539 ile 0,747 arasındadır. Faktörün genel ölçek içerisindeki öz değeri 1,485; genel varyansa sağladığı katkı miktarı %4,244, cronbach alfa değeri ise 0,878’dir. Faktörlerdeki ifadelerin faktörün ismini nitelendirdiği varsayılmaktadır.

### **3.4. BULGULAR**

#### **3.4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan yöneticilerin, cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, deneyim süreleri ve statüleri gibi bir takım demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Yöneticilere ait bilgiler Tablo 3.22’de gösterilmiştir:

**Tablo 3.22.**Örnekleme İlişkin Bilgiler

| <b>ÖZELLİK</b>              |            | <b>Frekans (f)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|-----------------------------|------------|--------------------|------------------|
| <b>Cinsiyet</b>             | Erkek      | 341                | 97,4             |
|                             | Kadın      | 9                  | 2,6              |
| <b>Yaş</b>                  | < 30       | 30                 | 8,6              |
|                             | 30-40      | 81                 | 23,1             |
|                             | 41-50      | 181                | 51,7             |
|                             | 51 +       | 58                 | 16,6             |
| <b>Medeni Durum</b>         | Evli       | 328                | 93,7             |
|                             | Bekar      | 22                 | 6,3              |
| <b>Eğitim</b>               | İlköğretim | 210                | 60,0             |
|                             | Lise       | 112                | 32,0             |
|                             | Lisans     | 28                 | 8                |
| <b>Deneyim Süresi (Yıl)</b> | 1-10       | 64                 | 18,3             |
|                             | 11 +       | 286                | 81,7             |
| <b>Yönetim Düzeyi</b>       | Alt        | 17                 | 4,9              |
|                             | Orta       | 39                 | 11,1             |
|                             | Üst        | 294                | 84,0             |

Yukarıdaki tabloda sunulan verilere bakıldığında, ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%97,4) erkek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %51,7'si 41-50 yaş aralığında, %23,1'i 30-40 yaş aralığında, %16,6'sı 51+ yaş aralığındadır. Medeni durum açısından incelendiğinde, katılımcıların %93,7'si evlidir. Yine büyük bir çoğunluk (%60) ilköğretim mezunudur. Katılımcıların durumları, deneyimleri açısından incelendiğinde %81,7'sinin 11 yıl ve üstü, %18,3'ünün 1-10 yıl aralığında aynı işi yapmakta olan yöneticiler olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra ankete katılan yöneticilerin %84'ü üst düzey yönetici, %11,1'i orta düzey yönetici, %4,9'u alt düzey yöneticidir.

### 3.4.2. Duygusal Zeka Yeteneği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan yöneticilerin ne ölçüde duygusal zeka yeteneğine sahip olduklarını belirlemek amacıyla, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu boyutlarına ilişkin ifadelerin; aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, frekans dağılımları ve yüzde değerleri incelenmiştir. Ters soruları belirtmek amacıyla değişken ifadeleri yazılırken koyu renkte yazılmıştır.

Tablo 3.23’de gösterilen Z2 ile Z29 arasındaki maddeler, duygusal zeka yeteneğinin birinci boyutu olan kişisel beceriler özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.23.** Kişisel Beceriler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN   | $\bar{X}$   | Ss          | 1          |             | 2         |             | 3         |            | 4          |             | 5          |             |
|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|------------|-------------|------------|-------------|
|            |             |             | f          | %           | f         | %           | f         | %          | f          | %           | F          | %           |
| Z2         | 3,84        | 1,20        | 131        | 37,4        | 114       | 32,6        | 45        | 12,9       | 40         | 11,4        | 20         | 5,7         |
| Z3         | 4,15        | 1,06        | 172        | 49,1        | 108       | 30,9        | 31        | 8,9        | 30         | 8,6         | 9          | 2,6         |
| Z4         | 4,00        | 1,15        | 158        | 45,1        | 103       | 29,4        | 27        | 7,7        | 55         | 15,7        | 7          | 2,0         |
| Z5         | 3,81        | 1,34        | 154        | 44,0        | 88        | 25,1        | 22        | 6,3        | 61         | 17,4        | 25         | 7,1         |
| Z6         | 4,06        | 1,14        | 169        | 48,3        | 92        | 26,3        | 42        | 12,0       | 35         | 10,0        | 12         | 3,4         |
| Z9         | 3,89        | 1,26        | 153        | 43,7        | 88        | 25,1        | 57        | 16,3       | 24         | 6,9         | 28         | 8,0         |
| Z10        | 4,22        | 0,93        | 14         | 4,0         | 9         | 2,6         | 11        | 3,1        | 168        | 48,0        | 148        | 42,3        |
| Z11        | 4,07        | 1,10        | 160        | 45,7        | 107       | 30,6        | 49        | 14,0       | 18         | 5,1         | 16         | 4,6         |
| Z13        | 4,18        | 0,96        | 14         | 4,0         | 9         | 2,6         | 25        | 7,1        | 153        | 43,7        | 149        | 42,6        |
| Z14        | 4,16        | 1,05        | 157        | 44,9        | 146       | 41,7        | 14        | 4,0        | 14         | 4,0         | 19         | 5,4         |
| <b>Z16</b> | <b>4,36</b> | <b>0,68</b> | -          | -           | <b>5</b>  | <b>1,4</b>  | <b>26</b> | <b>7,4</b> | <b>155</b> | <b>44,3</b> | <b>164</b> | <b>46,9</b> |
| Z18        | 4,17        | 0,87        | 8          | 2,3         | 6         | 1,7         | 42        | 12,0       | 156        | 44,6        | 138        | 39,4        |
| Z19        | 4,18        | 1,14        | 190        | 54,3        | 93        | 26,6        | 30        | 8,6        | 16         | 4,6         | 21         | 6,0         |
| Z20        | 4,07        | 0,94        | 12         | 3,4         | 11        | 3,1         | 40        | 11,4       | 163        | 46,6        | 124        | 35,4        |
| Z21        | 4,09        | 0,93        | 12         | 3,4         | 12        | 3,4         | 31        | 8,9        | 172        | 49,1        | 123        | 35,1        |
| <b>Z22</b> | <b>4,38</b> | <b>1,03</b> | <b>227</b> | <b>64,9</b> | <b>76</b> | <b>21,7</b> | <b>11</b> | <b>3,1</b> | <b>27</b>  | <b>7,7</b>  | <b>9</b>   | <b>2,6</b>  |
| Z23        | 4,07        | 1,16        | 167        | 47,7        | 113       | 32,3        | 15        | 4,3        | 40         | 11,4        | 15         | 4,3         |
| Z27        | 4,20        | 0,83        | 8          | 2,3         | 5         | 1,4         | 32        | 9,1        | 169        | 48,3        | 136        | 38,9        |
| Z28        | 3,98        | 1,15        | 143        | 40,9        | 129       | 36,9        | 26        | 7,4        | 35         | 10,0        | 17         | 4,9         |
| Z29        | 4,10        | 0,90        | 8          | 2,3         | 13        | 3,7         | 39        | 11,1       | 164        | 46,9        | 126        | 36,0        |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.23 incelendiğinde, kişisel beceriler boyutuna ilişkin 20 değişkenin ortalamaları birbirlerine yakındır. Z22 (Haklarımı **savunamam**) ve Z16 (İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissedirim) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Bu bulgu, ankete katılan yöneticilerin önemli bir kısmının, kişisel benliklerinin farkında olarak haklarını savunabildiklerini ve kendi duygularını bildiklerini, iyi ve kötü yanlarına baktıkları zaman kendilerini iyi hissettiklerini göstermektedir.

Tablo 3.24'te gösterilen Z30 ile Z47 arasındaki maddeler, duygusal zeka yeteneğinin ikinci boyutu olan kişilerarası beceriler özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri ise şöyledir:

**Tablo 3.24.** Kişilerarası Beceriler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN   | $\bar{X}$   | Ss          | 1          |             | 2         |             | 3         |            | 4         |             | 5          |             |
|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|-----------|-------------|------------|-------------|
|            |             |             | f          | %           | f         | %           | f         | %          | f         | %           | f          | %           |
| Z30        | 4,08        | 1,32        | 199        | 56,9        | 74        | 21,1        | 14        | 4,0        | 33        | 9,4         | 30         | 8,6         |
| Z31        | 4,29        | 0,83        | 8          | 2,3         | 5         | 1,4         | 23        | 6,6        | 154       | 44,0        | 160        | 45,7        |
| Z33        | 4,33        | 0,90        | 13         | 3,7         | 3         | 0,9         | 17        | 4,9        | 137       | 39,1        | 180        | 51,4        |
| Z34        | 4,32        | 0,98        | 7          | 2,0         | 8         | 2,3         | 20        | 5,7        | 156       | 44,6        | 159        | 45,4        |
| Z35        | 4,32        | 1,14        | 226        | 64,6        | 70        | 20,0        | 16        | 4,6        | 18        | 5,1         | 20         | 5,7         |
| Z36        | 4,18        | 0,89        | 10         | 2,9         | 8         | 2,3         | 30        | 8,6        | 163       | 46,6        | 139        | 39,7        |
| Z37        | 4,30        | 0,75        | 7          | 2,0         | 3         | 0,9         | 11        | 3,1        | 186       | 53,1        | 143        | 40,9        |
| Z38        | 4,25        | 0,85        | 8          | 2,3         | 7         | 2,0         | 24        | 6,9        | 160       | 45,7        | 151        | 43,1        |
| Z39        | 4,09        | 0,97        | 10         | 2,9         | 10        | 2,9         | 60        | 17,1       | 127       | 36,3        | 143        | 40,9        |
| Z40        | 4,39        | 0,68        | 4          | 1,1         | 1         | 0,3         | 14        | 4,0        | 165       | 47,1        | 166        | 47,4        |
| Z41        | 3,96        | 1,40        | 192        | 54,9        | 61        | 17,4        | 28        | 8,0        | 30        | 8,6         | 39         | 11,1        |
| <b>Z42</b> | <b>4,62</b> | <b>0,67</b> | <b>4</b>   | <b>1,1</b>  | <b>4</b>  | <b>1,1</b>  | <b>2</b>  | <b>0,6</b> | <b>99</b> | <b>28,3</b> | <b>241</b> | <b>68,9</b> |
| <b>Z43</b> | <b>4,52</b> | <b>0,82</b> | <b>231</b> | <b>66,0</b> | <b>92</b> | <b>26,3</b> | <b>15</b> | <b>4,3</b> | <b>4</b>  | <b>1,1</b>  | <b>8</b>   | <b>2,3</b>  |
| Z44        | 4,47        | 0,66        | 4          | 1,1         | -         | -           | 10        | 2,9        | 147       | 42,0        | 189        | 54,0        |
| Z45        | 4,52        | 0,61        | 1          | 0,3         | 1         | 0,3         | 13        | 3,7        | 134       | 38,3        | 201        | 57,4        |
| Z47        | 4,10        | 1,34        | 210        | 60,0        | 60        | 17,1        | 22        | 6,3        | 24        | 6,9         | 34         | 9,7         |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.24 incelendiğinde ise, Z42 (İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım) ve Z43 (Başkalarına göre **bana güvenmek zordur**) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip oldukları ve diğer değişkenlere oranla daha fazla kabul gördüklerini söylenebilir. Elde edilen bulgu ise, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun insanlara yardım etmekten

hoşlandıklarının, çevresine duyarlı olduklarının, genel olarak güvenilir bireyler olduklarının, kişilerarası becerilerin özünün dürüstlük ve dürüstlüğün sonucunun güvenilirlik olarak gördüklerinin göstergesidir.

Tablo 3.25'te gösterilen Z50 ile Z62 arasındaki maddeler, duygusal zeka yeteneğinin üçüncü boyutu olan uyumluluk özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri ise şöyledir:

**Tablo 3.25.** Uyumluluk Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN   | $\bar{X}$   | Ss          | 1          |             | 2         |             | 3         |            | 4          |             | 5          |             |
|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|------------|-------------|------------|-------------|
|            |             |             | f          | %           | f         | %           | f         | %          | f          | %           | f          | %           |
| Z50        | 4,08        | 1,09        | 157        | 44,9        | 124       | 35,4        | 26        | 7,4        | 29         | 8,3         | 14         | 4,0         |
| Z53        | 4,17        | 1,09        | 181        | 51,7        | 100       | 28,6        | 30        | 8,6        | 26         | 7,4         | 13         | 3,7         |
| <b>Z55</b> | <b>4,44</b> | <b>0,71</b> | <b>2</b>   | <b>0,6</b>  | <b>7</b>  | <b>2,0</b>  | <b>14</b> | <b>4,0</b> | <b>136</b> | <b>38,9</b> | <b>191</b> | <b>54,6</b> |
| Z56        | 4,38        | 0,84        | 10         | 2,9         | 4         | 1,1         | 11        | 3,1        | 140        | 40,0        | 185        | 52,9        |
| Z57        | 4,27        | 0,99        | 20         | 5,7         | 2         | 0,6         | 13        | 3,7        | 143        | 40,9        | 172        | 49,1        |
| <b>Z58</b> | <b>4,40</b> | <b>1,13</b> | <b>249</b> | <b>71,1</b> | <b>50</b> | <b>14,3</b> | <b>12</b> | <b>3,4</b> | <b>21</b>  | <b>6,0</b>  | <b>18</b>  | <b>5,1</b>  |
| Z59        | 4,21        | 1,20        | 207        | 59,1        | 81        | 23,1        | 15        | 4,3        | 25         | 7,1         | 22         | 6,3         |
| Z60        | 4,10        | 1,02        | 16         | 4,6         | 12        | 3,4         | 34        | 9,7        | 145        | 41,4        | 143        | 40,9        |
| Z61        | 4,25        | 1,12        | 201        | 57,4        | 95        | 27,1        | 14        | 4,0        | 22         | 6,3         | 18         | 5,1         |
| Z62        | 4,27        | 0,87        | 7          | 2,0         | 13        | 3,7         | 19        | 5,4        | 150        | 42,9        | 161        | 46,0        |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.25 incelendiğinde ise, uyumluluk boyutuna ilişkin Z55 (Bir problemi çözerken her olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm) ve Z58 (**Abartmayı** severim) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu iki değişken diğer değişkenlere oranla daha fazla kabul görmüşlerdir. Bu bulgu ise, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun hesaplanabilir riskleri aldıkları, problem çözüm aşamasında tüm bilgileri elde edip her türlü olasılığı değerlendirdikten sonra karar verdiklerinin ve mevcut durumu abartmadan gerçekçi olduklarının göstergesidir.

Tablo 3.26'da gösterilen Z65 ile Z75 arasındaki maddeler, duygusal zeka yeteneğinin dördüncü boyutu olan stresle başa çıkma özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri ise şöyledir:

**Tablo 3.26.** Stresle Başa Çıkma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN   | $\bar{X}$   | Ss          | 1          |             | 2          |             | 3         |            | 4         |            | 5         |            |
|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
|            |             |             | f          | %           | f          | %           | f         | %          | f         | %          | f         | %          |
| Z65        | 4,07        | 1,31        | 206        | 58,9        | 49         | 14,0        | 34        | 9,7        | 36        | 10,3       | 25        | 7,1        |
| Z68        | 3,03        | 1,46        | 70         | 20,0        | 101        | 28,9        | 19        | 5,4        | 90        | 25,7       | 70        | 20,0       |
| Z69        | 3,28        | 1,47        | 100        | 28,6        | 89         | 25,4        | 25        | 7,1        | 83        | 23,7       | 53        | 15,1       |
| Z70        | 4,01        | 1,18        | 161        | 46,0        | 104        | 29,7        | 32        | 9,1        | 36        | 10,3       | 17        | 4,9        |
| Z71        | 3,22        | 1,53        | 86         | 24,6        | 118        | 33,7        | 17        | 4,9        | 47        | 13,4       | 82        | 23,4       |
| Z73        | 4,15        | 1,09        | 170        | 48,6        | 121        | 34,6        | 17        | 4,9        | 27        | 7,7        | 15        | 4,3        |
| <b>Z74</b> | <b>4,16</b> | <b>1,12</b> | <b>176</b> | <b>50,3</b> | <b>118</b> | <b>33,7</b> | <b>12</b> | <b>3,4</b> | <b>27</b> | <b>7,7</b> | <b>17</b> | <b>4,9</b> |
| <b>Z75</b> | <b>4,29</b> | <b>0,97</b> | <b>186</b> | <b>53,1</b> | <b>119</b> | <b>34,0</b> | <b>19</b> | <b>5,4</b> | <b>15</b> | <b>4,3</b> | <b>11</b> | <b>3,1</b> |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Stresle başa çıkma boyutuna ilişkin değişkenlerin ortalamaları birbirine yakındır. Z75 (**Huysuz** bir insanımdır) ve Z74 (**Sabırsız** bir insanım) değişkenleri en yüksek ortalamaya sahiptir. Diğer değişkenlere oranla daha fazla kabul gören bu değişkenler neticesinde, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun rekabetin şiddetli yaşandığı günümüz koşullarında sabırla zorlukların üstesinden geldikleri, dürtülerini kontrol altında tutabildikleri, stresli ortamda dahi duruma adapte olup başarıya dürtüsünü ön plana çıkardıkları söylenebilir.

Tablo 3.27’de gösterilen Z76 ile Z83 arasındaki maddeler, duygusal zeka yeteneğinin beşinci boyutu olan genel ruh durumu özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri ise şöyledir:

**Tablo 3.27.** Genel Ruh Durumu Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN   | $\bar{X}$   | Ss          | 1          |             | 2          |             | 3         |            | 4          |             | 5          |             |
|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|------------|------------|-------------|------------|-------------|
|            |             |             | f          | %           | f          | %           | f         | %          | f          | %           | f          | %           |
| Z76        | 4,19        | 1,01        | 169        | 48,3        | 121        | 34,6        | 28        | 8,0        | 22         | 6,3         | 10         | 2,9         |
| <b>Z77</b> | <b>4,26</b> | <b>1,04</b> | <b>185</b> | <b>52,9</b> | <b>120</b> | <b>34,3</b> | <b>10</b> | <b>2,9</b> | <b>21</b>  | <b>6,0</b>  | <b>14</b>  | <b>4,0</b>  |
| Z78        | 4,23        | 0,96        | 11         | 3,1         | 12         | 3,4         | 30        | 8,6        | 127        | 36,3        | 170        | 48,6        |
| Z80        | 3,93        | 1,29        | 167        | 47,7        | 82         | 23,4        | 42        | 12,0       | 30         | 8,6         | 29         | 8,3         |
| Z82        | 4,21        | 0,81        | 5          | 1,4         | 10         | 2,9         | 26        | 7,4        | 174        | 49,7        | 135        | 38,6        |
| <b>Z83</b> | <b>4,27</b> | <b>0,81</b> | <b>8</b>   | <b>2,3</b>  | <b>4</b>   | <b>1,1</b>  | <b>20</b> | <b>5,7</b> | <b>171</b> | <b>48,9</b> | <b>147</b> | <b>42,0</b> |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Z83 (Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım) ve Z77 (Gülümsemek benim için **zordur**) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip oldukları, Tablo 3.27 incelendiğinde görülmektedir. Tüm değişkenlerin sonuçları birbirine yakın olmakla birlikte bu değişkenlerin daha fazla kabul gördüklerini söylemek mümkündür. Bu sonuç ise, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun sıkıntılı durumlarda bile hayatın aydınlık yönünü görebildiklerinin, olumlu bir yaklaşım içerisinde olduklarının, hayattan, çalışmaktan ve iş yaşamından mutlu olduklarının göstergesidir.

**Tablo 3.28.** Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN                      | $\bar{X}$   | Ss          | 1           |             | 2          |            | 3          |            | 4           |             | 5          |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|
|                               |             |             | f           | %           | f          | %          | f          | %          | f           | %           | f          | %           |
| <b>Kişisel Beceriler</b>      | 4,10        | 0,55        | 2057        | 29,4        | 1327       | 19,0       | 615        | 8,8        | 1695        | 24,2        | 130        | 18,6        |
| <b>Kişilerarası Beceriler</b> | <b>4,30</b> | <b>0,48</b> | <b>1134</b> | <b>20,2</b> | <b>407</b> | <b>7,3</b> | <b>319</b> | <b>5,7</b> | <b>1737</b> | <b>31,0</b> | <b>200</b> | <b>35,8</b> |
| <b>Uyumluluk</b>              | 4,26        | 0,62        | 1050        | 30,0        | 488        | 14,0       | 188        | 5,3        | 837         | 24,0        | 937        | 26,7        |
| <b>Stresle Başa Çıkma</b>     | 3,78        | 0,75        | 1155        | 41,3        | 819        | 29,2       | 175        | 6,2        | 361         | 12,9        | 290        | 10,4        |
| <b>Genel Ruh Durumu</b>       | 4,18        | 0,61        | 545         | 26,0        | 349        | 16,6       | 156        | 7,4        | 545         | 26,0        | 505        | 24          |
| <b>Toplam</b>                 | 4,14        | 0,44        | 5941        | 28,3        | 3390       | 16,1       | 145        | 7,0        | 5175        | 24,6        | 504        | 24,0        |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.28 ise, duygusal zeka yeteneğini ölçmek üzere kullanılan beş faktöre ilişkin genel ortalamaları, standart sapma, frekans ve yüzde değerlerini göstermektedir. Bu istatistikler incelendiğinde, ölçeğin boyutlarına ait değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımlarının birbirlerine oldukça yakın oldukları görülmektedir. Ancak faktörler içinde en yüksek ortalamaya sahip olan kişilerarası becerilerin, duygusal zeka yeteneğini en fazla destekleyebilecek faktör olduğu sonucuna varılabilir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı mobilya sektöründe işletmenin ayakta kalabilmesi için yeniliği sürekli hale getirmesi gerekmektedir. Fırsat tespitinde bilgilerin elde edilmesi için gerekli olan en önemli duygusal zeka yeteneği kişilerarası becerilerdir. Empati yeteneği yüksek olan yönetici müşteri ihtiyaçlarını algılamada daha başarılıdır. Tablo 3.28 incelendiğinde, elde edilen sonuçların bu durumu kanıtladığı görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, sırasıyla uyumluluk ve genel ruh durumunun genel ortalamadan yüksek olduğu görülmektedir. Kişisel beceriler ve stresle başa çıkma yeteneğinin ortalaması ise genel ortalamadan düşük çıkmıştır fakat kişisel beceriler

yeteneği ortalaması genel ortalamadan düşük olsa da genel ortalamaya çok yakındır. Ortalamalar sırasıyla değerlendirildiğinde, bilgi edinimine katkı sağlayan kişilerarası becerilerden sonra elde edilen bilginin ya da problemin çözümü aşamasında uyumluluk yeteneği karşımıza çıkmaktadır. Uyumluluk yeteneği incelendiğinde temelde problem çözme ve esneklik alt boyutlarından oluşmaktadır. Problemin esnek bir şekilde çözülmesiyle beraber iyimser şekilde düşünen yönetici kendine olan güvenle başarıya odaklanmaktadır. Çalışmada ele alınan mobilya sektöründe, şiddetli rekabetle beraber işletmelerin yaşam sürelerinin uzun olmaması yöneticilerde yoğun bir baskı yaratmaktadır. Tablo incelendiğinde en düşük ortalaya sahip boyutun stresle başa çıkma boyutu olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarakta araştırmaya katılan yöneticilerin stresle başa çıkmada diğer yeteneklere oranla daha başarısız oldukları söylenebilir.

### **3.4.3. Yöneticilerin Yenilik Yönetim Sürecini Başarmaları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Ankete katılan yöneticilerin, yeniliğin meydana çıkmasındaki aşamalarda etkinliklerini ortaya koyan yenilik yönetim süreci ölçeğinin, faktör analizi sonrasında ortaya çıkan faktör yapısı dâhilinde; fırsat tespiti, yeniliği yapılandırma, yeniliği netleştirme ve yeniliği rutinleştirme boyutlarına ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 3.29’da gösterilen Y1 ile Y11 arasındaki maddeler, yenilik yönetim sürecinin birinci boyutu olan fırsat tespiti özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır.

Tablo 3.29’da değişkenlerin ortalamalarının birbirlerine oldukça yakın oldukları, ancak Y1 (Yeni bilgiler edinmek için çalışanlarla sık sık etkileşimde bulunurum.) ve Y6 (Her zaman aktif bir şekilde yeni bilgiler edinmeye çalışırım.) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu değişkenler daha fazla kabul görmüşlerdir. Çıkan sonuçlar, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun fırsat tespitinin en önemli adımı olan bilgi toplama konusunda çalışanların fikirlerinden yararlandığı, değişen ve çevresel belirsizliğin yoğun olduğu günümüzde değişimi yakalayabilmek için sürekli yeni bilgiler edinmeye çalıştığının göstergesidir.

**Tablo 3.29.** Fırsat Tespiti Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN | $\bar{X}$ | Ss   | 1  |     | 2  |      | 3  |     | 4   |      | 5   |      |
|----------|-----------|------|----|-----|----|------|----|-----|-----|------|-----|------|
|          |           |      | f  | %   | f  | %    | f  | %   | f   | %    | f   | %    |
| Y1       | 4,38      | 0,87 | 10 | 2,9 | 8  | 2,3  | 8  | 2,3 | 136 | 38,9 | 188 | 53,7 |
| Y2       | 4,29      | 0,86 | 7  | 2,0 | 11 | 3,1  | 19 | 5,4 | 147 | 42,0 | 166 | 47,4 |
| Y3       | 4,07      | 1,11 | 16 | 4,6 | 27 | 7,7  | 30 | 8,6 | 120 | 34,3 | 157 | 44,9 |
| Y4       | 3,79      | 1,30 | 25 | 7,1 | 53 | 15,1 | 33 | 9,4 | 96  | 27,4 | 143 | 40,9 |
| Y5       | 4,16      | 0,99 | 11 | 3,1 | 17 | 4,9  | 33 | 9,4 | 133 | 38,0 | 156 | 44,6 |
| Y6       | 4,35      | 0,79 | 4  | 1,1 | 9  | 2,6  | 18 | 5,1 | 146 | 41,7 | 173 | 49,4 |
| Y7       | 4,30      | 0,82 | 4  | 1,1 | 13 | 3,7  | 18 | 5,1 | 153 | 43,7 | 162 | 46,3 |
| Y8       | 4,31      | 0,81 | 4  | 1,1 | 7  | 2,0  | 32 | 9,1 | 140 | 40,0 | 167 | 47,7 |
| Y9       | 4,11      | 1,10 | 19 | 5,4 | 17 | 4,9  | 31 | 8,9 | 121 | 34,6 | 162 | 46,3 |
| Y10      | 4,30      | 0,84 | 4  | 1,1 | 10 | 2,9  | 32 | 9,1 | 132 | 37,7 | 172 | 49,1 |
| Y11      | 4,29      | 0,95 | 7  | 2,0 | 16 | 4,6  | 32 | 9,1 | 106 | 30,3 | 189 | 54,0 |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.30’da yeniliği yapılandırma boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri gösterilmiştir:

**Tablo 3.30.** Yeniliği Yapılandırma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN | $\bar{X}$ | Ss   | 1  |     | 2  |     | 3  |     | 4   |      | 5   |      |
|----------|-----------|------|----|-----|----|-----|----|-----|-----|------|-----|------|
|          |           |      | f  | %   | f  | %   | f  | %   | f   | %    | f   | %    |
| Y14      | 4,38      | 0,68 | -  | -   | 4  | 1,1 | 29 | 8,3 | 145 | 41,5 | 172 | 49,1 |
| Y15      | 4,31      | 0,74 | -  | -   | 9  | 2,6 | 31 | 8,9 | 151 | 43,1 | 159 | 45,4 |
| Y16      | 4,40      | 0,65 | 1  | 0,3 | 5  | 1,4 | 12 | 3,4 | 165 | 47,1 | 167 | 47,7 |
| Y17      | 4,13      | 1,01 | 13 | 3,7 | 19 | 5,4 | 26 | 7,4 | 142 | 40,6 | 150 | 42,9 |
| Y18      | 4,39      | 0,71 | 3  | 0,9 | 6  | 1,7 | 11 | 3,1 | 160 | 45,7 | 170 | 48,6 |
| Y19      | 4,33      | 0,68 | -  | -   | 9  | 2,6 | 15 | 4,3 | 176 | 50,3 | 150 | 42,9 |
| Y20      | 4,37      | 0,69 | 2  | 0,6 | 5  | 1,4 | 16 | 4,6 | 164 | 46,9 | 163 | 46,6 |
| Y21      | 4,36      | 0,74 | 4  | 1,1 | 4  | 1,1 | 21 | 6,0 | 154 | 44   | 167 | 47,7 |
| Y22      | 4,35      | 0,74 | 4  | 1,1 | 4  | 1,1 | 22 | 6,3 | 155 | 44,3 | 165 | 47,1 |
| Y23      | 4,40      | 0,70 | 3  | 0,9 | 3  | 0,9 | 18 | 5,1 | 150 | 42,9 | 176 | 50,3 |
| Y24      | 4,34      | 0,74 | 1  | 0,3 | 9  | 2,6 | 25 | 7,1 | 149 | 42,6 | 166 | 47,4 |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.30 incelendiğinde ise, yeniliği yapılandırma boyutuna ilişkin 11 değişkenin ortalamalarının birbirine yakın oldukları sonucuna ulaşılmış, Y16

(Tasarladığımız ürünlerin üretilip hayata geçirilmesine katkı sağlarıım.) ve Y23 (İlgi çekici ürünler geliştirmek için, ihtiyaç duyduğum yeni teknik bilgileri ve becerileri edinmeye çalışırım.) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip oldukları ve diğer değişkenlere oranla daha fazla kabul gördüklerini söylemek mümkündür. Bu bulgu ise, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun sürekli kendini geliştirme çabasında olduklarının, yenilik sürecine katkı sağladıklarının, hesaplanabilir riskleri alıp yeni ürün meydana getirmeye destek olduklarının göstergesi olabilir.

Yeniliği netleştirme boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri ise şöyledir:

**Tablo 3.31.** Yeniliği Netleştirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN | $\bar{X}$ | Ss   | 1 |     | 2  |     | 3  |      | 4   |      | 5   |      |
|----------|-----------|------|---|-----|----|-----|----|------|-----|------|-----|------|
|          |           |      | f | %   | f  | %   | f  | %    | f   | %    | f   | %    |
| Y26      | 4,00      | 1,00 | 7 | 2,0 | 33 | 9,4 | 35 | 10,0 | 153 | 43,7 | 122 | 34,9 |
| Y27      | 4,26      | 0,80 | 5 | 1,4 | 12 | 3,4 | 13 | 3,7  | 177 | 50,6 | 143 | 40,9 |
| Y28      | 4,21      | 0,80 | 5 | 1,4 | 14 | 4,0 | 13 | 3,7  | 187 | 53,4 | 131 | 37,4 |
| Y29      | 4,24      | 0,76 | 3 | 0,9 | 13 | 3,7 | 12 | 3,4  | 191 | 54,6 | 131 | 37,4 |
| Y30      | 4,08      | 0,93 | 6 | 1,7 | 20 | 5,7 | 42 | 12,0 | 151 | 43,1 | 131 | 37,4 |
| Y31      | 4,16      | 0,91 | 4 | 1,1 | 22 | 6,3 | 30 | 8,6  | 149 | 42,6 | 145 | 41,4 |
| Y32      | 4,30      | 0,78 | 5 | 1,4 | 9  | 2,6 | 14 | 4,0  | 169 | 48,3 | 153 | 43,7 |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.31 incelendiğinde, yeniliği netleştirme boyutuna ilişkin 7 değişkenin ortalamaları birbirine yakındır. Y32 (Organizasyon yapımızın, yenilikleri engelleyici değil, yeniliklerin oluşumuna yardımcı nitelik taşımasına katkı sağlarıım.) ve Y27 (Yeni ürün biçimlendirmede müşterilerimizle yakın ilişki içinde çalışırım.) değişkenleri en yüksek ortalamaya sahiptirler ve daha fazla kabul görmüşlerdir. Bu bulgu ise, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun; organizasyon yapısının, esnek, yeniliği destekleyici, organik olmasına katkı sağladıklarının, müşteri fikirlerini değerlendirerek yeniliği meydana getirdiklerinin göstergesi olabilir.

Tablo 3.32’de gösterilen Y34 ile Y39 arasındaki maddeler, yenilik yönetim sürecinin dördüncü boyutu olan yeniliği rutinleştirme özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri ise şöyledir:

**Tablo 3.32.** Yeniliği Rutinleştirme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN   | $\bar{X}$   | Ss          | 1        |            | 2        |            | 3         |            | 4          |             | 5          |             |
|------------|-------------|-------------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|------------|-------------|------------|-------------|
|            |             |             | f        | %          | f        | %          | f         | %          | f          | %           | f          | %           |
| Y34        | 4,42        | 0,71        | 3        | 0,9        | 3        | 0,9        | 20        | 5,7        | 139        | 39,7        | 185        | 52,9        |
| Y35        | 4,39        | 0,67        | 1        | 0,3        | 6        | 1,7        | 14        | 4,0        | 163        | 46,6        | 166        | 47,4        |
| Y36        | 4,42        | 0,64        | 1        | 0,3        | 3        | 0,9        | 15        | 4,3        | 158        | 45,1        | 173        | 49,4        |
| Y37        | 4,35        | 0,70        | -        | -          | 8        | 2,3        | 23        | 6,6        | 156        | 44,6        | 163        | 46,6        |
| <b>Y38</b> | <b>4,47</b> | <b>0,65</b> | -        | -          | <b>7</b> | <b>2,0</b> | <b>11</b> | <b>3,1</b> | <b>140</b> | <b>40,0</b> | <b>192</b> | <b>54,9</b> |
| <b>Y39</b> | <b>4,61</b> | <b>0,66</b> | <b>2</b> | <b>0,6</b> | <b>4</b> | <b>1,1</b> | <b>11</b> | <b>3,1</b> | <b>94</b>  | <b>26,9</b> | <b>239</b> | <b>68,3</b> |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Yeniliği rutinleştirme boyutuna ait 6 değişkenin ortalamaları birbirlerine yakın olmakla birlikte, en yüksek ortalamaya Y39 (Takımlar içinde iyi şekilde çalışılmasını sağlarım.) ve Y38 (Yeni fikirleri destekleyici bir ortam hazırlarım.) değişkenleri sahiptir. Bu sonuç, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun;departmanlar arasında iletişimi etkin olarak sağladığının, esnek bir organizasyon yapısının kurulmasına destek olduklarının ve çalışanların fikirlerinden yararlandıklarının göstergesi olabilir.

**Tablo 3.33.** Yenilik Yönetim Süreci Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN                      | $\bar{X}$   | Ss          | 1          |            | 2          |            | 3          |            | 4           |             | 5           |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                               |             |             | f          | %          | f          | %          | f          | %          | f           | %           | f           | %           |
| Fırsat Tespiti                | 4,21        | 0,70        | 111        | 2,9        | 188        | 4,9        | 286        | 7,4        | 1430        | 37,1        | 1835        | 47,7        |
| Yeniliği Yapılandırma         | 4,34        | 0,54        | 31         | 0,8        | 77         | 2,0        | 226        | 5,9        | 1711        | 44,4        | 1805        | 46,9        |
| Yeniliği Netleştirme          | 4,18        | 0,66        | 35         | 1,4        | 123        | 5,1        | 159        | 6,5        | 1177        | 48,0        | 956         | 39,0        |
| <b>Yeniliği Rutinleştirme</b> | <b>4,44</b> | <b>0,53</b> | <b>7</b>   | <b>0,3</b> | <b>31</b>  | <b>1,5</b> | <b>94</b>  | <b>4,5</b> | <b>850</b>  | <b>40,5</b> | <b>1118</b> | <b>53,2</b> |
| <b>Toplam</b>                 | <b>4,29</b> | <b>0,49</b> | <b>184</b> | <b>1,5</b> | <b>419</b> | <b>3,4</b> | <b>765</b> | <b>6,2</b> | <b>5168</b> | <b>42,2</b> | <b>5714</b> | <b>46,7</b> |

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.33'te, yenilik yönetim sürecini ölçmek üzere kullanılan dört faktöre ilişkin genel ortalamalar, standart sapma, frekans ve yüzde değerleri görülmektedir. Bu istatistikler incelendiğinde ölçeğin boyutlarına ait değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımlarının birbirlerine oldukça yakın oldukları görülmektedir. Ancak tüm faktörler dikkate alındığında yenilik sürecinde en fazla yeniliği rutinleştirmenin ön planda olduğu söylenebilir. Yeniliği rutinleştirme yukarıdaki görüşleri destekler nitelikte en yüksek

ortalamaya sahiptir. Ankete katılan yöneticilerin tercihleri açısından, yenilik yönetim sürecine ait ifadelerle ilgili olarak en çok tercih edilen birinci seçeneğin “5=Kesinlikle Katılıyorum” (%46,7), ikincisinin ise “4=Katılıyorum” (%42,2), olduğu görülmektedir. Diğer seçeneklerin ise tercih edilme yüzdeleri oldukça düşüktür. Bu durum, ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun, oldukça önemli bir düzeyde yeniliği yönetebilme yeteneğine sahip olduklarını ve yeniliği başarıyla yönetebildiklerini göstermektedir.

#### **3.4.4. Duygusal Zeka Yeteneği ile Yenilik Yönetim Süreci Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

Araştırmada yöneticilerin duygusal zeka yetenekleri ve yenilik yönetim süreci ile onu oluşturan unsurlara etkisini belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 3.34’te, duygusal zeka ve yenilik yönetim süreci ölçekleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 3.34’teki korelasyon katsayılarından, duygusal zeka yetenekleri ile yenilik yönetim süreci arasında genel olarak 0,99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç duygusal zeka ile yenilik yönetimi arasında ilişki olduğunu ve duygusal zeka arttıkça yöneticilerin yeniliği daha iyi yönettiklerini göstermektedir. Söz konusu ilişkinin kuvveti açısından olguya bakıldığında, duygusal zeka yeteneği ile yeniliği rutinleştirme arasında diğer faktörlere kıyasla daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.34 daha detaylı bir biçimde; duygusal zeka ve yenilik yönetim sürecinin her birinin boyutlarına ait değişkenler açısından değerlendirildiğinde, duygusal zekaya ait kişisel beceriler faktörünün, yenilik yönetim sürecine ait yeniliği yapılandırma ( $r=0,395$ ), fırsat tespiti ( $r=0,377$ ), yeniliği rutinleştirme ( $r=0,356$ ) ve yeniliği netleştirme faktörleriyle önemli bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Tüm korelasyon değerleri  $p<0.01$  önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yöndedir. Kişisel beceriler, yenilik yönetiminin bütün boyutlarıyla ilişkilidir ve en fazla yeniliği yapılandırma boyutunu etkilemektedir. Bu durum kişisel becerilerin geliştirilmesiyle yeniliğin daha iyi yönetilebileceğini göstermektedir. Yeniliği yapılandırmadaki güçlü etki ise kişisel becerilerin ürüne yansıtılmasında önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Duygusal zekaya ait kişilerarası beceriler faktörünü ile yenilik yönetim sürecine ait yeniliği yapılandırma ( $r=0,433$ ), yeniliği rutinleştirme ( $r=0,415$ ), yeniliği netleştirme ( $r=0,383$ ) ve fırsat tespiti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kişisel beceriler ile yenilik yönetim süreci arasındaki en kuvvetli ilişkinin yeniliği yapılandırmada olduğunu görülmektedir. Bu veriler ışığında kişilerarası becerileri geliştirerek ve özellikle dış çevre ve müşteri fikirlerine değer vererek yenilik sürecinin daha iyi yönetebilebileceği sonucuna ulaşabiliriz.

Uyumluluk faktörü açısından Tablo 3.34 ele alındığında ise yenilik yönetim sürecine ait yeniliği rutinleştirme ( $r=0,425$ ), yeniliği yapılandırma ( $r=0,419$ ), yeniliği netleştirme ( $r=0,412$ ) ile olan ilişkisinin, fırsat tespiti faktörüne kıyasla ( $r=0,265$ ) daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Bu durum, tüm korelasyon değerlerinin  $p<0.01$  önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde olmasının yanında uyumluluk faktörünün yeniliği yapılandırma, yeniliği netleştirme ve yeniliği rutinleştirme faktörlerini daha fazla etkilediği yönünde fikir vermektedir. Uyumluluk yeteneği ile yeniliği rutinleştirme arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olmasının nedeni olarak katılımcıların çalışanlara yeniliği aşılarken, değişimin yarattığı korku, endişe ve derin rahatsızlık duygusunu uyum yetenekleriyle aşmaları söylenebilir.

Stresle başa çıkma faktörü açısından bakıldığında, yenilik yönetim sürecine ait yeniliği rutinleştirme ( $r=0,426$ ), yeniliği netleştirme ( $r=0,377$ ), yeniliği yapılandırma ( $r=0,351$ ) ve fırsat tespiti ( $r=0,199$ ) arasında  $p<0.01$  önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde ilişkinin olduğu görülmektedir. Stresle başa çıkma yeteneği, yeniliği rutinleştirme, yeniliği netleştirme ve yeniliği yapılandırma faktörlerini fırsat tespitine oranla daha fazla etkilemektedir. Bu veriler yöneticilerin stres ve dürtü kontrollerinde fırsat tespitinde diğer boyutlara oranla daha başarısız oldukları, yeniliği rutinleştirmede ise değişimin çalışanlar üzerinde yaratacağı endişe ve korku gibi olumsuz duyguları aşıp yeniliği sürekli hale getirmede diğer boyutlara oranla daha fazla başarılı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.34 incelenmeye devam edildiğinde, genel ruh durumu faktörü ile yenilik yönetim sürecine ait yeniliği rutinleştirme ( $r=0,328$ ), yeniliği netleştirme ( $r=0,273$ ), yeniliği yapılandırma ( $r=0,264$ ) ve fırsat tespiti ( $r=0,218$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Uyumluluk ve stresle başa çıkma boyutlarında tespit edildiği gibi genel ruh durumu ile en kuvvetli ilişki yeniliği

rutinleştirme arasında, en zayıf ilişki ise diğer boyutlara oranla fırsat tespiti arasındadır.

Korelasyon tablosu genel olarak değerlendirildiğinde ise duygusal zeka yetenekleri ve yenilik yönetim sürecinin tüm boyutları arasında %99 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür. Duygusal zeka yeteneklerinin diğer yenilik süreci boyutlarına oranla fırsat tespitini daha az etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yalnızca kişisel beceriler boyutunun fırsat tespitinde etkisi güçlüdür. İlişkinin gücü açısından bakıldığında, en güçlü ilişki kişilerarası beceriler ile yeniliği yapılandırma ( $r=0,433$ ) arasında, en düşük ilişki ise yine stresle başa çıkma ile fırsat tespiti ( $r=0,199$ ) arasındadır.

Araştırmada kullanılan boyutlar arasında anlamlı ilişkilerin bulunması ve bu ilişkilerin düzeyinin aşırı düşük (0'a çok yakın) ve aşırı yüksek (1'e çok yakın) bir düzeyde olmaması, ölçeklerin hem ayrışma hem de yakınsama geçerliliklerini destekler niteliktedir.

**Tablo 3.34.** Duygusal Zeka Yeteneği ile Yenilik Yönetim Süreci Arasındaki İlişki

| FAKTÖRLER                          | FT       | YP       | NT       | RT       | KB       | KAB      | UY       | SBÇ      | GRD      | YT       | DZT |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----|
| <b>FT. Fırsat tespiti</b>          | 1        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |     |
| <b>YP. Yapılandırma</b>            | ,505(**) | 1        |          |          |          |          |          |          |          |          |     |
| <b>NT. Netleştirme</b>             | ,411(**) | ,603(**) | 1        |          |          |          |          |          |          |          |     |
| <b>RT. Rutinleştirme</b>           | ,452(**) | ,595(**) | ,676(**) | 1        |          |          |          |          |          |          |     |
| <b>KB. Kişisel Beceriler</b>       | ,377(**) | ,395(**) | ,341(**) | ,356(**) | 1        |          |          |          |          |          |     |
| <b>KAB. Kişilerarası Beceriler</b> | ,307(**) | ,433(**) | ,383(**) | ,415(**) | ,545(**) | 1        |          |          |          |          |     |
| <b>UY. Uyumluluk</b>               | ,265(**) | ,419(**) | ,412(**) | ,425(**) | ,501(**) | ,585(**) | 1        |          |          |          |     |
| <b>SBÇ. Stresle Başa Çıkma</b>     | ,199(**) | ,351(**) | ,377(**) | ,426(**) | ,333(**) | ,454(**) | ,501(**) | 1        |          |          |     |
| <b>GRD. Genel Ruh Durumu</b>       | ,218(**) | ,264(**) | ,273(**) | ,328(**) | ,379(**) | ,413(**) | ,490(**) | ,310(**) | 1        |          |     |
| <b>YT. Yenilik Toplam</b>          | ,811(**) | ,839(**) | ,782(**) | ,771(**) | ,460(**) | ,464(**) | ,450(**) | ,388(**) | ,321(**) | 1        |     |
| <b>DZT. Duygusal Zeka Toplam</b>   | ,384(**) | ,505(**) | ,474(**) | ,511(**) | ,821(**) | ,816(**) | ,796(**) | ,659(**) | ,602(**) | ,565(**) | 1   |

\*p&lt;0,05\*\*p&lt;0,01

Korelasyon analizi ile duygusal zeka yeteneği ve yenilik yönetimi ve bunlara ait faktörler arasındaki ilişkinin varlığı ve kuvveti tespit edildikten sonra, bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde yenilik yönetim sürecinin dört alt boyutu “fırsat tespiti”, “yeniliği yapılandırma”, “yeniliği netleştirme” ve “yeniliği rutinleştirme” bağımlı değişken ve duygusal zekanın “kişisel beceriler”, “kişilerarası beceriler”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma”, “genel ruh durumu” alt boyutları ve “duygusal zeka toplamı” bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi uygulanırken, bağımsız değişken olan duygusal zekanın hem 5 boyutunu kapsayacak şekilde hem de her bir boyut için ayrı regresyon analizi uygulanmıştır. Böylece, bağımsız değişkenlerin her boyuttaki etkisi karşılaştırılmıştır. Regresyon analizinden elde edilen veriler yorumlanırken korelasyon analizi sonuçları da dikkate alınmıştır. Bu araştırmada yapılan regresyon analizi 3 farklı aşamadan oluşmaktadır.

- **1.Aşama:** Duygusal zeka yeteneklerinin (faktörlerinin) yenilik yönetimine etkisi (Tablo 3.36)

- **2.Aşama:** Duygusal zeka yeteneklerinin (faktörlerinin) yenilik yönetim süreci faktörlerine etkisi (Tablo 3.37)

- **3.Aşama:** Duygusal zekanın yenilik yönetim sürecine etkisi (Tablo 3.41)

Hiyerarşik regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Araştırma hipotezlerinin doğrulanıp doğrulanmayacağına  $\beta$  katsayıları, yeni değişkenlerin eklenmesiyle  $R^2$  değerinde meydana gelen değişim ve  $R^2$ 'deki değişimin istatistikî açıdan anlamlılığını gösteren F değerine bakılarak karar verilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğini belirlemede önem taşıyan çoklu doğrusallıkta bir sorun olup olmadığını belirlemek için çalışmada kullanılan bağımsız değişkenlere ait VIF değerleri ve tolerans indeksleri hesaplanmış olup Tablo 3.35'te gösterilmiştir. Webster (1992:683-684) genel bir kural olarak VIF'in 10'a eşit veya daha büyük ( $VIF \geq 10$ ) olması durumunda, çoklu doğrusal bağlantı probleminin söz konusu olacağını vurgulamaktadır.<sup>543</sup>

<sup>543</sup>Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, s. 35-36.

**Tablo 3.35.** Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler   | Tolerans | VIF   |
|------------------------|----------|-------|
| Kişisel Beceriler      | 0,643    | 1,556 |
| Kişilerarası Beceriler | 0,542    | 1,846 |
| Uyumluluk Boyutu       | 0,511    | 1,958 |
| Stresle Başa Çıkma     | 0,708    | 1,413 |
| Genel Ruh Durumu       | 0,723    | 1,382 |

Tablo 3.35 incelendiğinde VIF değerlerinin 10'dan küçük olduğu ve regresyon analizinde çoklu doğrusallık açısından herhangi bir sorunun bulunmadığı görülmektedir.

#### 1.Aşama: Duygusal zeka yeteneklerinin (faktörlerinin) yenilik yönetimine etkisi

Çoklu doğrusallık sorununun bulunmadığı tespit edildikten sonra 1. Aşama olan duygusal zeka yeteneklerinin (faktörlerinin) yenilik yönetimine etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmış olup sonuçları Tablo 3.36'da özetlenmiştir.

**Tablo 3.36.** Yenilik Yönetimine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| Adım | DEĞİŞKENLER                | Model 1 (β) | Model 2 (β) | Model 3 (β) | Model 4 (β) | Model 5 (β) |
|------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1.   | Kişisel Beceriler          | ,460***     | ,295***     | ,242***     | ,237***     | ,230***     |
| 2.   | Kişilerarası Beceriler     |             | ,304***     | ,213***     | ,177**      | ,170**      |
| 3.   | Uyumluluk Boyutu           |             |             | ,205***     | ,151*       | ,135*       |
| 4.   | Stresle Başa Çıkma         |             |             |             | ,154*       | ,151**      |
| 5.   | Genel Ruh Durumu           |             |             |             |             | ,051        |
|      | R <sup>2</sup>             | ,212        | ,276        | ,302        | ,319        | ,321        |
|      | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | ,209        | ,272        | ,296        | ,311        | ,311        |
|      | F                          | 93,382***   | 66,300***   | 49,914***   | 40,361***   | 32,473***   |
|      | Δ R <sup>2</sup>           | ,212***     | ,065***     | ,026***     | ,017**      | ,002        |
|      | Durbin-Watson              | 1,687       |             |             |             |             |

\*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001

Tablo 3.36 incelendiğinde, hiyerarşik regresyonun birinci adımında, yenilik yönetimi değişkeni kişisel beceriler değişkeni ile regresyona girmiştir (Model 1). Model anlamlı sonuç vermiştir. Kişisel beceriler değişkeni yenilik yönetimine ait varyansın

yaklaşık % 21'ini açıklamış olup  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = ,212$  ve  $F = 93,382$ ). Bu bulgu katılımcıların kendi duygularının farkında oldukları veduygusal zekanın kişisel beceriler boyutunun yenilik yönetimi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu göstermektedir ( $\beta = ,460$ ). Dolayısıyla yöneticilerin kişisel becerileriyle yenilik yönetim süreci arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğunu ileri süren  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyonun ikinci adımında, yenilik yönetimi değişkeni kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 2). Kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri yenilik yönetimine ait varyansın % 28'ini açıklamış olup model anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = ,276$  ve  $F = 66,300$ ). Bu modelin açıklama gücü birinci modele göre daha yüksek olup ( $\Delta R^2 = ,065$ ) fark  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkinci modeldeki değişkenlerin  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, kişisel beceriler değişkeninin ( $\beta = ,295$  ve  $p < 0.001$ ) kişilerarası beceriler değişkenine ( $\beta = ,304$  ve  $p < 0.001$ ) göre yenilik yönetimini açıklama gücünün daha düşük olduğu görülmektedir. Kişilerarası becerilerin, regresyona dahil edilmesiyle kişisel becerilerin birinci modele göre etkisi azalmıştır. Sonuç olarak, sosyal sorumluluk sahibi, güvenilir ve başkalarına yardım etmek fikriyle yola çıkan yöneticinin, kişilerarası becerileri, kişisel becerilerine oranla yenilik sürecini daha fazla etkilediği söylenebilir. Bu bulgular doğrultusunda yöneticilerin kişilerarası becerileriyle yenilik yönetim sürecinin başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne süren  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkenleri birlikte regresyon eşitliğine sokulmuştur. (Model 3). Uyumluluk değişkeninin eklenmesiyle oluşan üçüncü model yenilik yönetimi değişkenindeki varyansın yaklaşık %30'unu açıklamakta olup 0.001 önem düzeyinde anlamlıdır ( $R^2 = ,302$  ve  $F = 49,914$ ). Bu modelin açıklama gücü ikinci modele göre daha yüksek olup ( $\Delta R^2 = ,026$ ) fark  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Üçüncü modeldeki değişkenlerin  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, kişisel beceriler değişkeni ( $\beta = ,242$  ve  $p < 0.001$ ) ve kişilerarası beceriler değişkeninin ( $\beta = ,213$  ve  $p < 0.001$ ) uyumluluk değişkenine ( $\beta = ,205$  ve  $p < 0.001$ ) göre yenilik yönetimini açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Model incelendiğinde uyumluluk yeteneğinin

yenilik yönetimini etkilediği, ikinci modele göre kişisel beceriler ve kişilerarası becerilerin etkilerinin azaldığı, ayrıca uyumluluğun eklenmesiyle kişisel becerilerin kişilerarası becerilere oranla daha etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda duygusal zekanın uyumluluk boyutu ile yenilik yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü adımında stresle başa çıkma değişkeni regresyona dahil edilmiştir. Oluşan yeni model (Model 4) yenilik yönetimine ait varyansın %32'sini açıklamakta olup ( $R^2=.319$ ), açıklama gücü bir önceki modelden daha fazladır ( $\Delta R^2=.017$  ve  $p<0.001$ ) ve model anlamlıdır. Stresle başa çıkma değişkeninin regresyona dahil edilmesi sonucunda, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkeninin etkisi, kişisel beceriler değişkeninin etkisine oranla daha fazla azalmıştır. Üçüncü modelde olduğu gibi bu modelde de yenilik yönetimini en fazla etkileyen değişken kişisel becerilerdir. Buna göre yöneticilerin stresle başa çıkma becerileriyle yenilik yönetim sürecinin başarısı arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu öne süren H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin son adımında duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu diğer değişkenlerle beraber analize dahil edilmiştir (Model 5). Bu modelin açıklama gücü bir önceki modelle aynıdır ve  $p<0.001$  önem düzeyinde anlamlıdır ( $R^2=.0321$  ve  $F=32,473$ ). Tüm duygusal zeka faktörlerinin birlikte analiz edilmesi sonucunda en etkili faktörün kişisel beceriler olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle yöneticilerin yenilik yönetiminde başarılı olabilmeleri için kişisel becerilerini, duygusal farkındalıklarını ve duygusal benlik bilinçlerini geliştirilmesi önemlidir.

Faktörler arasında, yenilik yönetimini etkileme gücü en düşük olan genel ruh durumu faktörünün beta katsayısı ise anlamlı bulunmamıştır. Oysaki söz konusu faktörün tek başına ele alındığı korelasyon analizinde, yenilik yönetimi ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu değişim, duygusal zekaya ait tüm faktörlerin birlikte analize katılmasından kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni olarak genel ruh durumunun özellikle stresle başa çıkma yeteneğini ve diğer duygusal zeka yeteneklerini etkilemesi gösterilebilir. Bu sonuç iyimser ruh hali ile mutlu olmayan yöneticinin diğer duygusal zeka yeteneklerini etkin kullanamayacağını akla getirmektedir. Genel ruh durumuna ait katsayının istatistikî olarak anlamsız olmasından dolayı, H<sub>5</sub> hipotezi

reddedilmiştir.

**-2.Aşama: Duygusal zeka yeteneklerinin (faktörlerinin) yenilik yönetim süreci faktörlerine etkisi**

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, duygusal zekaya ait her bir faktör, ayrı ayrı ele alınarak, yenilik yönetim sürecini meydana getiren dört faktör üzerinde etkileri olup olmadığı, varsa bunların tek tek yenilik yönetimini meydana getiren unsurların ne kadarını açıklayabildikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Faktörlere ait beta ve F değerleriyle önem düzeyleri ölçüt olarak kullanılmıştır.

Yenilik yönetiminin fırsat tespiti boyutu için gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.37’de özetlenmiştir.

**Tablo 3.37.** Fırsat Tespitine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| Adım | DEĞİŞKENLER            | Model 1 ( $\beta$ ) | Model 2 ( $\beta$ ) | Model 3 ( $\beta$ ) | Model 4 ( $\beta$ ) | Model 5 ( $\beta$ ) |
|------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1.   | Kişisel Beceriler      | ,377***             | ,297***             | ,284***             | ,283***             | ,277***             |
| 2.   | Kişilerarası Beceriler |                     | ,145*               | ,123                | ,116                | ,109                |
| 3.   | Uyumluluk Boyutu       |                     |                     | ,050                | ,039                | ,023                |
| 4.   | Stresle Başa Çıkma     |                     |                     |                     | ,033                | ,031                |
| 5.   | Genel Ruh Durumu       |                     |                     |                     |                     | ,047                |
|      | $R^2$                  | ,142                | ,157                | ,158                | ,159                | ,161                |
|      | Düzeltilmiş $R^2$      | ,139                | ,152                | ,151                | ,149                | ,148                |
|      | F                      | 57,495***           | 32,235***           | 21,678***           | 16,305***           | 13,163***           |
|      | $\Delta R^2$           | ,142***             | ,015*               | ,002                | ,001                | ,002                |
|      | Durbin-Watson          | 1,643               |                     |                     |                     |                     |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

Tablo 3.37 incelendiğinde, hiyerarşik regresyonun birinci adımında, yenilik yönetimine ait fırsat tespiti değişkeni kişisel beceriler değişkeni ile analize sokulmuştur (Model 1). Kişisel beceriler değişkeni fırsat tespitine ait varyansın yaklaşık % 14’ünü açıklamış olup  $p<0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = ,142$  ve  $F=57,495$ ). Bu bulgu kişisel beceriler değişkeninin fırsat tespiti değişkenini açıklama gücü olduğunu göstermektedir ( $\beta = ,377$ ). Duygusal zekanın en önemli bileşenlerinden yöneticinin kendini bilmesi ve tanıması, yöneticiye fırsat keşfinde yol göstermektedir. Model 1, katılımcılar ne kadar kendilerinin farkındaysa, ne kadar yüksek duygusal

benlik bilincine sahipse, ne kadar kendilerine güvenirlerse o oranda pazar boşluklarını, müşteri ihtiyaçlarını ve fırsatları tespit ettikleri şeklinde fikir vermektedir. Sonuç olarak duygusal zekanın kişisel beceriler boyutunun fırsat tespiti aşaması üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu görülmüş ve  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyonun ikinci adımında, kişilerarası beceriler değişkeni analize dahil edilmiştir (Model 2). Kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri fırsat tespitine ait varyansın yaklaşık % 16'sını açıklamış olup  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = ,157$  ve  $F = 32,235$ ). Bu modelin açıklama gücü, birinci modele göre daha yüksektir. Bu bulgu ile modele dahil edilen kişilerarası beceriler değişkeninin fırsat tespitini açıklamaya katkı sağladığını görülmektedir. Kişilerarası becerilerin analize dahil edilmesiyle kişisel becerilerin etkisi birinci modele göre azalmış olsa da en etkili faktörün kişisel beceriler olduğu görülmektedir. Bu sonuç fırsat tespitinde kişilerarası ilişkiler sonucunda elde edilen bilgi her ne kadar önemli olsada kişisel becerilerin daha etkili olduğu şeklinde fikir vermektedir. Modelin anlamlı çıkması ve kişilerarası becerilerin fırsat tespiti üzerinde etkili olması sonucunda  $H_{2a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, fırsat tespiti değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 3). Uyumluluk değişkeninin eklenmesiyle oluşan üçüncü model fırsat tespiti değişkenindeki varyansın yaklaşık % 16'sını açıklamakta olup  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlıdır ( $R^2 = ,158$  ve  $F = 21,678$ ). Üçüncü modeldeki değişkenlerin  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, kişisel beceriler değişkeninin ( $\beta = ,284$  ve  $p < 0.001$ ) fırsat tespiti aşamasının anlamlı bir yordayıcısı olduğu, ancak kişilerarası beceriler değişkeni ve uyumluluk değişkeninin anlamlı bir yordayıcı olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Uyumluluk boyutunun modele dahil edilmesi ile aslında korelasyon analizi ile anlamlı bulunan ilişkinin farklılaştığı ve kişilerarası beceriler boyutunun da bu farklılaşmadan etkilenecek modele ilişkin katsayısının istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre fırsat tespitinde önemli olan yöneticinin müşteri ihtiyacını algılaması, pazar boşluğunu yakalaması ve bilgi edinmesidir. Bu tespiti yapmasında modelde de görüldüğü gibi öncelikli olarak kişisel beceriler etkilidir denebilir. Sonuç olarak  $H_{3a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü adımında stresle başa çıkma değişkeni regresyona dahil edilmiştir. Oluşan yeni model (Model 4) yenilik yönetimine ait varyansın % 16'sını açıklamaktadır ( $R^2=0.159$ ). Dördüncü modelde yenilik yönetimini en fazla etkileyen değişkenin, kişisel beceriler değişkeni ( $\beta=,283$  ve  $p<0.001$ ) olduğu, kişilerarası beceriler değişkeni, uyumluluk değişkeni ve stresle başa çıkma değişkeninin fırsat tespiti değişkeninin önemli birer yordayıcısı olmadıkları görülmektedir. Stresle başa çıkma değişkeninin eklenmesiyle elde edilen dördüncü modelde kişisel becerilerin etkisi bir önceki modele göre azalmamıştır. Elde edilen sonuç, stresli ortamın yöneticiler üzerinde oluşturacağı baskının fırsat tespitini azalttığı, kişisel becerileri ön plana çıkardığı yönünde fikir vermektedir. Her ne kadar model anlamlı olsada stresle başa çıkma değişkeni ile fırsat tespiti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olmamasından dolayı  $H_{4a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin son adımında duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu diğer değişkenlerle beraber analize dahil edilmiştir (Model 5). Bu modelin açıklama gücünde bir önceki model kadar toplam varyansın yaklaşık % 16'sını açıkladığı ve  $p<0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir ( $R^2 =0,161$  ve  $F=13,163$ ). Yapılan analiz faktör bazında incelendiğinde ise kişisel beceriler faktörünün ( $\beta=,277$  ve  $p<0,001$ ) fırsat tespiti değişkeninin önemli bir yordayıcısı olduğu, kişilerarası beceriler, stresle başa çıkma, uyumluluk ve genel ruh durumu değişkenlerinin fırsat tespiti değişkenini açıklamada önemli birer yordayıcı olmadıkları görülmektedir. Yenilik yönetim sürecinin tüm faktörleri göz önünde bulundurulduğunda diğer değişkenlere göre fırsat tespitini kişisel beceriler etkilemektedir. Genel ruh durumunun fırsat tespiti üzerinde etkisinin çıkmamasından dolayı  $H_{5a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Yeniliği yapılandırmaya ilişkin regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.38'de özetlenmiştir.

**Tablo 3.38.** Yeniliği Yapılandırmaya İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| Adım | DEĞİŞKENLER            | Model 1 ( $\beta$ ) | Model 2 ( $\beta$ ) | Model 3 ( $\beta$ ) | Model 4 ( $\beta$ ) | Model 5 ( $\beta$ ) |
|------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1.   | Kişisel Beceriler      | ,395***             | ,227***             | ,175*               | ,171*               | ,170*               |
| 2.   | Kişilerarası Beceriler |                     | ,309***             | ,218***             | ,188*               | ,188*               |
| 3.   | Uyumluluk Boyutu       |                     |                     | ,203**              | ,158*               | ,157*               |
| 4.   | Stresle Başa Çıkma     |                     |                     |                     | ,129*               | ,129*               |
| 5.   | Genel Ruh Durumu       |                     |                     |                     |                     | ,006                |
|      | $R^2$                  | ,156                | ,224                | ,249                | ,261                | ,261                |
|      | Düzeltilmiş $R^2$      | ,154                | ,219                | ,242                | ,252                | ,250                |
|      | F                      | 64,525***           | 49,950***           | 38,199***           | 30,404***           | 24,256***           |
|      | $\Delta R^2$           | ,156***             | ,067***             | ,025**              | ,012*               | ,000                |
|      | Durbin-Watson          | 1,980               |                     |                     |                     |                     |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

Tablo 3.38 incelendiğinde, hiyerarşik regresyonun birinci adımında, yenilik yönetimine ait yapılandırma değişkeni kişisel beceriler değişkeni ile analize sokulmuştur (Model 1). Kişisel beceriler değişkeni yeniliği yapılandırmaya ait varyansın yaklaşık % 16'sını açıklamış olup  $p<0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = ,156$  ve  $F=64,525$ ). Bu bulgu kişisel beceriler değişkeninin yeniliği yapılandırma değişkeninin değişimini açıklama gücü olduğunu göstermektedir ( $\beta = ,395$ ). Katılımcıların kişisel becerilerinden gerçekleştirilen faaliyetler sırasında konuya hakim olmak ve otokontrole sahip olmak, yeniliği yapılandırma sürecinde yöneticilerin en büyük yardımcıları olmaktadır. Yöneticilerin farkındalık, duygularını kontrol ve yetkinlik seviyeleri arttıkça, yeniliği yapılandırma sürecinde başarılı oldukları kişisel becerilerin yapılandırma üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç neticesinde  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, yeniliği yapılandırma değişkeni kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri ile analize dahil edilmiştir (Model 2). Kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri yeniliği yapılandırmaya ait varyansın yaklaşık % 22'sini açıklamış olup  $p<0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = ,224$  ve  $F=49,950$ ). Bu modelin açıklama gücü birinci modele göre daha yüksek olup ( $\Delta R^2 = ,067$ ) fark  $p<0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, modele dahil edilen kişilerarası becerilerin yeniliği yapılandırmadaki

açıklayıcılığa katkı sağladığını göstermektedir. İkinci modeldeki değişkenlerin  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, kişisel beceriler değişkeninin ( $\beta=,227$  ve  $p<0.001$ ) katsayısı, modele ilave edilen kişilerarası beceriler değişkenine ( $\beta=,309$  ve  $p<0.001$ ) göre yeniliği yapılandırma değişkenine etki derecesi açısından daha düşük olduğu görülebilir. Bu veriler, yöneticilerin çalışanlarının refahını ve müşterileri memnuniyetini düşünerek yapıcı davranışlarda bulunduğunu ve iç ve dış çevre ile kurdukları olumlu ilişkilerin yeniliği yapılandırma sürecini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin yapılandırma sürecinde tek başına vardıkları sonuçtan çok çalışanları ve müşterileri ile kurdukları iletişim neticesinde ulaştıkları sonuca daha çok önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak ikinci modelde kişilerarası beceriler yeniliği yapılandırmayı önemli ölçüde etkilemektedir ve  $H_{2b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyonun üçüncü adımında, yeniliği yapılandırma değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 3). Bu model yeniliği yapılandırma değişkenindeki varyansın yaklaşık %25'ini açıklamaktadır ve açıklama gücü ikinci modele göre daha yüksek olup  $p<0.001$  önem düzeyinde anlamlıdır ( $R^2 =,249$ ,  $F=38,199$  ve  $\Delta R^2=,025$ ). Üçüncü modeldeki değişkenlerin  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, kişilerarası becerilerin ( $\beta=,218$  ve  $p<0.001$ ) ikinci modelde olduğu gibi en fazla etkiye sahip olduğu, kişisel becerilerin ( $\beta=,175$  ve  $p<0.005$ ) etkisinin önemli ölçüde azaldığı ve bu modelde en az etkiye sahip olan değişken olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda uyumluluk ile yeniliği yapılandırma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, uyumluluk değişkeninin kişisel becerilere göre yeniliği yapılandırmada daha önemli ve etkili olduğu tespit edilmiş,  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Analizinin dördüncü adımında stresle başa çıkma değişkeni regresyona dahil edilmiştir. Oluşan yeni model (Model 4) yeniliği yapılandırma değişkenine ait varyansın %26'sını açıklamış olup  $p<0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $R^2 =,261$  ve  $F=30,404$ ). Bu modelin açıklama gücü bir önceki modele göre daha yüksektir. Analiz neticesi faktör bazında incelendiğinde, yeniliği yapılandırma faktörünü en fazla etkileyen değişkenlerin sırasıyla kişilerarası beceriler ( $\beta=,188$  ve  $p<0.05$ ), kişisel beceriler ( $\beta=,171$  ve  $p<0.05$ ), uyumluluk ( $\beta=,158$  ve  $p<0.05$ ) ve stresle başa çıkma değişkeni ( $\beta=,129$  ve  $p<0.05$ ) olduğu görülmektedir. Bu modelde de en fazla etki

kişilerarası beceriler ile yeniliği yapılandırma arasında çıkmıştır. Analiz sonucunda stresle başa çıkma değişkeninin yeniliği yapılandırmayı etkilediği, fakat en az etkiye sahip olan değişken olduğu görülmektedir. Bu sonuç yöneticinin yeni ürün meydana gelirken yaşayacağı stresi kişilerarası becerilerini kullanarak aştığı yönünde fikir vermektedir. Ayrıca stresle başa çıkma değişkeni ile yeniliği yapılandırma faktörünü arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır ve  $H_{4b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin son adımında genel ruh durumu boyutu diğer değişkenlerle beraber analize dahil edilmiştir (Model 5). Bu modelin açıklama gücünde bir önceki model kadar toplam varyansın yaklaşık %26'sını açıkladığı ve  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = 0,261$  ve  $F = 24,256$ ). Genel ruh durumu faktörünün modele dahil edilmesi ile aslında korelasyon analizi ile anlamlı bulunan ilişkinin farklılaştığı görülmüştür. Model katsayıları incelendiğinde, yeni bir değişken olan genel ruh durumunun eklenmesi ile bu boyut için katsayı türetilmiştir. Fakat bu katsayı bir önceki modelde analize giren değişkenlerin anlamlılık düzeylerinde çok az farklılaşmaya neden olmuştur. Faktör bazında analiz neticesi incelendiğinde yeniliği yapılandırma faktörünü en fazla etkileyen değişkenlerin, kişilerarası beceriler ( $\beta = ,188$  ve  $p < 0.05$ ), kişisel beceriler ( $\beta = ,170$  ve  $p < 0.05$ ), uyumluluk ( $\beta = ,157$  ve  $p < 0.05$ ) ve stresle başa çıkma değişkeni ( $\beta = ,129$  ve  $p < 0.05$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticinin hayatta mutlu, iyimser ve genel ruh halinin pozitif yönde olmasının tek başına yeniliği yapılandırmada etkili olmadığı tespit edilmiştir. Faktörler arasında, yeniliği yapılandırma değişkenini etkileme gücü en düşük olan genel ruh durumu faktörünün beta katsayısı ( $\beta = ,006$ ) anlamlı bulunmamıştır ve  $H_{5b}$  hipotezi ret edilmiştir.

Yeniliği netleştirme boyutu için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.39'da özetlenmiştir.

**Tablo 3.39.** Yeniliği Netleştirmeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| Adım | DEĞİŞKENLER            | Model 1 ( $\beta$ ) | Model 2 ( $\beta$ ) | Model 3 ( $\beta$ ) | Model 4 ( $\beta$ ) | Model 5 ( $\beta$ ) |
|------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1.   | Kişisel Beceriler      | ,341***             | ,188***             | ,123*               | ,117                | ,112                |
| 2.   | Kişilerarası Beceriler |                     | ,280**              | ,168*               | ,124                | ,119                |
| 3.   | Uyumluluk Boyutu       |                     |                     | ,252***             | ,186*               | ,174*               |
| 4.   | Stresle Başa Çıkma     |                     |                     |                     | ,188**              | ,186**              |
| 5.   | Genel Ruh Durumu       |                     |                     |                     |                     | ,038                |
|      | $R^2$                  | ,116                | ,171                | ,210                | ,235                | ,236                |
|      | Düzeltilmiş $R^2$      | ,114                | ,167                | ,203                | ,226                | ,225                |
|      | F                      | 45,760***           | 35,885***           | 30,689***           | 26,531***           | 21,288***           |
|      | $\Delta R^2$           | ,116***             | ,055***             | ,039***             | ,025**              | ,001                |
|      | Durbin-Watson          | 1,674               |                     |                     |                     |                     |

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

Tablo 3.39 incelendiğinde, hiyerarşik regresyonun birinci adımında, yeniliği netleştirme değişkeni kişisel beceriler değişkeni ile regresyona girmiştir (Model 1). Kişisel beceriler değişkeni yeniliği netleştirmeye ait varyansın yaklaşık % 12'sini açıklamış olup  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = ,116$  ve  $F = 45,760$ ). Bu bulgu kişisel beceriler değişkeninin yeniliği netleştirme faktörünü açıklama gücü olduğunu göstermektedir ( $\beta = ,341$ ). Elde edilen sonuç neticesinde yöneticilerin kendi duygularının farkında olmalarının ve özgüvenlerinin müşteri isteklerini karşılamada önemli etkiye sahip olduğu ayrıca çevresel etkiyi başarıya dönüştürmede, katılımcıların benlik bilinci, bağımsızlık ve objektif davranmayı kapsayan kişisel becerilerini etkili kullandıkları söylenebilir. Analiz sonucunda  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyonun ikinci adımında, yeniliği netleştirme değişkeni kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 2). Kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri yeniliği netleştirmeye ait varyansın % 17'sini açıklamış olup  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = ,171$  ve  $F = 35,885$ ). Bu modelin açıklama gücü birinci modele göre daha yüksek olup ( $\Delta R^2 = ,055$ ) fark  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlıdır. İkinci modeldeki değişkenlerin  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, kişilerarası beceriler değişkeninin ( $\beta = ,280$  ve  $p < 0.01$ ) yeniliği netleştirme faktörünü açıklama gücünün daha yüksek olduğunu görülmektedir. Analiz sonucu incelendiğinde, yöneticilerin kişilerarası becerileri sayesinde müşterileri

taleplerini anlayabilmeleri ve örgüt üyeleriyle etkili iletişim kurabilmeleri yeniliği netleştirme sürecini etkilemektedir. Analize kişilerarası beceriler boyutunun girmesiyle kişisel beceriler boyutunun etkisinde azalma gerçekleşmiştir. Sonuç olarak ikinci modelde kişilerarası beceriler, yeniliği netleştirmeyi açıklamada önemli ölçüde etkilidir ve  $H_{2c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyonun üçüncü adımında, yeniliği netleştirme değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 3). Uyumluluk değişkeninin eklenmesiyle oluşan üçüncü model yeniliği netleştirme değişkenindeki varyansın yaklaşık %21'ini açıklamakta olup 0.001 önem düzeyinde anlamlıdır ( $R^2 = ,210$  ve  $F=30,689$ ). Modele uyumluluk değişkeninin eklenmesiyle regresyon denkleminin açıklama gücünde anlamlı bir artış görülmüştür. Bu modelin açıklama gücü ikinci modele göre daha yüksek olup ( $\Delta R^2 = ,039$ ) fark  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Üçüncü modeldeki değişkenlerin  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, kişisel beceriler ( $\beta = ,123$  ve  $p < 0.05$ ) ve kişilerarası beceriler değişkeninin ( $\beta = ,168$  ve  $p < 0.05$ ) bu değişkenlere eklenen uyumluluk değişkenine ( $\beta = ,252$  ve  $p < 0.001$ ) göre, yeniliği netleştirme değişkenini açıklama gücünün daha düşük olduğu görülmektedir. Yeniliği netleştirmeyi en fazla etkileyen değişken uyumluluk değişkenidir. Yöneticilerin değişen durumlara karşı hazırlıklı olması ve oluşabilecek problemlere hızlı bir şekilde çözüm üretebilmeleri gerekmektedir. Yapılan analiz neticesinde katılımcıların, uyumluluk yetenekleriyle yeniliği müşterilerine daha rahat benimsettikleri söylenebilir. Ayrıca uyumluluk yeteneğinin daha etkili olmasının nedeni olarak değişimin doğurduğu belirsizlik ve korkuyu aşmada yöneticilerin pazar koşullarına esnek davranmaları gösterilebilir. Bu bulgular doğrultusunda uyumluluk ile yeniliği netleştirme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ve  $H_{3c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü adımında stresle başa çıkma değişkeni regresyona dahil edilmiştir. Oluşan model (Model 4) yeniliği netleştirmeye ait varyansın %24'ünü açıklamakta olup ( $R^2 = ,235$  ve  $F=26,531$ ), açıklama gücü bir önceki modelden daha fazladır ( $\Delta R^2 = 0.25$  ve  $p < 0.001$ ) ve model anlamlıdır. Model katsayıları incelendiğinde, yeni bir değişken olan stresle başa çıkmanın eklenmesi ile stresle başa çıkma boyutu için katsayı türetilmiş ve bu katsayı zaten bir önceki modelde düşük

anlamlılık düzeyinde bulunan kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler boyutunun istatistiksel olarak anlamsız hale gelmesine sebep olmuştur. Dördüncü modelde yeniliği netleştirme faktörünü en fazla etkileyen değişkenin, stresle başa çıkma değişkeni ( $\beta=,188$  ve  $p<0.01$ ) olduğu görülmektedir. Analiz neticesi değişimin hızlı yaşanması ve belirsizliğin yöneticiler üzerinde baskı oluşturduğu ve bu baskılar altında streslerini kontrol altında tutabilen yöneticilerin doğru kararlar verdikleri ve yeniliği müşterilerine kabullendirdikleri yönünde fikir vermektedir. Ayrıca stresle başa çıkma yeteneğinin, müşteri fikirleri ve dış çevreden gelecek olan geribildirimleri kabullenmede etkili olduğu sonucuna varabiliriz. Bu bulgular sonucunda  $H_{4c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin son adımında duygusal zekanın genel ruh durumu boyutu diğer değişkenlerle beraber analize dahil edilmiştir (Model 5). Bu modelin açıklama gücü de bir önceki model kadar toplam varyansın yaklaşık %24'ünü açıkladığı ve  $p<0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir ( $R^2 =0,236$  ve  $F=21,288$ ). Yapılan analiz faktör bazında incelendiğinde ise stresle başa çıkma faktörünün ( $\beta=,186$  ve  $p<0,01$ ), uyumluluk ( $\beta=,174$  ve  $p<0,001$ ), kişilerarası beceriler ( $\beta=,119$ ), kişisel beceriler ( $\beta=,112$ ) ve genel ruh durumu ( $\beta=,038$ ) faktörlerine kıyasla yeniliği netleştirme faktörünü etkileme gücünün çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Faktörler arasında, yeniliği netleştirme faktörünü etkileme gücü en düşük olan genel ruh durumu, kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler faktörlerinin beta katsayıları ise anlamlı bulunmamıştır. Oysaki genel ruh durumu faktörünün tek başına ele alındığı korelasyon analizlerinde, netleştirme ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştü. Bu değişimin nedeni, duygusal zekaya ait diğer faktörlerin (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma) analize katılması sonrasında, beş faktörün birlikte analize girmesi ile genel ruh durumu faktörünün etkisinin anlamsız hale gelecek düzeyde azalmış olmasıdır. Analiz sonucu incelendiğinde stresle başa çıkma yeteneğinin, müşteri fikirleri ve ihtiyaçları ile çevresel koşulların ürüne etkisini değerlendirmede ve yeniliği netleştirmede en önemli değişken olduğu görülmektedir. Genel ruh durumu en az etkiye sahip olan değişkendir. Yönetici hayata ne kadar pozitif baksa da, yeniliği netleştirmede müşteri ve tedarikçilerin ürün hakkında bildirecekleri fikir ve ürünün piyasada tutunmasında yöneticinin yaşayacağı stresi aşması önemlidir. Model genel olarak değerlendirildiğinde genel ruh durumu ile yenilik yönetimi arasında anlamlı ilişki olduğunu öne süren  $H_{5c}$  hipotezi ret edilmiştir.

Yenilik yönetiminin yeniliği rutinleştirme boyutu için gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.40'ta özetlenmiştir.

**Tablo 3.40.** Yeniliği Rutinleştirmeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| Adım | DEĞİŞKENLER            | Model 1 ( $\beta$ ) | Model 2 ( $\beta$ ) | Model 3 ( $\beta$ ) | Model 4 ( $\beta$ ) | Model 5 ( $\beta$ ) |
|------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1.   | Kişisel Beceriler      | ,356***             | ,184**              | ,121                | ,113                | ,101                |
| 2.   | Kişilerarası Beceriler |                     | ,315***             | ,207**              | ,151                | ,138                |
| 3.   | Uyumluluk Boyutu       |                     |                     | ,244***             | ,160                | ,129                |
| 4.   | Stresle Başa Çıkma     |                     |                     |                     | ,240***             | ,235***             |
| 5.   | Genel Ruh Durumu       |                     |                     |                     |                     | ,096                |
|      | $R^2$                  | ,126                | ,196                | ,233                | ,273                | ,280                |
|      | Düzeltilmiş $R^2$      | ,124                | ,192                | ,226                | ,265                | ,269                |
|      | F                      | 50,357***           | 42,346***           | 34,943***           | 32,430***           | 26,746***           |
|      | $\Delta R^2$           | ,126***             | ,070***             | ,036***             | ,041***             | ,007                |
|      | Durbin-Watson          | 1,704               |                     |                     |                     |                     |

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

Regresyon analizinin birinci modelinde kişisel beceriler değişkeni analize girmiştir. Bu modelin F değeri anlamlı olup yeniliği rutinleştirmeye ait varyansı açıklama gücü % 13'tür ( $R^2 = ,126$  ve  $F = 50,357$ ). Bu bulgular ışığında, katılımcıların kendilerine güvenleri, duygusal benlik bilinçleri ve duygularını kontrol yetenekleri ile oluşturdukları yenilikleri, kalıcı hale getirmeleri arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Her yenilik değişimi, değişim ise çalışanlarda direnç ve korkuyu beraberinde getirmektedir. Birinci modelde çıkan sonuç katılımcıların kişisel becerileri, özgüven sahibi olmaları ve kararlılık yetenekleri neticesinde, yeniliği örgüt kültürünün parçası haline getirdikleri ve yeniliği rutinleştirerek çalışanlara benimsettikleri yönünde fikir vermektedir. Sonuç olarak  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci adımda, yeniliği rutinleştirme değişkeni kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 2). Kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri yeniliği rutinleştirmeye ait varyansın % 20'sini açıklamış olup  $p < 0,001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = ,196$  ve  $F = 42,346$ ). İkinci modeldeki değişkenlerin  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, kişisel becerilerin ( $\beta = ,184$  ve  $p < 0,01$ ) modele eklenen kişilerarası beceriler değişkenine ( $\beta = ,315$  ve  $p < 0,001$ ) göre

yeniliği rutinleştirme faktörünü açıklama gücünün daha düşük olduğu görülmektedir. Analizin ikinci aşamasında, katılımcıların yeniliği çalışanlarına ve müşterilerine benimsetebilmeleri için empati yetenekleri ve kurdukları yapıcı ilişkiler kişisel becerilerinden daha yüksek oranda etkili olduğu gözlenmiştir. İşletmenin rekabet gücünü artırması, çalışanların özveride bulunmalarına ve örgütle bütünleşmelerine bağlıdır. Bu bağı oluşturan örgüt kültüründe, yöneticinin kişilerarası yeteneği yeniliğin rutinleşmesine katkıda bulunduğu çıkan sonuçla da desteklenmektedir. Ayrıca bu sonuç, yeniliği işletmede yaşam biçimi haline getirmede katılımcıların, kişilerarası yeteneği ve özellikle empati yeteneğini ön planda tuttuklarına işaret etmektedir. Sonuç olarak ikinci modelde kişilerarası becerilerin yeniliği rutinleştirmeyi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu görülmektedir ve  $H_{2d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü adımda, uyumluluk değişkeni regresyona dahil edilmiştir (Model 3). Uyumluluk değişkeninin eklenmesiyle oluşan üçüncü model yeniliği rutinleştirme değişkenindeki varyansın yaklaşık %23'ünü açıklamakta olup 0.001 önem düzeyinde anlamlıdır ( $R^2 = .233$  ve  $F=34,943$ ). Modele uyumluluk değişkeninin eklenmesiyle regresyon denkleminin açıklama gücünde anlamlı bir artış görülmüştür. Bu modelin açıklama gücü ikinci modele göre daha yüksek olup ( $\Delta R^2 = .036$ ) fark  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Üçüncü modeldeki değişkenlerin  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, kişisel beceriler ( $\beta = .121$ ) ve kişilerarası beceriler değişkeninin ( $\beta = .207$  ve  $p < 0.01$ ) bu değişkenlere eklenen uyumluluk değişkenine ( $\beta = .244$  ve  $p < 0.001$ ) göre yenilik yönetimini açıklama gücünün daha düşük olduğu görülmektedir. Model katsayıları incelendiğinde, yeni bir değişken olan uyumluluğun eklenmesi ile uyumluluk boyutu için katsayı türetilmiş ve bu katsayı zaten bir önceki modelde düşük anlamlılık düzeyinde bulunan kişisel beceriler boyutunun istatistiksel olarak anlamsız hale gelmesine sebep olmuştur. Analiz sonucu, yöneticilerin yenilik kültürü yaratmada esnek davranmaları, yeniliğe açık işletme yapısı kurmaları, çalışanları ile uyumluluk içerisinde olmaları gerektiği yönünde fikir vermektedir. Yöneticinin gerek kendi, gerekse çalışanların problemlerine çözüm bulmasının, değişen durumlara karşı hislerini, düşüncelerini ve davranışlarını düzenleyebilmesinin yeniliği rutinleştirmede etkili olduğu elde edilen sonuçlarda desteklenmektedir. Sonuç olarak uyumluluk ile yeniliği rutinleştirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öne süren  $H_{3d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Dördüncü adımda bir önceki modele ilave edilen stresle başa çıkma faktörü ile oluşan yeni model (Model 4) yeniliği rutinleştirmeye ait varyansın %27'sini açıklamakta olup ( $R^2=,273$  ve  $F=32,430$ ), açıklama gücü bir önceki modelden daha fazladır ( $\Delta R^2=0.41$  ve  $p<0.001$ ) ve model anlamlıdır. Dördüncü modelde yeniliği rutinleştirme faktörünü en fazla etkileyen değişken stresle başa çıkma değişkenidir ( $\beta=,240$  ve  $p<0.001$ ). Stresle başa çıkma değişkeninin analize dahil edilmesiyle bir önceki modelde anlamlı ilişki gösteren kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkeninin katsayıları istatistiksel olarak anlamsız hale gelmiştir. Yeniliği rutinleştirmede stresle başa çıkma yeteneğinin önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir. Analiz sonucu, yeniliğin sürekli hale gelmesinde belirsizlik ve değişimin yöneticiler üzerindeki baskıyı aşmada stresle başa çıkma yeteneğinin etkili olduğu düşüncemize katkıda bulunur niteliktedir. Ayrıca, ortamda meydana gelen değişim ve karmaşayı aşıp yeniliği örgüt kültürünün kalbine yerleştirmede stresle başa çıkmanın etkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve  $H_{4d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak genel ruh durumu değişkeninin regresyona dahil edilmesiyle oluşan yeni model (Model 5) yeniliği rutinleştirmeye ait varyansın %28'ini açıkladığı ve  $p<0.001$  önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir ( $R^2=0,280$  ve  $F=26,746$ ). Genel ruh durumu boyutunun modele dahil edilmesi ile aslında korelasyon analizi ile anlamlı bulunan ilişkinin farklılaştığı ve kişisel beceriler ( $\beta=,101$ ), kişilerarası beceriler ( $\beta=,138$ ), uyumluluk ( $\beta=,129$ ) ve genel ruh durumu ( $\beta=,096$ ) değişkenlerinin bu farklılaşmadan etkilenerek modele ilişkin katsayısının istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği, stresle başa çıkma değişkenine ilişkin katsayının anlamlı olduğu ve yeniliği rutinleştirmede etkili olduğu görülmektedir. Değişimin günlük hayatın bir parçası haline gelmesi, yeni ürünün tahminlerden daha hızlı tüketilmesi örgütleri sürekli yeniliğe zorlamaktadır. Analiz neticesinde genel ruh durumunun yeniliği rutinleştirmeyi etkilemediği görülmüştür. Bu sonuç genel ruh durumu ile stresle başa çıkma arasındaki benzerlikten kaynaklandığı biçiminde yorumlanabilir. Çünkü zorluklarla baş etmede olaylara ve koşullara iyimser gözle bakabilen yönetici strese karşı dayanıklı olabilmektedir. Sorumluluğunun bilincinde ve stres yönetim becerisine sahip olanduygusal zeki yöneticilerin, değişimin, belirsizliğin ve bilinmezin çalışanlar üzerinde oluşturduğu stresle başa çıkıp yeniliği rutin hale getirip örgütün etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkilediklerini ifade edebiliriz. Genel ruh durumunun

yeniliği rutinleştirmede etkisinin olmaması sonucunda  $H_{5d}$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.Aşama: Duygusal zekanın yenilik yönetim sürecine etkisi

Duygusal zekanın yenilik yönetim sürecine etkisini belirlemek için bu aşamada, tek adımlı bir regresyon analizi yapılmıştır. Yenilik yönetim süreci bağımlı değişken olarak alınmış, duygusal zeka da bağımsız değişken olarak analize sokulmuştur. Yapılan analiz sonucunda F testi anlamlı sonuç vermiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.41’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.41.** Duygusal Zekanın Yenilik Yönetim Sürecine Etkisi

| FAKTÖRLER         | Bağımlı Değişken: Yenilik Yönetimi |           |
|-------------------|------------------------------------|-----------|
|                   | $\beta$                            | t         |
| Duygusal Zeka     | ,565***                            | 12,788*** |
| $R^2$             | ,320                               |           |
| Düzeltilmiş $R^2$ | ,318                               |           |
| F                 | 163,545***                         |           |
| $\Delta R^2$      | ,320***                            |           |
| Durbin-Watson     | 1,687                              |           |

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

Tablo 3.41’e bakıldığında, duygusal zeka yenilik yönetiminin toplam varyansının %32’sini açıkladığı ve duygusal zekanın yenilik yönetim sürecini etkileme düzeyinin ( $\beta = ,565$ ),  $p < 0.001$  önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $R^2 = 0,320$  ve  $F = 163,545$ ). Bu durum yöneticilerin kendileri ve çalışanları için duygusal anlayışa sahip olmalarının yenilik yönetimi başarısında ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli rol oynadığı, bir anlamda yeniliğin yönetilmesinde ve başarılı olunmasında sahip olunması gereken temel yeteneğin duygusal zeka olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlamıştır. Analiz neticesinde duygusal zekanın yenilik yönetim sürecini açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir. Çalışmanın temel çerçevesini oluşturan duygusal zeka ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkinin varlığı yapılan analiz sonucunda doğrulanmıştır.

### **3.4.5. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Yenilik Yönetimi ve Duygusal Zeka**

Araştırmanın bu kısmında, ankete katılan yöneticilerin duygusal zeka yetenekleri ve yenilik yönetim performanslarını; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, deneyim süresi ve yönetim düzeyi değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak toplanan anketlerde cevaplayıcıların 341'inin erkek, 9'unun kadın olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca 350 yöneticinin 328'i evli olup, 22 kişi bekardır. Dolayısıyla cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından yöneticilerin duygusal zeka yetenekleri ve yenilik yönetimleri arasında bir farkın olup olmadığı test edilememiştir. Diğer değişkenler açısından farklılığı tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) uygulanıp, değişkenler bazında duygusal zeka ve yenilik yönetimi ve boyutlarına ait faktör ortalamaları ve ortalamalar açısından farklılık düzeyi incelenmiştir. Faktörün önem düzeyinin  $p < 0,05$  olması ve faktör ortalamalarının grup içi ve toplam değerleri arasında anlamlı bir farkın da görülmesi durumunda, söz konusu farklılığın nedenini tespit edebilmek için LSD testi uygulanmıştır.

#### **3.4.5.1. Yaş Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimi**

Yaş değişkeni esas alındığında duygusal zeka ve yenilik yönetimine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 3.42'de verilmiştir.

Duygusal zeka ve yenilik yönetimi ile bunlara ait boyutların birlikte analiz edildiği Tablo 3.42'de incelendiğinde, “duygusal zeka”nın, “yenilik yönetimi”nin ve bunlara ait boyutların (fırsat tespiti, yeniliği yapılandırma, yeniliği netleştirme, yeniliği rutinleştirme, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu) yaş değişkeni açısından ilgili önem düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu farkın hangi yaş aralığından kaynaklandığını bulmak amacıyla anlamlı fark gösteren boyutlara LSD testi yapılmıştır.

**Tablo 3.42.** Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

|                               | Değişim Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F      | Önem Düzeyi |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|--------------------|--------|-------------|
| <b>Duygusal Zeka</b>          | Gruplararası    | 7,055           | 3                   | 2,352              | 13,130 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 61,974          | 346                 | ,179               |        |             |
|                               | Toplam          | 69,030          | 349                 |                    |        |             |
| <b>Yenilik Yönetimi</b>       | Gruplararası    | 4,654           | 3                   | 1,551              | 6,580  | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 81,574          | 346                 | ,236               |        |             |
|                               | Toplam          | 86,228          | 349                 |                    |        |             |
| <b>Fırsat Tespiti</b>         | Gruplararası    | 4,234           | 3                   | 1,411              | 2,903  | <b>,035</b> |
|                               | Grup İçi        | 168,212         | 346                 | ,486               |        |             |
|                               | Toplam          | 172,446         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Yeniliği Yapılandırma</b>  | Gruplararası    | 3,632           | 3                   | 1,211              | 4,231  | <b>,006</b> |
|                               | Grup İçi        | 98,986          | 346                 | ,286               |        |             |
|                               | Toplam          | 102,618         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Yeniliği Netleştirme</b>   | Gruplararası    | 8,486           | 3                   | 2,829              | 6,680  | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 146,527         | 346                 | ,423               |        |             |
|                               | Toplam          | 155,014         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Yeniliği Rutinleştirme</b> | Gruplararası    | 4,898           | 3                   | 1,633              | 5,949  | <b>,001</b> |
|                               | Grup İçi        | 94,965          | 346                 | ,274               |        |             |
|                               | Toplam          | 99,863          | 349                 |                    |        |             |
| <b>Kişisel Beceriler</b>      | Gruplararası    | 6,074           | 3                   | 2,025              | 6,850  | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 102,268         | 346                 | ,296               |        |             |
|                               | Toplam          | 108,342         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Kişilerarası Beceriler</b> | Gruplararası    | 4,151           | 3                   | 1,384              | 6,153  | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 77,813          | 346                 | ,225               |        |             |
|                               | Toplam          | 81,964          | 349                 |                    |        |             |
| <b>Uyumluluk</b>              | Gruplararası    | 8,361           | 3                   | 2,787              | 7,530  | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 128,064         | 346                 | ,370               |        |             |
|                               | Toplam          | 136,425         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Stresle Başa Çıkma</b>     | Gruplararası    | 27,712          | 3                   | 9,237              | 18,435 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 173,379         | 346                 | ,501               |        |             |
|                               | Toplam          | 201,092         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Genel Ruh Durumu</b>       | Gruplararası    | 3,034           | 3                   | 1,011              | 2,692  | <b>,046</b> |
|                               | Grup İçi        | 129,963         | 346                 | ,376               |        |             |
|                               | Toplam          | 132,997         | 349                 |                    |        |             |

“Duygusal zeka”daki farklılığın hangi yaş aralığından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucuna göre, 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin duygusal zeka yetenekleri, diğer yaş gruplarının ikisindeki yöneticilerden anlamlı düzeyde farklıdır. 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerin duygusal zeka yetenekleri; 30 yaş altı ( $I-J=.34$  ve

$p=.000$ ) ve 30-40 yaş grubundakilerden ( $I-J=.32$  ve  $p=.000$ ) daha fazladır. Ancak 51 ve üzerindeki yaşa sahip yöneticilerin duygusal zeka yetenekleri ile 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin duygusal zeka yetenekleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bunun sebebi, duygusal zeka yeteneğinin yaşla beraber artacağından zaten 41 yaşına gelmiş yöneticinin duygusal zeka yeteneğinin de gelişmiş olması olabilir.

“Yenilik yönetimi”ndeki farklılığın hangi yaş aralığından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda, farklılığın nedeninin, 51 ve üzeri yaş grubundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. 51 ve üzeri yaş grubuna ilişkin ortalama, 30 yaş altı ( $I-J=.33$  ve  $p=.002$ ) ve 30-40 yaş grubundakilerden ( $I-J=.25$  ve  $p=.002$ ) daha fazladır. 51 ve üzeri yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,40$ ), 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamadan ( $\bar{X}=4,35$ ) yüksek olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. LSD analizi sonuçları aynı şekilde 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamanın 30 yaş altı ( $I-J=.28$  ve  $p=.003$ ) ve 30-40 yaş grubundakilerden ( $I-J=.20$  ve  $p=.002$ ) 41-50 yaş aralığı lehine anlamlı farklılaştığını göstermektedir. Bu veriler ışığında yaşla birlikte elde edilen tecrübe sayesinde yenilik yönetiminin başarıyla uygulandığı sonucuna ulaşılabilir. Katılımcıların %68,3’ünün 41 yaş üzerinde ve %84’ünün üst düzey yönetici olması, bugüne kadar yapılan alan çalışmalarında duygusal zekanın yaşla beraber gelişeceği ve elde edilen veride duygusal zeka ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.

“Fırsat tespiti” faktörü açısından farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için yapılan LSD analizi verilerine göre; 51 ve üzeri yaş grubuna ilişkin ortalama, 30 yaş altı ( $I-J=.31$  ve  $p=.042$ ) ve 30-40 yaş grubundakilerden ( $I-J=.28$  ve  $p=.019$ ) daha fazla olduğu görülmektedir. 51 ve üzeri yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,35$ ), 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamadan ( $\bar{X}=4,26$ ) yüksek olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular neticesinde yaşın artmasıyla birlikte fırsat tespitinin arttığı veya fırsatlardan daha fazla yararlanıldığı söylenebilir.

“Yeniliği yapılandırma” faktörü açısından Tablo 3.43 incelendiğinde, 41-50 yaş aralığı ile 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerin, yeniliğin meydana getireceği değişime verdikleri önem diğer gruplara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi verilerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olan faktörler açısından, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için

yapılan LSD analizi verilerine göre; 51 ve üzeri yaş grubuna ilişkin ortalama, 30 yaş altı (I-J=.31 ve p=.009) ve 30-40 (I-J=.19 ve p=.035) yaş grubundaki ortalamalardan, 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamanın ise yine 30 yaş altı (I-J=.29 ve p=.006) ve 30-40 (I-J=.16 ve p=.019) yaş grubundakilerden 41-50 yaş aralığı lehine anlamlı farklılaştığını görülmektedir. Bu bağlamda 41 ve üzeri yaşa sahip yöneticilerin değişimin doğuracağı olumsuz sonuçlardan korkmadan, daha genç yaştaki yöneticilere oranla yeniliğe daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

“Yeniliği netleştirme” faktörü açısından Tablo 3.43 incelendiğinde 41-50 yaş aralığı ile 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerin, müşteri fikirlerine ve çevrenin ürün algısına verdikleri önem diğer gruplara oranla daha fazladır. Tek yönlü varyans analizi verilerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olan faktörler açısından, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için yapılan LSD analizi verilerine göre; 51 ve üzeri yaş grubuna ilişkin ortalama, 30 yaş altı (I-J=.32 ve p=.026) ve 30-40 (I-J=.29 ve p=.010) yaş grubundaki ortalamalardan, 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamanın ise yine 30 yaş altı (I-J=.36 ve p=.004) ve 30-40 (I-J=.33 ve p=.000) yaş grubundakilerden 41-50 yaş aralığı lehine anlamlı farklılaştığını görülmektedir. 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,29$ ), 51 ve üzeri yaş grubundakilere ilişkin ortalamadan ( $\bar{X}=4,25$ ) yüksek olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu veriler ışığı altında, 41 ve üzeri yaşa sahip yöneticilerin, müşteri fikirleri ve gerek iç gerekse dış çevreden elde ettikleri geri bildirimleri yeni ürüne yansıtma konusuna daha genç yaştaki yöneticilere oranla daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

“Yeniliği rutinleştirme” faktörü açısından Tablo 3.43 incelendiğinde, 41-50 yaş aralığı ile 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerin, yeniliğin meydana getireceği değişime verdikleri önem diğer gruplara oranla daha fazladır. Tek yönlü varyans analizi verilerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olan faktörler açısından farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için yapılan LSD analizi verilerine göre; 51 ve üzeri yaş grubuna ilişkin ortalama, 30 yaş altı (I-J=.41 ve p=.000) ve 30-40 (I-J=.28 ve p=.002) yaş grubundaki ortalamalardan, 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamanın ise yine 30 yaş altı (I-J=.28 ve p=.006) ve 30-40 (I-J=.15 ve p=.027) yaş grubundakilerden 41-50 yaş aralığı lehine anlamlı farklılaştığı görülmektedir. Bu

bağlamda, 41 ve üzeri yaşa sahip yöneticilerin yeniliğin mekanik yapıdan çok organik yapıyla artacağı ve çalışanların kurumsal yenilikçilik kültürünün oluşmasında önemli oldukları düşüncesine daha genç yaştaki yöneticilere oranla daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Duygusal zekanın “Kişisel beceriler” faktörü açısından farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için yapılan LSD analizi verilerine göre; 51 ve üzeri yaş grubuna ilişkin ortalama, 30 yaş altı ( $I-J=.38$  ve  $p=.002$ ) ve 30-40 ( $I-J=.28$  ve  $p=.002$ ) yaş grubundaki ortalamalardan, 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamanın ise yine 30 yaş altı ( $I-J=.33$  ve  $p=.002$ ) ve 30-40 ( $I-J=.23$  ve  $p=.001$ ) yaş grubundakilerden 41-50 yaş aralığı lehine anlamlı farklılaştığını görülmektedir. 51 ve üzeri yaş grubundakilere ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,22$ ), 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamadan ( $\bar{X}=4,17$ ), yüksek olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bağlamda, 41 ve üzeri yaşa sahip yöneticilerin sürekli yaptıkları hatalardan ders aldıkları, kendi becerilerinin farkında oldukları ve ruh halini ve neden bu durumda olduklarını anlamada daha genç yaştaki yöneticilere oranla daha başarılı oldukları söylenebilir.

“Kişilerarası beceriler” faktöründeki farklılığın tespiti için yapılan LSD analizi neticesinde farklılığın 30-40 yaş grubundan kaynaklandığı belirlenmiştir. 30-40 yaş grubuna ilişkin ortalama, 41-50 ( $I-J=-.25$  ve  $p=.000$ ) ve 51+ ( $I-J=-.25$  ve  $p=.002$ ) yaş grubundaki ortalamalardan 30-40 yaş grubu aleyhine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. 30-40 yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,11$ ), 30 yaş altı gruba ilişkin ortalamadan ( $\bar{X}=4,23$ ) düşük olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuç, 30-40 yaş grubundakilerin farklı insanlardan kaynaklanan çeşitliliği bir fırsat olarak algılama konusuna daha az önem verdiklerine işaret etmektedir.

“Uyumluluk” faktörü açısından farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için yapılan LSD analizi verilerine göre; 51 ve üzeri yaş grubuna ilişkin ortalama, 30 yaş altı ( $I-J=.45$  ve  $p=.001$ ) ve 30-40 ( $I-J=.29$  ve  $p=.005$ ) yaş grubundaki ortalamalardan, 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamanın ise yine 30 yaş altı ( $I-J=.43$  ve  $p=.000$ ) ve 30-40 ( $I-J=.27$  ve  $p=.001$ ) yaş grubundakilerden 41-50 yaş aralığı lehine anlamlı farklılaştığını görülmektedir. 51 ve üzeri yaş grubundakilere ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,38$ ), 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamadan ( $\bar{X}=4,35$ ), yüksek olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bağlamda, 41 ve üzeri yaşa sahip

yöneticilerin olaylara daha geniş açıdan bakabildikleri ve değişim karşısında esnek oldukları sonucuna ulaşılabilir.

“Stresle başa çıkma” faktörü açısından farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için yapılan LSD analizi verilerine göre; 51 ve üzeri yaş grubuna ilişkin ortalama, 30 yaş altı (I-J=.68 ve p=.000) ve 30-40 (I-J=.64 ve p=.000) yaş grubundaki ortalamalardan, 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamanın ise yine 30 yaş altı (I-J=.60 ve p=.000) ve 30-40 (I-J=.57 ve p=.000) yaş grubundakilerden 41-50 yaş aralığı lehine anlamlı farklılaştığı görülmektedir. 51 ve üzeri yaş grubundakilere ilişkin ortalama ( $\bar{X}$ =4,02), 41-50 yaş aralığına ilişkin ortalamadan ( $\bar{X}$ =3,95), yüksek olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla yöneticinin yaşının artması verdiği kararlarda stres faktörünün doğurduğu karmaşıklığa düşmesine engel teşkil etmektedir. Yaşın artmasıyla birlikte pazar koşullarına olan duyarlılık, müşteri fikirlerine verilen önem, iç ve dış çevresel unsurları algılama ve tecrübe artmaktadır. Elde edilen veriler ışığında yaşlıların stresi daha iyi yönetebildikleri söylenebilir.

“Genel ruh durumu” faktöründeki farklılığın tespiti için yapılan LSD analizi neticesinde farklılığın 30-40 yaş grubundan kaynaklandığı belirlenmiştir. 30-40 yaş grubuna ilişkin ortalama, 41-50 (I-J=-.20 ve p=.015) ve 51+ (I-J=-.26 ve p=.013) yaş grubundaki ortalamalardan 30-40 yaş grubu aleyhine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. 30-40 yaş grubuna ilişkin ortalama ( $\bar{X}$ =4,02), 30 yaş altı gruba ilişkin ortalamadan ( $\bar{X}$ =4,15) düşük olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular, yöneticinin 41 ve üzeri yaşta olmasının hayata daha iyimser baktığını göstermektedir.

Tüm sonuçlar göstermektedirki yaş arttıkça, yenilik daha iyi yönetilmekte ve duygusal zeka gelişmektedir. Ayrıca hem duygusal zeka hem de yenilik yönetiminde yaşın benzer sonuçlar vermesi (arttıkça önem artmıştır) duygusal zeka ve yenilik arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.

**Tablo 3.43.** Yaş Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimine Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar

| Yaş<br>Faktörler       | Değerler  | 30 'un<br>altı | 30-40 | 41-50 | 51 ve<br>üzeri |
|------------------------|-----------|----------------|-------|-------|----------------|
| Duygusal Zeka          | $\bar{X}$ | 3,92           | 3,94  | 4,23  | 4,27           |
|                        | S.s.      | ,54            | ,50   | ,37   | ,36            |
| Yenilik Yönetimi       | $\bar{X}$ | 4,06           | 4,14  | 4,35  | 4,40           |
|                        | S.s.      | ,58            | ,55   | ,44   | ,45            |
| Fırsat Tespiti         | $\bar{X}$ | 4,03           | 4,07  | 4,26  | 4,35           |
|                        | S.s.      | ,79            | ,72   | ,66   | ,70            |
| Yeniliği Yapılandırma  | $\bar{X}$ | 4,11           | 4,23  | 4,40  | 4,43           |
|                        | S.s.      | ,55            | ,61   | ,51   | ,48            |
| Yeniliği Netleştirme   | $\bar{X}$ | 3,92           | 3,96  | 4,29  | 4,25           |
|                        | S.s.      | ,69            | ,76   | ,60   | ,58            |
| Yeniliği Rutinleştirme | $\bar{X}$ | 4,20           | 4,33  | 4,48  | 4,61           |
|                        | S.s.      | ,63            | ,60   | ,48   | ,45            |
| Kişisel Beceriler      | $\bar{X}$ | 3,84           | 3,94  | 4,17  | 4,22           |
|                        | S.s.      | ,66            | ,63   | ,51   | ,40            |
| Kişilerarası Beceriler | $\bar{X}$ | 4,23           | 4,11  | 4,37  | 4,36           |
|                        | S.s.      | ,53            | ,56   | ,42   | ,44            |
| Uyumluluk              | $\bar{X}$ | 3,92           | 4,08  | 4,35  | 4,38           |
|                        | S.s.      | ,76            | ,71   | ,54   | ,53            |
| Stresle Başa Çıkma     | $\bar{X}$ | 3,34           | 3,37  | 3,95  | 4,02           |
|                        | S.s.      | ,78            | ,83   | ,61   | ,73            |
| Genel Ruh Durumu       | $\bar{X}$ | 4,15           | 4,02  | 4,22  | 4,29           |
|                        | S.s.      | ,63            | ,75   | ,58   | ,44            |

**3.4.5.2. Eğitim Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimi**

Eğitim değişkeni esas alındığında, duygusal zeka ve yenilik yönetimi ile bunlara ait boyutlar üzerinde yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 3.44'te verilmiştir.

**Tablo 3.44.** Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

| <b>Eğitim</b><br><b>Faktörler</b> | <b>Değişim Kaynağı</b> | <b>Kareler Toplamı</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>Kareler Ortalaması</b> | <b>F</b> | <b>Önem Düzeyi</b> |
|-----------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|----------|--------------------|
| <b>Duygusal Zeka</b>              | Gruplararası           | 2,814                  | 2                          | 1,407                     | 7,374    | <b>,001</b>        |
|                                   | Grup İçi               | 66,216                 | 347                        | ,191                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 69,030                 | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Yenilik Yönetimi</b>           | Gruplararası           | 3,348                  | 2                          | 1,674                     | 7,009    | <b>,001</b>        |
|                                   | Grup İçi               | 82,879                 | 347                        | ,239                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 86,228                 | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Fırsat Tespiti</b>             | Gruplararası           | 1,944                  | 2                          | ,972                      | 1,978    | ,140               |
|                                   | Grup İçi               | 170,502                | 347                        | ,491                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 172,446                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Yeniliği Yapılandırma</b>      | Gruplararası           | 4,640                  | 2                          | 2,320                     | 8,217    | <b>,000</b>        |
|                                   | Grup İçi               | 97,978                 | 347                        | ,282                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 102,618                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Yeniliği Netleştirme</b>       | Gruplararası           | 4,877                  | 2                          | 2,439                     | 5,636    | <b>,004</b>        |
|                                   | Grup İçi               | 150,136                | 347                        | ,433                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 155,014                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Yeniliği Rutinleştirme</b>     | Gruplararası           | 2,595                  | 2                          | 1,298                     | 4,629    | <b>,010</b>        |
|                                   | Grup İçi               | 97,267                 | 347                        | ,280                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 99,863                 | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Kişisel Beceriler</b>          | Gruplararası           | 2,279                  | 2                          | 1,140                     | 3,729    | <b>,025</b>        |
|                                   | Grup İçi               | 106,062                | 347                        | ,306                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 108,342                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Kişilerarası Beceriler</b>     | Gruplararası           | 1,810                  | 2                          | ,905                      | 3,919    | <b>,021</b>        |
|                                   | Grup İçi               | 80,154                 | 347                        | ,231                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 81,964                 | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Uyumluluk</b>                  | Gruplararası           | 5,502                  | 2                          | 2,751                     | 7,292    | <b>,001</b>        |
|                                   | Grup İçi               | 130,922                | 347                        | ,377                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 136,425                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Stresle Başa Çıkma</b>         | Gruplararası           | 10,595                 | 2                          | 5,297                     | 9,649    | <b>,000</b>        |
|                                   | Grup İçi               | 190,497                | 347                        | ,549                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 201,092                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Genel Ruh Durumu</b>           | Gruplararası           | 2,188                  | 2                          | 1,094                     | 2,901    | ,056               |
|                                   | Grup İçi               | 130,809                | 347                        | ,377                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 132,997                | 349                        |                           |          |                    |

Duygusal zeka ve yenilik yönetimi ile bunlara ait boyutların birlikte analiz edildiği Tablo 3.44 incelendiğinde, “duygusal zeka”nın, “yenilik yönetimi”nin ve bunlara ait boyutların (fırsat tespiti ve genel ruh durumu dışında) eğitim değişkeni

açısından ilgili önem düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir.

“Duygusal zeka”daki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için LSD analizi yapılmıştır. Söz konusu farklılığın nedeninin, ilköğretim düzeyinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. İlköğretim mezunlarına ilişkin ortalama, lise mezunlarından ( $I-J=.18$  ve  $p=.000$ ) ilköğretim lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. İlköğretim mezunları ( $\bar{X}=4,22$ ) ile üniversite mezunları ( $\bar{X}=4,04$ ) ve üniversite mezunları ile lise mezunları ( $\bar{X}=4,03$ ) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular neticesinde ilköğretim mezunlarının erken yaşta baba mesleği olarak iş hayatına atılmalarıyla beraber kazandıkları çalışma ve hayat tecrübesi, zorluklarla başa çıkmaları lise mezunlarına oranla duygusal zeka yeteneklerinin daha fazla gelişmiş olmasının nedeni olabilir.

“Yenilik yönetimi”ndeki farklılık LSD analiziyle incelendiğinde, ilköğretim mezunlarının ortalaması lise mezunlarından ( $I-J=.14$  ve  $p=.013$ ) ve üniversite mezunlarından ( $I-J=.31$  ve  $p=.001$ ) ilköğretim lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Lise mezunlarına ait ortalama ( $\bar{X}=4,21$ ), üniversite mezunlarına ait ortalamadan ( $\bar{X}=4,04$ ) yüksek olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular neticesinde ilköğretim mezunlarının uzun yıllar aynı sektörde çalışmasıyla beraber elde ettikleri tecrübe sayesinde analitik düşüncelerinin geliştiği, fırsat tespitini ve problemleri algılamada ve çözmede başarılı oldukları ayrıca çevresel koşulların etkilerini doğru değerlendirerek yeniliği yönetmede lise ve üniversite mezunlarına oranla daha başarılı oldukları söylenebilir. Ayrıca hem yenilik yönetiminde hem de duygusal zekada sonucun benzer olması duygusal zeka ve yenilik yönetimi ilişkisini desteklemektedir.

Yenilik yönetimine ait faktörler için (yeniliği yapılandırma, yeniliği netleştirme ve yeniliği rutinleştirme) yapılan LSD analizi neticesinde de farklılığın nedeninin ilköğretim mezunlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

“Yeniliği yapılandırma” faktörü için yapılan LSD analizi neticesinde ilköğretim mezunlarına ilişkin ortalama, lise ( $I-J=.15$  ve  $p=.013$ ) ve üniversite ( $I-J=.38$  ve  $p=.000$ ) mezunlarından, ilköğretim mezunları lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu sonuç, ilköğretim mezunlarının radikal ya da adımsal değişimi gerçekleştirmede diğer eğitim

düzeylerindeki yöneticilere oranla daha başarılı olduklarına işaret etmektedir.

“Yeniliği netleştirme” faktörü açısından durum incelendiğinde, ilköğretim mezunlarına ilişkin ortalama lise ( $I-J=.18$  ve  $p=.019$ ) ve üniversite mezunlarından ( $I-J=.37$  ve  $p=.005$ ) ilköğretim mezunları lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu bulgular neticesinde ilköğretim mezunlarının çevresel faktörleri değerlendirmede, müşteri fikirlerinden geri bildirim olarak yararlanmada diğer eğitim düzeylerine oranla daha etkili oldukları söylenebilir.

“Yeniliği rutinleştirme” faktörü açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarına ilişkin ortalama, lise ( $I-J=.13$  ve  $p=.026$ ) ve üniversite mezunlarından ( $I-J=.26$  ve  $p=.014$ ) ilköğretim mezunları lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu sonuç ilköğretim mezunlarının yeniliği örgütün yaşam felsefesi haline getirmede başarılı olduklarına işaret etmektedir.

“Kişisel beceriler” faktöründeki farklılığın tespiti için yapılan LSD analizi neticesinde farklılığın ilköğretim mezunlarından kaynaklandığı belirlenmiştir. İlköğretim mezunlarına ilişkin ortalama, lise mezunlarından ( $I-J=.17$  ve  $p=.007$ ) ilköğretim mezunları lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Üniversite mezunlarına ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,08$ ), lise mezunlarına ait ortalamadan ( $\bar{X}=3,98$ ) yüksek olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu veriler ışığında, yöneticilerin kendi duygularının tanımada ve farkında olmada diğer yöneticilere oranla daha başarılı oldukları söylenebilir.

“Kişilerarası beceriler” faktöründeki farklılığın tespiti için yapılan LSD analizi neticesinde farklılığın ilköğretim mezunlarından kaynaklandığı belirlenmiştir. İlköğretim mezunlarına ilişkin ortalama, lise mezunlarından ( $I-J=.15$  ve  $p=.005$ ) ilköğretim mezunları lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Kişisel beceriler boyutunda olduğu gibi üniversite mezunlarına ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,29$ ), lise mezunlarına ait ortalamadan ( $\bar{X}=4,19$ ) yüksek olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuç, ilköğretim mezunlarının sahip oldukları sosyal ağları neticesinde daha fazla kişi ile tanışıp iletişim kurduklarına işaret etmektedir.

“Uyumluluk” faktöründeki farklılığın tespiti için yapılan LSD analizi neticesinde farklılığın ilköğretim mezunlarından kaynaklandığı belirlenmiştir. İlköğretim mezunlarına ilişkin ortalama, lise mezunlarından ( $I-J=.25$  ve  $p=.000$ ) ilköğretim

mezunları lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Üniversite mezunlarına ilişkin ortalama ( $\bar{X}=4,12$ ), lise mezunlarına ait ortalamadan ( $\bar{X}=4,10$ ) yüksek olmasına rağmen aralarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sonuç olarak ilköğretim mezunlarının ortaya çıkan problemleri rasyonel olarak çözebildikleri ve değişen durumlara adapte olabilmek için esnek davranabildikleri söylenebilir.

“Stresle başa çıkma” faktöründeki farklılığın tespiti için yapılan LSD analizi neticesinde ilköğretim mezunlarının ortalaması, lise mezunlarından ( $I-J=.18$  ve  $p=.036$ ) ve üniversite mezunlarından ( $I-J=.62$  ve  $p=.000$ ) ilköğretim lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca lise mezunlarına ilişkin ortalama, üniversite mezunlarından ( $I-J=.44$  ve  $p=.005$ ) lise mezunları lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda eğitim düzeyinin artmasıyla duygusal zekanın artmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç hayat tecrübesi ve sosyalleşmenin duygusal zekayı eğitim düzeyinden daha fazla arttırdığı yönünde fikir vermektedir.

Akın'ın (2004) işletmelerde duygusal zekanın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmasında da benzer sonuca ulaşılmıştır. Ülkemizdeki mevcut eğitim sisteminin duygusal zekayı yükseltmekte bir katkısının olmadığı söylenebilir.<sup>544</sup>

---

<sup>544</sup> Akın, M., s. 197.

**Tablo 3.45.** Eğitim Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimine Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar

| Eğitim<br>Faktörler    | Değerler  | İlköğretim | Lise | Üniversite |
|------------------------|-----------|------------|------|------------|
|                        |           |            |      |            |
| Duygusal Zeka          | $\bar{X}$ | 4,22       | 4,03 | 4,04       |
|                        | S.s.      | ,40        | ,47  | ,49        |
| Yenilik Yönetimi       | $\bar{X}$ | 4,36       | 4,21 | 4,04       |
|                        | S.s.      | ,42        | ,52  | ,73        |
| Fırsat Tespiti         | $\bar{X}$ | 4,27       | 4,16 | 4,02       |
|                        | S.s.      | ,67        | ,69  | ,87        |
| Yeniliği Yapılandırma  | $\bar{X}$ | 4,42       | 4,27 | 4,03       |
|                        | S.s.      | ,47        | ,57  | ,70        |
| Yeniliği Netleştirme   | $\bar{X}$ | 4,27       | 4,08 | 3,89       |
|                        | S.s.      | ,62        | ,66  | ,85        |
| Yeniliği Rutinleştirme | $\bar{X}$ | 4,51       | 4,37 | 4,25       |
|                        | S.s.      | ,47        | ,56  | ,72        |
| Kişisel Beceriler      | $\bar{X}$ | 4,16       | 3,98 | 4,08       |
|                        | S.s.      | ,52        | ,59  | ,58        |
| Kişilerarası Beceriler | $\bar{X}$ | 4,35       | 4,19 | 4,29       |
|                        | S.s.      | ,45        | ,51  | ,53        |
| Uyumluluk              | $\bar{X}$ | 4,36       | 4,10 | 4,12       |
|                        | S.s.      | ,57        | ,66  | ,67        |
| Stresle Başa Çıkma     | $\bar{X}$ | 3,88       | 3,70 | 3,26       |
|                        | S.s.      | ,71        | ,78  | ,77        |
| Genel Ruh Durumu       | $\bar{X}$ | 4,24       | 4,07 | 4,19       |
|                        | S.s.      | ,58        | ,64  | ,67        |

### 3.4.5.3. Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimi

Deneyim süresi değişkeni esas alındığında duygusal zeka ve yenilik yönetimi ile bunlara ait boyutlar üzerinde yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 3.46’da verilmiştir.

**Tablo 3.46.** Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

| <b>Eğitim</b><br><b>Faktörler</b> | <b>Değişim Kaynağı</b> | <b>Kareler Toplamı</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>Kareler Ortalaması</b> | <b>F</b> | <b>Önem Düzeyi</b> |
|-----------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|----------|--------------------|
| <b>Duygusal Zeka</b>              | Gruplararası           | ,360                   | 1                          | ,360                      | 1,824    | ,178               |
|                                   | Grup İçi               | 68,670                 | 348                        | ,197                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 69,030                 | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Yenilik Yönetimi</b>           | Gruplararası           | ,152                   | 1                          | ,152                      | ,616     | ,433               |
|                                   | Grup İçi               | 86,075                 | 348                        | ,247                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 86,228                 | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Fırsat Tespiti</b>             | Gruplararası           | ,037                   | 1                          | ,037                      | ,076     | ,783               |
|                                   | Grup İçi               | 172,409                | 348                        | ,495                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 172,446                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Yeniliği Yapılandırma</b>      | Gruplararası           | ,561                   | 1                          | ,561                      | 1,912    | ,168               |
|                                   | Grup İçi               | 102,057                | 348                        | ,293                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 102,618                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Yeniliği Netleştirme</b>       | Gruplararası           | ,389                   | 1                          | ,389                      | ,874     | ,350               |
|                                   | Grup İçi               | 154,625                | 348                        | ,444                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 155,014                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Yeniliği Rutinleştirme</b>     | Gruplararası           | ,283                   | 1                          | ,283                      | ,988     | ,321               |
|                                   | Grup İçi               | 99,580                 | 348                        | ,286                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 99,863                 | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Kişisel Beceriler</b>          | Gruplararası           | ,414                   | 1                          | ,414                      | 1,334    | ,249               |
|                                   | Grup İçi               | 107,928                | 348                        | ,310                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 108,342                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Kişilerarası Beceriler</b>     | Gruplararası           | ,265                   | 1                          | ,265                      | 1,129    | ,289               |
|                                   | Grup İçi               | 81,699                 | 348                        | ,235                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 81,964                 | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Uyumluluk</b>                  | Gruplararası           | ,090                   | 1                          | ,090                      | ,229     | ,632               |
|                                   | Grup İçi               | 136,335                | 348                        | ,392                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 136,425                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Stresle Başa Çıkma</b>         | Gruplararası           | ,750                   | 1                          | ,750                      | 1,302    | ,255               |
|                                   | Grup İçi               | 200,342                | 348                        | ,576                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 201,092                | 349                        |                           |          |                    |
| <b>Genel Ruh Durumu</b>           | Gruplararası           | ,686                   | 1                          | ,686                      | 1,805    | ,180               |
|                                   | Grup İçi               | 132,310                | 348                        | ,380                      |          |                    |
|                                   | Toplam                 | 132,997                | 349                        |                           |          |                    |

Hem duygusal zeka ve yenilik yönetimi hem de bunlara ilişkin boyutların birlikte analiz edildiği Tablo 3.46 incelendiğinde, hem ölçek bazında hem de boyut bazında deneyim süresi değişkenine ilişkin gruplar, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tüm faktörlerin deneyim süresi değişkeni açısından ortalamaları

incelendiğinde (Tablo 3.47) iki grubun ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin duygusal zekaları ve yenilik yönetim yeteneklerinin, deneyim sürelerine göre önem düzeyinde ( $p<0,05$ ) anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.47.** Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimine Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar

| Deneyim Süresi<br>Faktörler | Değerler  | 1-10 | 11+  |
|-----------------------------|-----------|------|------|
|                             |           |      |      |
| Duygusal Zeka               | $\bar{X}$ | 4,07 | 4,16 |
|                             | S.s.      | ,46  | ,43  |
| Yenilik Yönetimi            | $\bar{X}$ | 4,24 | 4,30 |
|                             | S.s.      | ,42  | ,51  |
| Fırsat Tespiti              | $\bar{X}$ | 4,24 | 4,21 |
|                             | S.s.      | ,62  | ,72  |
| Yeniliği Yapılandırma       | $\bar{X}$ | 4,26 | 4,36 |
|                             | S.s.      | ,49  | ,55  |
| Yeniliği Netleştirme        | $\bar{X}$ | 4,11 | 4,19 |
|                             | S.s.      | ,59  | ,68  |
| Yeniliği Rutinleştirme      | $\bar{X}$ | 4,38 | 4,46 |
|                             | S.s.      | ,47  | ,54  |
| Kişisel Beceriler           | $\bar{X}$ | 4,03 | 4,11 |
|                             | S.s.      | ,64  | ,53  |
| Kişilerarası Beceriler      | $\bar{X}$ | 4,24 | 4,31 |
|                             | S.s.      | ,48  | ,48  |
| Uyumluluk                   | $\bar{X}$ | 4,22 | 4,26 |
|                             | S.s.      | ,72  | ,60  |
| Stresle Başa Çıkma          | $\bar{X}$ | 3,68 | 3,80 |
|                             | S.s.      | ,62  | ,78  |
| Genel Ruh Durumu            | $\bar{X}$ | 4,09 | 4,20 |
|                             | S.s.      | ,74  | ,58  |

#### 3.4.5.4. Yönetim Düzeyi Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimi

Yönetim düzeyi değişkeni esas alındığında, duygusal zeka ve yenilik yönetimi ile bunlara ait boyutlar üzerinde yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 3.48’de verilmiştir.

**Tablo 3.48.** Yönetim Düzeyi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

|                               | Değişim Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F      | Önem Düzeyi |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|--------------------|--------|-------------|
| <b>Duygusal Zeka</b>          | Gruplararası    | 9,793           | 2                   | 4,897              | 28,684 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 59,236          | 347                 | ,171               |        |             |
|                               | Toplam          | 69,030          | 349                 |                    |        |             |
| <b>Yenilik Yönetimi</b>       | Gruplararası    | 8,354           | 2                   | 4,177              | 18,613 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 77,874          | 347                 | ,224               |        |             |
|                               | Toplam          | 86,228          | 349                 |                    |        |             |
| <b>Fırsat Tespiti</b>         | Gruplararası    | 7,139           | 2                   | 3,570              | 7,493  | <b>,001</b> |
|                               | Grup İçi        | 165,307         | 347                 | ,476               |        |             |
|                               | Toplam          | 172,446         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Yeniliği Yapılandırma</b>  | Gruplararası    | 6,629           | 2                   | 3,314              | 11,982 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 95,989          | 347                 | ,277               |        |             |
|                               | Toplam          | 102,618         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Yeniliği Netleştirme</b>   | Gruplararası    | 15,843          | 2                   | 7,921              | 19,751 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 139,171         | 347                 | ,401               |        |             |
|                               | Toplam          | 155,014         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Yeniliği Rutinleştirme</b> | Gruplararası    | 8,089           | 2                   | 4,045              | 15,293 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 91,773          | 347                 | ,264               |        |             |
|                               | Toplam          | 99,863          | 349                 |                    |        |             |
| <b>Kişisel Beceriler</b>      | Gruplararası    | 10,275          | 2                   | 5,137              | 18,178 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 98,067          | 347                 | ,283               |        |             |
|                               | Toplam          | 108,342         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Kişilerarası Beceriler</b> | Gruplararası    | 6,947           | 2                   | 3,474              | 16,068 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 75,017          | 347                 | ,216               |        |             |
|                               | Toplam          | 81,964          | 349                 |                    |        |             |
| <b>Uyumluluk</b>              | Gruplararası    | 14,736          | 2                   | 7,368              | 21,010 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 121,688         | 347                 | ,351               |        |             |
|                               | Toplam          | 136,425         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Stresle Başa Çıkma</b>     | Gruplararası    | 12,262          | 2                   | 6,131              | 11,267 | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 188,830         | 347                 | ,544               |        |             |
|                               | Toplam          | 201,092         | 349                 |                    |        |             |
| <b>Genel Ruh Durumu</b>       | Gruplararası    | 6,920           | 2                   | 3,460              | 9,522  | <b>,000</b> |
|                               | Grup İçi        | 126,077         | 347                 | ,363               |        |             |
|                               | Toplam          | 132,997         | 349                 |                    |        |             |

Duygusal zeka ve yenilik yönetimi ile bunlara ait boyutların birlikte analiz edildiği Tablo 3.48 incelendiğinde, “duygusal zeka”nın, “yenilik yönetimi”nin ve bunlara ait tüm boyutların yöneticilerin yönetim düzeyi değişkeni açısından ilgili önem düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir.

“Duygusal zeka”daki farklılığın hangi yönetim düzeyinden kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD analizi yardımıyla, söz konusu farklılığın nedeninin üst düzey yönetimden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Üst düzey yöneticilere ilişkin ortalama, alt düzey (I-J=.59 ve  $p=.000$ ) ve orta düzey yöneticilerden (I-J=.37 ve  $p=.000$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu bulgu ankete katılan, üst düzey yöneticilerin duygusal zeka yeteneklerinin, alt düzey ve orta düzey yöneticilerden daha yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

“Yenilik yönetimi”ndeki farklılığın hangi yönetim düzeyinden kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD analizi yardımıyla, söz konusu farklılığın nedeninin üst düzey yönetimden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Üst düzey yöneticilere ilişkin ortalama, alt düzey yöneticiler (I-J=.40 ve  $p=.001$ ) ve orta düzey yöneticilerden (I-J=.42 ve  $p=.000$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı farklılaşmaktadır. Bu bulgu ankete katılan üst düzey yöneticilerin yenilik yönetim performanslarının, alt düzey ve orta düzey yöneticilerden daha yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

Yenilik yönetimine ait faktörlerin her biri için yapılan LSD analizi sonucunda, “fırsat tespiti”, “yeniliği yapılandırma”, “yeniliği netleştirme” ve “yeniliği rutinleştirme” faktörleri açısından ortaya çıkan farklılıkların nedeninin, üst düzey yönetimden kaynaklandığı görülmüştür. “Fırsat Tespiti” faktöründe üst düzey yöneticilere ait ortalama, alt düzey yöneticiler (I-J=.36 ve  $p=.034$ ) ve orta düzey yöneticilerden (I-J=.39 ve  $p=.001$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı farklılaşmaktadır. Dolayısıyla ankete katılan üst düzey yöneticilerin fırsat algılamaları, problemlere etkin ve verimli çözümler bulmaları alt ve orta düzey yöneticilere oranla daha iyi seviyede oldukları sonucuna varılabilir.

“Yeniliği yapılandırma” faktöründe üst düzey yöneticilere ait ortalama, alt düzey yöneticiler (I-J=.44 ve  $p=.001$ ) ve orta düzey yöneticilerden (I-J=.33 ve  $p=.000$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı farklılaşmaktadır. Bu bulgu üst düzey yöneticilerin, alt ve orta düzey yöneticilere oranla ürünün meydana gelmesinde ve hesaplanabilir

risklerin alınmasında daha başarılı olduklarını göstermektedir. Yenilik yönetiminde üst düzey yöneticilerin sorumluluğu daha fazla üstlenmeleri ve yenilik sürecinde yönlendirici olmaları da çıkan bu sonucu desteklemektedir.

“Yeniliği netleştirme” faktörü açısından durum incelendiğinde, üst düzey yöneticilere ait ortalamanın, alt düzey yöneticiler ( $I-J=.32$  ve  $p=.037$ ) ve orta düzey yöneticilerden ( $I-J=.65$  ve  $p=.000$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, üst düzey yöneticilerin müşteri fikirleri ve çevresel faktörlerin yeni ürün üzerindeki etkisini değerlendirmede alt ve orta düzey yöneticilere oranla daha başarılı olduklarını göstermektedir.

“Yeniliği rutinleştirme” faktörü açısından yapılan LSD testi sonucunda üst düzey yöneticilere ait ortalamanın, alt düzey yöneticiler ( $I-J=.46$  ve  $p=.000$ ) ve orta düzey yöneticilerden ( $I-J=.39$  ve  $p=.000$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu neticesinde, üst düzey yöneticilerin yenilikçiliği çalışanlara benimsetmede, alt ve orta düzey yöneticilere oranla daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Taggar (2002) tarafından yapılan çalışmada, deneysel olarak uzmanlık ve yeniliğin başlangıcı olan yaratıcılık arasında pozitif bağlantı tespit edilmiştir. Bir kişinin yaratıcı olabilmesi için o kişinin verilen görevde tecrübeli olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.<sup>545</sup> Daha önce elde edilen bu sonuç elde ettiğimiz sonucu destekler niteliktedir.

Duygusal zekaya ait faktörlerin her biri için yapılan LSD analizi sonucunda, “kişisel beceriler”, “kişilerarası beceriler”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “genel ruh durumu” faktörleri açısından ortaya çıkan farklılıkların da, üst düzey yönetim değişkeninden kaynaklandığı görülmüştür.

“Kişisel beceriler” faktörü açısından bakıldığında, üst düzey yöneticilere ait ortalamanın alt düzey yöneticiler ( $I-J=.61$  ve  $p=.000$ ) ve orta düzey yöneticilerden ( $I-J=.38$  ve  $p=.000$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu sonucunda üst düzey yöneticilerin kişisel becerilerinin, alt ve orta düzey yöneticilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

---

<sup>545</sup>Munoz-Doyague, Gonzalez-Alvarez ve Nieto, s. 23.

“Kişilerarası beceriler” faktörü açısından bakıldığında, üst düzey yöneticilere ait ortalamanın, alt düzey yöneticiler ( $I-J=.52$  ve  $p=.000$ ) ve orta düzey yöneticilerden ( $I-J=.30$  ve  $p=.000$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuca bakarak, üst düzey yöneticilerin kişilerarası ilişki kurmada ve başkalarını anlayabilmede, alt ve orta düzey yöneticilere göre daha yetenekli oldukları görülmektedir.

“Uyumluluk” faktörü açısından bakıldığında, üst düzey yöneticilere ait ortalamanın, alt düzey yöneticiler ( $I-J=.66$  ve  $p=.000$ ) ve orta düzey yöneticilerden ( $I-J=.50$  ve  $p=.000$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu üst düzey yöneticilerin, uyumluluk yetenekleri ve çevreye adapte olup zorlukların üstesinden gelme becerilerinin alt ve orta düzey yöneticilere göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

“Stresle başa çıkma” faktörü açısından bakıldığında, üst düzey yöneticilere ait ortalamanın, alt düzey yöneticiler ( $I-J=.72$  ve  $p=.000$ ) ve orta düzey yöneticilerden ( $I-J=.37$  ve  $p=.003$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu üst düzey yöneticilerin stresli ortamlarda dahi yılmadan çalışarak başarı azminde olduklarını ve zorluklarla yılmadan mücadele etmede alt ve orta düzey yöneticilere göre daha başarılı olduklarını göstermektedir.

“Genel ruh durumu” faktörü açısından bakıldığında, üst düzey yöneticilere ait ortalamanın, alt düzey yöneticiler ( $I-J=.41$  ve  $p=.006$ ) ve orta düzey yöneticilerden ( $I-J=.36$  ve  $p=.000$ ) üst düzey yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu üst düzey yöneticilerin mutluluk, iyimserlik ve genel olarak olaylara olumlu yönde bakmada alt ve orta düzey yöneticilere göre daha başarılı olduklarını göstermektedir.

Elde edilen sonuçların hem duygusal zeka ve faktörleri hem de yenilik yönetimi ve faktörleri açısından üst düzey yöneticiler lehine olması, ayrıca benzer sonuçlar vermesi, duygusal zeka ve yenilik yönetimi arasındaki pozitif yönlü ilişki vardır görüşümüzü desteklemektedir.

**Tablo 3.49.** Yönetim Düzeyi Değişkeni Açısından Duygusal Zeka ve Yenilik Yönetimine Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar

| Yönetim Düzeyi<br>Faktörler | Değerler  | Alt  | Orta | Üst  |
|-----------------------------|-----------|------|------|------|
| Duygusal Zeka               | $\bar{X}$ | 3,62 | 3,83 | 4,21 |
|                             | S.s.      | ,62  | ,41  | ,39  |
| Yenilik Yönetimi            | $\bar{X}$ | 3,95 | 3,92 | 4,35 |
|                             | S.s.      | ,37  | ,49  | ,47  |
| Fırsat Tespiti              | $\bar{X}$ | 3,91 | 3,88 | 4,28 |
|                             | S.s.      | ,64  | ,63  | ,69  |
| Yeniliği Yapılandırma       | $\bar{X}$ | 3,95 | 4,06 | 4,40 |
|                             | S.s.      | ,52  | ,51  | ,52  |
| Yeniliği Netleştirme        | $\bar{X}$ | 3,94 | 3,61 | 4,27 |
|                             | S.s.      | ,52  | ,71  | ,62  |
| Yeniliği Rutinleştirme      | $\bar{X}$ | 4,04 | 4,12 | 4,51 |
|                             | S.s.      | ,48  | ,61  | ,50  |
| Kişisel Beceriler           | $\bar{X}$ | 3,56 | 3,79 | 4,17 |
|                             | S.s.      | ,68  | ,49  | ,52  |
| Kişilerarası Beceriler      | $\bar{X}$ | 3,83 | 4,05 | 4,35 |
|                             | S.s.      | ,71  | ,47  | ,44  |
| Uyumluluk                   | $\bar{X}$ | 3,68 | 3,84 | 4,35 |
|                             | S.s.      | ,71  | ,53  | ,59  |
| Stresle Başa Çıkma          | $\bar{X}$ | 3,13 | 3,48 | 3,85 |
|                             | S.s.      | ,72  | ,79  | ,73  |
| Genel Ruh Durumu            | $\bar{X}$ | 3,83 | 3,87 | 4,24 |
|                             | S.s.      | ,80  | ,59  | ,59  |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumlar, birbiriyle ilişki halinde olan birçok alt grubun bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu grupları oluşturanlar sürekli birbiriyle ilişki halinde bulunan bireylerdir. Toplamları oluşturan bireylerin aralarında kurdukları ilişkiler sayesinde birçok ortak değer ve yargı oluşumu gerçekleşmiştir. Bireylerin toplum içerisindeki yaşamlarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için toplumun değer ve yargılarına bağlı oldukları kadar yeniliklere de açık olmaları gerektiği yadsınamaz bir gerçektir. Kültür başlığı altında da ele alınabilecek bu durumda bireylerin içinde bulundukları kültüre bağlılıkları veya bu kültürün değişmelere olan açıklığına paralel olarak bireyin ve toplumun da gelişme göstermesi mümkündür. Tabi ki bu gelişimi her bünye aynı oranda yaşayamayacak ve gelişme kapasitesi daha yüksek olan, bunu daha çok arzulayan birey kendini günümüz şartlarına ve geleceğe daha kolay adapte edecektir.

Bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda oluşturduğu organizasyonlar toplumun yapı taşlarından biridir. İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmaya ve dolayısıyla iş yaşamının bir parçası olmaya mecburdurlar. Bu örgütleri en iyi şekilde yaşatmanın yolu örgüt üyelerine sunulan ortak amaç doğrultusunda bireylerin ilişkilerini düzenleyebilmektir. Bu tür bir yapıyı oluşturabilmek için duygusal zekası gelişmiş üyelere ve özellikle yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu durum organizasyonların devamlılığı için büyük önem arz etmektedir.

Organizasyonların devamlılığı için önemli olan bir başka husus, sürekli değişen ve gelişen dış çevrenin analizinin iyi yapılmasıdır. İşletmelerin değişime ayak uydurabilmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinin yolu sürekli yenilikten geçmektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka yeteneklerinin, yenilik yönetim süreci üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın birincil hedefi; yoğun rekabetin yaşandığı çevrede belirsizliğin artmasıyla beraber işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde kilit rol oynayan yöneticilerin sahip olmaları gereken duygusal zeka yeteneklerinin tespit ve geliştirilmesi ile beraber sürece etkisini ele almaktır.

Yapılan bu çalışmada yöneticilerin yenilik yönetim sürecindeki rolleri ve sürece etkileri incelenmiştir. Süreci daha iyi analiz edebilmek için öncelikle yenilik ve yenilik

yönetimi ile ilgili kavramlar incelenmiş ve teorik bir çerçeveye oturtulmuştur. Daha sonraki bölümde ise yöneticilerin bu süreçteki başarılarını doğrudan etkileyen zeka ve duygu kavramları ve aralarındaki ilişki, sonrasında duygusal zeka kavramı ve bireyler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Son bölümde, Ankara mobilya sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticilerine yenilik yönetimi ve duygusal zeka yeteneklerine ilişkin anket uygulaması yapılmış ve elde edilen bilgiler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Bu çalışmada, belirlenen amaç ve buna bağlı olarak oluşturulan hedefler doğrultusunda, ilk olarak yenilik ve yenilik yönetimine ilişkin kavramlar incelenmiştir. Bu kavramların yapıtaşları olan teoriler ve modeller incelenip yenilik yönetimini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Günümüz şartlarında yenilik, örgütlerin hayatta kalabilmesi için olmazsa olmaz bir unsur olmuştur. Hızla değişen ve gelişen günümüz iş dünyası, rekabetin ivmelenerek arttığı, örgütlerin sürekli mücadele içinde olduğu bir hal almıştır. Bu piyasa koşullarında firmaların faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için yeniliği sürekli hale getirip örgüt kültürünün bir parçası olarak gerek çalışanlara gerekse yöneticilere benimsetmeleri gerekmektedir.

Örgütlerin rekabet içerisinde tutunabilmeleri için hızlı değişikliklere ayak uydurabilecek kültüre sahip olmaları gereklidir. Bu tür firmalar yenilikçilikten daha fazla faydalanarak piyasa içerisinde kendilerine sağlam yer edinebilirler. Yenilikçilik kültürünü örgüt içerisinde sağlamlaştırmak için hem fiziksel hem de entelektüel kaynaklar etkili bir yöntemle yönetilmelidir. Fiziksel kaynaklar ile bahsedilen örgütlerin sahip olduğu bilim, teknoloji ve buluşlarıdır. Bu tür kaynaklar örgüt performansını arttırarak yeni ürün veya hizmetlere dönüşürler ve ortalama karlılık düzeyini arttırmada büyük önem arz ederler.

Entelektüel kaynaklar en az fiziksel kaynaklar kadar önemli diğer bir kaynaktır. Entelektüel kaynaklar ile bahsedilen ise örgütün zekası yani insan kaynaklarıdır. Örgüt içerisindeki bu kaynağın doğru yönlendirilmesinde ve geliştirilmesinde yöneticilerin büyük payı vardır. Günümüzde yöneticiler artık eskisi gibi yalnızca verilen işi doğru ve zamanında yaptırmakla değil aynı zamanda kendilerine bağlı çalışanları düşünmek ve onlara yatırım yapmak zorundadırlar. Yönetici, yönettiği topluluktan aldığı verim kadar başarılıdır. Mevcut düzende yönetici işi yönetmekle mükellef olduğu kadar çalışanların şirket içindeki refahından da sorumludur. Bu refahı sağlamak ve çitasını yükseltmek

yönetimin birincil işleri arasındadır.

Yöneticilerin entelektüel kaynakları, yani insan gücünü verimli kullanabilmesini sağlayan en önemli özelliklerinden birisi yüksek seviyede duygusal zekalarıdır. Bu çalışmanın ikinci temel unsuru olan duygusal zeka yeteneği ise, en yalın haliyle duyguların kontrolü ve yönetimidir. Duygusal zeka yeteneği sayesinde kendimizin ve başkalarının duygularını tahlil edebilir, hisleri anlamlandırabilir, rasyonel çerçevede duyguların tetiklediği davranışları ifade edebiliriz. Bu yeteneğe sahip kişiler toplumsal hayatta daha anlayışlı olma ve birleştirici rol üstlenme eğilimindedirler. Yöneticiler ise bu vasıflarını çalışanları motive etmek ve performanslarını arttırmak için kullanmaktadırlar. Yöneticilerin rol model olmaları çalışanların yenilikçi vizyona inanmalarını destekler.

Duygusal zeka yeteneğinin, yenilik yönetim süreci üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla, Ankara Ticaret Odası'na bağlı mobilya üretimi yapan toplam 1989 firmada görevli 360 yöneticiye anket uygulanmıştır. Toplanan veriler üzerinde yapılan analizler sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Araştırma örneğindeki yöneticilerin duygusal zeka yeteneklerinin genel ortalama değerinin ( $\bar{X}=4,14$ ) oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Boyutlara ait ortalamaların da yüksek sayılabilecek değerde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan, örneklemdaki yöneticilerin en çok kişilerarası beceriler yeteneğine sahip oldukları, dolayısıyla yöneticilerin empati, kişilerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluğa dayalı olarak gelişen kişilerarası becerilerin; bir bütün olarak şirkete başarı sağlayabileceği gibi, özellikle, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması ve ticarileştirilmesi boyutunda, geribildirimlerin sürece önemli katkıları olduğu anlaşılmaktadır. Empati yeteneği gelişen yöneticilerin, yenilik yönetim sürecinde, stratejik yapının oluşturulmasında, harici faktörlere büyük önem vermesi beklenirken; sosyal ilişkilerin gelişmesi, organizasyon yapısının daha sağlam temeller üzerine inşa edilmesine yardımcı olacaktır. Yine benzer şekilde, dış çevreden alınan bilginin iç organizasyon kaynakları ile birlikte kullanılma gerekliliği noktasında, bağlantıların etkinliği, kişilerarası ilişkinin verimliliği ile büyük ölçüde ilişkili olabilmektedir. Sonuçta, bir bütün olarak değerlendirildiğinde; empati ve kişilerarası ilişkinin yoğunluğu, öğrenme mekanizmalarının işlerliğine de olumlu etkisi bulunacaktır.

Ortalamlar incelendiğinde genel ortalamadan yüksek olan ikinci ortalama uyumluluk yeteneğine ait olan ortalama değildir. Örneklemdeki yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekanın önemli ölçütlerinden biri olan uyumluluk yeteneği, yöneticilere çalışanlarını anlama, gerektiği durumlarda esneklik sağlayabilme ve böylece çalışanların inisiyatif kullanabileceği ve yaratıcılıklarını serbest bırakabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmasına yardımcı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Genel ruh durumunun genel ortalamadan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin hayata iyimser baktıkları çıkan sonuçlarda desteklenmektedir.

Analizi yapılan diğer bir husus ise yöneticilerin kişisel becerileridir. Duygusal zekanın ölçütlerinden biri olan kişisel beceriler incelendiğinde ortalamaya yakın fakat ortalamanın altında kalan bir değere ( $\bar{X}=4,10$ ) ulaşılmıştır. Elde edilen sonuç neticesinde yöneticilerin, stratejik başarı ve beraberinde süreci daha etkin ve işler şekilde yürütebilmek için kişisel özelliklerini geliştirmeleri gerektiği ayrıca duygusal benlik bilinci gelişmiş yöneticinin, yenilik yönetiminde organizasyonu amaca sevk etme anlamında daha aktif rol aldığı söylenebilir.

Araştırma verileri incelendiğinde yöneticilerin stresle başa çıkma becerileri ( $\bar{X}=3,78$ ) genel ortalamanın altında kalmıştır. Ortalamanın düşük çıkması yüksek rekabet seviyesine ve piyasadaki belirsizliklere bağlanabilir. Piyasa içerisinde oluşan rekabet yöneticileri baskı altında bırakarak karar verme sürecini etkilemektedir. Daha verimli ve isabetli bir karar mekanizması kurabilmek için yöneticilerin stresle başa çıkma becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Analizde yenilik yönetim sürecine ait genel ortalamanın ( $\bar{X}=4,29$ ), oldukça yüksek bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre, örneklemdeki yöneticilerin yeniliği rutinleştirme açısından oldukça iyi bir düzeyde oldukları, başka bir ifadeyle yöneticilerin yeniliği örgüt kültürünün değişmez parçası haline getirmede ve çalışanlara yenilikçi davranışları benimsetmede önemli rol üstlendiklerine işaret etmektedir. Ayrıca bu sonuçlar neticesinde yöneticilerin çalışanlarına, yeniliğin riskli bir süreç olduğu, başarı kadar başarısızlığında içerdiği bilincini yerleştirdikleri ve sürekli yenilik yapma konusunda cesaret vererek yenilik kültürünü örgütlerinde yarattıkları sonucuna varılabilir. Ortalamalar incelendiğinde yöneticilerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için üründe meydana getirdikleri değişiklikleri pazara yansıtma

konusunda başarılı oldukları yeniliği yapılandırmada sıkıntı yaşamadıkları görülmektedir. Fırsat tespiti ve yeniliği netleştirmeye ait ortalamalar her ne kadar genel ortalamadan düşük olsada örnekleme katılan yöneticilerin bilgiye ulaştıkları, analiz ettikleri ve pazar boşluklarını doğru tespit ederek fırsatları yakalayabildikleri ayrıca gerek müşterilerden gerekse diğer iç ve dış çevresel faktörlerden aldıkları geribildirimleri ürüne yansıtma neticesinde yeniliği netleştirdikleri görülmektedir.

Yenilik yönetimi ile duygusal zeka ve bunlara ait faktörler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla yapılan korelasyon analizleri sonucunda yenilik yönetimi ve duygusal zeka arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki yenilik yönetimine ait her bir faktör ile duygusal zekaya ait tüm faktörler arasında da aynı yöndedir. Bulgular, ilişkinin kuvveti açısından incelendiğinde ise, yenilik yönetimine ait tüm faktörlerin, duygusal zekaya ait kişisel beceriler, kişilerarası ilişkiler ve uyumluluk faktörleri ile olan ilişkisinin stresle başa çıkma ve genel ruh durumu faktörleri ile olan ilişkisinden çok daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Bu durum yöneticileri yenilik yönetim sürecini başarılı bir şekilde yönetebilmesi ve yeniliği kalıcı hale getirebilmesi için özgüvene ve duygusal benlik bilincine sahip olmaları, empati sahibi olarak çalışanları ile daha kuvvetli ilişkiler kurmaları ve esnek bir yapıya sahip olmalarının büyük önem arz ettiğini göstermektedir. Mobilya sektörünün müşteri odaklı olması, tasarımda hem çalışan hem de tüketici fikirlerinden yararlanılması kişilerarası becerileri gelişmiş yöneticiye olan ihtiyacı artırmaktadır. Ayrıca günümüzde bilgi ve enformasyon teknolojisinin hızlı şekilde artmasıyla beraber örgütler açık, sistemik ve ağ modeline dayalı olarak daha çok dışarıyla etkileşim içerisinde yenilik yapmaktadırlar. Pazardan ve müşterilerden yenilik sürecine katkı sağlayacak bilginin elde edilmesi ve bunun anlamlı hale getirilmesi yöneticinin sahip olduğu kişilerarası beceriler ile doğrudan bağlantılıdır. Mobilya sektöründe ayakta kalabilmek diğer sektörlerde olduğu gibi yenilikçi örgüt kültürünün işletmelerde yerleşmesine ve çalışanların fikirlerinin önemsenmesine bağlıdır. Örneklemdaki yöneticilerin kişilerarası becerilerinin gelişmiş olması örgüt başarısına doğrudan yansıdığı, rekabet avantajında bir adım önde oldukları yönünde fikir vermektedir. Bunun yanında genel ruh durumunun yenilik yönetimindeki etkisinin mobilya sektörü açısından geliştirilmesi gerektiği görülmektedir. Yenilik sürecinin temelinde belirsizlik yatmaktadır. Belirsizliğin doğurduğu stresi aşmada problemlere iyimser gözle bakan yöneticilere ihtiyaç vardır. Mutlulukla, pozitif ruh

haliyle olaylara bakmayan sorunları çözemeyen karamsar yöneticilerin daha ilk aşama olan fırsat tepsini yapamayacakları sonuç olarak yeniliği gerçekleştiremeyecekleri söylenebilir. Ayrıca yüksek stres yeniliği olumlu etkileyebilir. Belkide bu nedenle genel ruh durumunda ilişki düşük çıkmış olabilir.

Bu çalışmada, örnekleme oluşturan yöneticilerin duygusal zeka yetenekleri ile yenilik yönetim süreci arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlendikten sonra, aradaki ilişkiyi test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz hem duygusal zeka hem yenilik yönetimi hem de bunlara ait alt faktörler dahil edilerek gerçekleştirilmiştir. Analiz üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk olarak duygusal zeka faktörlerinin yenilik yönetimine etkileri analiz edilmiş, daha sonrasında duygusal zeka faktörlerinin yenilik yönetimi faktörlerinin her birine ayrı ayrı etkileri analiz edilmiştir. Son aşamada ise duygusal zekanın bir bütün olarak yenilik yönetimine olan etkileri için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz yapılırken bağımsız değişkenler kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu sırasıyla analize dâhil edilerek beş aşamalı regresyon analizleri yapılmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında duygusal zekayı oluşturan alt boyutların (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu) yenilik yönetimini olumlu yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Bu faktörlerden ilk olarak kişisel beceriler için analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda kendi duygularını tanıyan, farkında olan ve yönetebilen yöneticilerin yenilik yönetim sürecini daha etkin sürdürebildikleri görülmüştür. Bunun yanında duygularını açıkça ifade edebilen ve kendi potansiyelinin farkında olan yöneticiler yeniliği çalışanlarına ve dış çevreye daha kolay benimsetebilmektedir. Yöneticilerin kişisel becerileri arttıkça yenilik konusundaki kararlılıkları artar ve çalışanlarına, yaratıcılıklarını yok edecek dar kalıplara girmemesi konusunda örnek olabilirler.

Regresyon analizinin birinci aşamasının ikinci adımında kişilerarası beceriler faktörü analize dâhil edilmiştir. Kişilerarası becerilerin analize dâhil edilmesiyle kişisel beceriler alt boyutunun etkisi azalsa da yine de yenilik yönetimini önemli ölçüde etkilemeye devam etmektedir. Yöneticilerin sosyal sorumluluk sahibi olması, dış çevre ile empati kurması ve güvene dayalı bir ilişki yürütmesi yenilik yönetim sürecinin başarı oranını arttırmaktadır. Ayrıca, kişilerarası becerilerin, yenilik yönetimini, kişisel

becerilerden daha yüksek bir oranla etkilediği görülmektedir. Bu durumun en önemli nedeni olarak analizi yapılan piyasanın müşteri taleplerinden, memnuniyetinden ve yorumlarından önemli ölçüde etkileniyor olması gösterilebilir.

Regresyon analizinin üçüncü adımında duygusal zekanın uyumluluk alt boyutu eklenmiştir. Bu boyutun eklenmesiyle hem kişisel beceriler hem de kişilerarası beceriler faktörlerinin yenilik yönetimine etkilerinde azalma gözlenmiştir. Bu azalmaya rağmen her iki değişkende yenilik yönetimi üzerinde, uyumluluk boyutundan daha yüksek bir etkiye sahiptirler. Bu veriler, duygusal zekanın yükselmesiyle problemlere karşı bireylerin algıları ile gerçek durum arasındaki farkı görebildikleri ve her başarılı yöneticinin değişen durumlara göre bir planı olacağı bilinciyle hareket ettikleri sonucuna varılabilir. Uyumlulukları sayesinde yöneticilerin yenilik sürecine farklı perspektiflerden bakarak oluşabilecek aksiliklere karşı hazırlıklı olabilecekleri söylenebilir.

Analizin dördüncü adımında duygusal zekanın diğer bir alt boyutu olan stresle başa çıkma faktörü analize dâhil edilmiştir. Bu boyutun eklenmesiyle kişilerarası beceriler ve uyumluluk boyutunda daha fazla olmakla birlikte, analizdeki diğer üç değişkenin etkisinde de azalma gerçekleşmiştir. Bu durumun en büyük nedeni olarak kişisel becerileri yani kendine güven ve duygusal benlik bilinci yüksek olan yöneticilerin yaşanan problemlere daha soğukkanlı yaklaşarak streslerini daha rahat kontrol altında tutabilmeleri gösterilebilir. Ayrıca stres düzeyi yenilik yönetimini artırıcı etki yapabilir.

Birinci aşamanın son kısmında duygusal zekanın son alt boyutu olan genel ruh durumu hiyerarşik regresyon analizine dâhil edilmiştir. Analiz neticesinde bu faktörün yenilik yönetimine olumlu bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durum için duygusal zekası yüksek yöneticilerin, aksiliklerin üzerlerinde oluşturacağı baskıyı ve kötümser duyguları kontrol altında tutabildikleri fakat yenilik sürecinde bu yeteneği ön plana çıkarmadıkları söylenebilir.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında duygusal zeka faktörlerinin yenilik yönetimini oluşturan faktörlerin (fırsat tespiti, yeniliğ yapılandırma, yeniliği netleştirme, yeniliği rutinleştirme) her birine ayrı ayrı etkileri incelenmiştir. İkinci aşamanın birinci adımında duygusal zeka faktörlerinin fırsat tespiti üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Analizin birinci adımında kişisel beceriler değişkeni ile fırsat tespiti analize sokulmuştur. Kişisel beceriler ile fırsat tespiti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Analizin ikinci adımında kişilerarası ilişkiler analize dahil edilmiştir. Analiz neticesinde kişisel becerilerin etkisinde azalma olmasına rağmen kişilerarası becerilerden daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üçüncü adımda uyumluluk değişkeninin analize eklenmesiyle kişilerarası beceriler değişkeninin anlamlı etkisinin ortadan kalktığı, uyumluluk değişkeniyle beraber anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları ve bu modelde de en fazla etkinin kişisel becerilerde olduğu görülmüştür. Analizin dördüncü adımında eklenen stresle başa çıkma, beşinci adımında eklenen genel ruh durumunda fırsat tespitinde etkilerinin olmadığı, her iki adımda da kişisel becerilerin en önemli yordayıcı olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların kişisel becerilerinin en fazla etkiye sahip olması, katılımcıların ruh hallerinin ve o ruh hali ile ilgili düşüncelerinin farkında olmalarının, yeniliğin ve değişimin pazar payını korumada ve arttırmada kilit rol oynadığı mobilya sektöründe fırsatları görmede en büyük yardımcısı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yöneticiler, kişisel becerileri sayesinde sınırlarının farkındadırlar ve öz-farkındalıkları onları sınırlarını ve bilgi birikimlerini genişletmeleri için motive etmekte ve fırsat tespitinde yol göstermektedir. Fırsat tespitinin doğru yapılması yenilik yönetiminin sörf tahtasına sağlam basmayı ifade ettiğinden yöneticiler kişisel becerilerini bu yönde geliştirmelidirler.

Analizin bir sonraki aşamasında duygusal zeka faktörlerinin yeniliği yapılandırma üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analizin birinci adımında kişisel beceriler ile yeniliği yapılandırma analize sokulmuştur ve aralarında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu anlamlı ilişkinin nedeni yöneticilerin öz-benliklerindeki tutarlılığın ve duygusal dürtülerindeki dengenin yeniliği yapılandırmada ve ürünün meydana gelmesinde etkili olması olabilir. Kişilerarası beceriler değişkeninin analize eklenmesiyle elde edilen ikinci modelde kişisel becerilerin etkisi bir önceki modele göre azalmıştır. Bu modelde en önemli etkiye kişilerarası beceriler sahiptir. Kişilerarası becerilerin etkisinin fazla çıkması, yöneticilerin, müşteri ve çalışanlarıyla rahat bağlantı kurabildikleri ve onların tepkilerini ve hislerini akıllıca okuyabildikleri, çalışanlarını hedefleri doğrultusunda yönlendirebilirken müşterilerinin de dile getirilmeyen fikirlerini kavrayabildikleri ve tüm bunları yeni ürüne yansıttıkları yönünde fikir vermektedir. Üçüncü adımda uyumluluk değişkeni analize dahil edilmiştir. Analiz neticesinde kişisel

becerilerin etkisinde önemli derecede azalma olduğu, kişilerarası becerilerin etkisinde azalma olsada yine en fazla etkiye sahip değişken olduğu belirlenmiştir. Uyumluluk değişkeninin etkisinin kişisel becerilerden daha fazla olduğu ve yeniliği yapılandırma ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analizin dördüncü adımında stresle başa çıkma değişkeni regresyona dahil edilmiştir. Bu modelde de en fazla etkinin kişilerarası beceriler değişkenine ait olduğu görülmüştür. Kişisel becerilerin etkisinde fazla bir azalma olmamasına rağmen uyumluluk değişkeninde daha fazla azalma olmuştur. Stresle başa çıkma değişkeni ile yeniliği yapılandırma arasında etkileşim olduğu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen yenilik kimi zaman çalışanlar üzerinde baskı oluştururken kimi zaman da bu yeniliğin müşterilerin beklentilerini karşılayamama durumu ortaya çıkmaktadır. Stresle başa çıkma değişkeninin etkisinin az olmasına neden olarak, katılımcıların yeniliği yapılandırma sürecinde, piyasadaki belirsizliklerden önemli ölçüde etkilenmemeleri gösterilebilir. Kişilerarası beceriler açısından etki göz önüne alındığında, müşterileri ile sürekli iletişim halinde olan katılımcıların, kişilerarası becerileri sayesinde yeniliği müşterilerinin talepleri ve yorumları neticesinde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşabiliriz. Analizin son adımında genel ruh durumu değişkeni analize eklenmiştir ve bir önceki modele göre diğer değişkenlerin etkilerinde önemli bir değişim olmamış, etki dereceleri hemen hemen aynı sonucu vermiştir. Bunun yanı sıra genel ruh durumu anlamlı bir etkiye sahip değildir. En fazla etki kişilerarası beceriler değişkenine aittir. Sonuçlar incelendiğinde, yöneticilerin hayata iyimser bakıp bakmamaları veya hayatlarından tatmin olma durumlarının yeniliği yapılandırma aşamasını etkilemediği görülmektedir. Yöneticilerin, duygusal benlik bilinçleri, empati yetenekleri, esnek yapıları ve stres ile mücadele yetenekleri sürecin yönetiminde ön plana çıkmıştır.

Analizin bir sonraki aşamasında yenilik yönetiminin diğer bir faktörü olan yeniliği netleştirme üzerinde durulmuştur. Analizin birinci adımında kişisel beceriler değişkeni ile yeniliği netleştirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kişilerarası becerilerin analize dahil edilmesiyle oluşan ikinci modelde kişisel becerilerin etkisi azalmış, kişilerarası beceriler ön plana çıkmıştır. Ankete katılan yöneticilerin yeniliği netleştirme aşamasında kişilerarası becerileri sayesinde içsel ve dışsal bilgiden yararlandıkları, ürün hakkında iç ve dış çevreden elde ettiği geribildirimleri fark edip bu bilgiyi anlamlandırmada başarılı oldukları söylenebilir.

Analizin üçüncü adımında uyumluluk değişkeni analize dahil edilmiş ve en fazla etkiye sahip değişken olarak tespit edilmiştir. Bu modelde kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenlerinin etkilerinde önemli ölçüde azalma olmuştur. Bu sonuç pazar koşullarında esnek davranabilen, değişime uyum sağlayabilen yöneticilerin yeniliği daha iyi netleştirdikleri yönündeki kanaatimizi güçlendirmektedir. Analizin dördüncü adımında stresle başa çıkma değişkeni regresyona dahil edilmiştir. Stresle başa çıkma değişkeninin eklenmesiyle elde edilen modelde kişisel beceriler ve kişilerarası becerilerin katsayıları anlamsız hale gelmiş, uyumluluk değişkeni ve stresle başa çıkma değişkeninin etkileri ise benzer sonuçlar vermiştir. Analiz neticesinde yöneticilerin üzerlerindeki stresi doğru tarafa yönelterek, bir motivasyon kaynağı olarak kullanmalarının, çalışanlarına ve müşterilerine yapılan yeniliğin doğasını kabullendirmede etkili olduğu görülmüştür. Analizin son adımında genel ruh durumu analize eklenmiştir. Oluşan modelde genel ruh durumunun anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu modelde en fazla etkinin bir önceki modelde olduğu gibi stresle başa çıkma değişkenine ait olduğu belirlenmiştir. Analiz neticesinde hayata iyimser bakmanın yeniliğin kabullendirilmesinde etkili olmadığı görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin, ileri görüşlü ve değişen durumlara hazır oldukları ve streslerini optimum seviyede tutabildikleri, belirsizlik ve riski aşmada stres kontrolü ve değişik çözüm yolları ve bakış açılarına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Analizin son adımında yeniliğin çalışanlar için rutin hale getirilmesi ve örgüt kültürüne yerleştirilmesinde, duygusal zeka yeteneklerinin etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Analizin birinci adımında çıkan bulgular neticesinde, yöneticilerin potansiyellerinin farkında oldukları, yeniliğe açık oldukları, değişim karşısında gösterilen direnci aşmada özgüvene sahip oldukları ve bu yetenekleri sayesinde yeniliği örgüt kültürüne benimsettikleri fikrine ulaşılmıştır. Kişilerarası becerilerin analize eklenmesiyle kişisel becerilerin etkisi azalmıştır. Kişilerarası beceriler ikinci modelde en fazla etkiye sahip olan değişkendir. Çalışanlar ile kurulan uygun iletişim neticesinde, çalışanlar yöneticinin yeniliğe olan bakış açısını benimseyecektir. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin empati yeteneklerinin ve çalışanların refahını arttırmaya yönelik tutumlarının yeniliği örgütün vazgeçilmez bir parçası yapmada etkili olduğu görülmüştür. Uyumluluk değişkeninin analize dahil edilmesiyle oluşan dördüncü modelde kişisel becerilerin katsayısı anlamsız hale gelmiş, kişilerarası becerilerin

etkisinde azalma olmuş, en fazla etkiye uyumluluk değişkeni sahip olmuştur. Üçüncü modelden elde edilen sonuçlar katılımcıların yeniliği çalışanların yaşam biçimi haline getirmede, zihinlerini sürekli yeniliğe programlamalarında değişime karşı gösterilen direnci kırmada, çalışanların yenilikçiliği algılamalarında uyumluluk yeteneğini etkili olarak kullandıkları yönünde fikir vermektedir. Stresle başa çıkma değişkeninin ilave edilmesiyle dördüncü model, genel ruh durumunun dahil edilmesiyle de beşinci model elde edilmiştir. Her iki modelde de en fazla etki stresle başa çıkma değişkenine aittir ve diğer değişkenlerin katsayıları istatistiki olarak anlamlı değildir. Diğer analizlerde olduğu gibi genel ruh durumunun etkisi yoktur. Çalışanların değişikliğe karşı gösterdiği direnç kimi zaman organizasyon içerisinde problemlere sebep olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin başarısızlıktan öğrenmeyi, yanlışlığa karşı tolens sahibi olmayı, takım çalışmasını ön planda tutmayı, bilgi paylaşımını esas almayı içeren yenilikçi örgüt kültürünü çalışanlarına benimsetirken strese dayanıklılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Değişime karşı gösterilen direnç, yeni üretim ve tasarımların ortaya çıkmasını yeniliğin benimsetilmesini engellemektedir. Stresle baş edemeyen yönetici istediği kadar iyimser düşünse bile çalışanlara yeniliği benimsetemeyecektir. Umut ve iyimserlikle ortaya çıkan engelleri yıkmaya çalışan yönetici stresli durumu pozitif ruh haliyle aşabilmektedir. Çıkan sonucu genel ruh halinin yani mutluluk ve iyimser bakış açısı ve ruh halinin stresi aşmada bütünlük içerisinde oldukları şeklinde değerlendirebiliriz.

Regresyon analizinin son aşamasında duygusal zeka ve yenilik yönetimi bütün olarak ele alınmıştır. Çıkan sonuç şu şekilde özetlenebilir: Çalışmanın temel çıkış noktasını teşkil eden örgütün varlığını sürdürmesi ve başarısını etkileyen yöneticilerin sahip oldukları duygusal zeka yetenekleri ile yenilik yönetim süreci arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Bireyin demografik özellikleri ile yenilik yönetim süreci ve duygusal zeka yetenekleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarını ise şöyle özetlemek mümkündür:

Yaş değişkeni açısından duygusal zeka ve yenilik ve boyutları arasında 41 yaş ve üzerindeki yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Yapılan çalışmalara göre, duygusal zeka yeteneğinin yaşla beraber geliştiği, deneyimlerin arttığı, duyguların

kontrol altına alınabildiği, empati yeteneğinin geliştiği, hayat tecrübesiyle beraber arttığı tespit edilmiştir. Bu çalışmamızda da çıkan sonuçlar daha önce yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Katılımcıların yaşının artmasıyla beraber, kendi duygularının ve başkalarının duygularını algılayıp anlamlandırabildikleri, değişen koşullara uyum sağlayabildikleri, stresle başa çıkabildikleri ve hayata iyimser bakışlarını sürdürebildikleri görülmektedir.

Yaş değişkeni ile yenilik yönetimi ve aşamaları arasında duygusal zeka yeteneğinde olduğu gibi 41 yaş ve üzeri yöneticiler lehine anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin, yaşının artmasıyla beraber pazarda kazandıkları tecrübe artmakta, erken yaşta iş hayatına atılmaları sonucunda piyasa koşullarını iyi analiz edebildikleri, elde ettikleri bilgiyi algılayabilip ihtiyaçlarla beraber fırsata çevirdikleri, müşteri fikirlerinden yararlandıkları ve yeniliği sürekli hale getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim değişkenine göre, yenilik yönetim süreci (fırsat tespiti boyutu hariç) ve duygusal zeka yetenekleri (genel ruh durumu boyutu hariç) arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Anlamlı farklılık tüm boyutlar için ilköğretim mezunu yöneticiler lehine tespit edilmiştir. Mobilya sektöründeki işletmeler büyük oranda aile işletmeleri ve küçük ölçekli atölye tipi işletmelerdir. İş sahipleri aynı zamanda yönetici konumundadır. Kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetişimin henüz ülkemizdeki mobilya işletmelerinde yerini almadığı görülmektedir. Babadan oğula geçen işletmelerde yöneticilerin erken yaşta mesleğe atılmaları neticesinde gelecek beklentilerinde tüm dikkatlerini eğitimden ziyade iş yaşamına verdikleri bu sonucun çıkmasının nedeni olabilir. Duygusal zekanın temeli hayatta karşılaşılan zorluklarla baş etmektir. Çalışmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun eğitim seviyesi düşük olsada hayatta ve pazar koşullarında kazandıkları tecrübe neticesinde yenilik yönetimi ve duygusal zeka yeteneklerini kullanmada başarılı oldukları görülmektedir. Oysaki orta ve büyük ölçekli işletmelerin sektörde artmasıyla beraber kurumsallaşmanın artacağı değerlendirilmektedir. Kurumsal yönetişimle beraber işveren yönetici ayrımı sonucunda eğitim seviyesinin etkisinin değişebileceği öngörülmektedir. Ayrıca ürün yeniliği yapan büyük ölçekli işletmelere sahip farklı sektörlerde benzer çalışmaların yapılmasıyla bu çalışmada elde edilen sonuçların kıyaslanmasına olanak sağlanacaktır.

Deneyim değişkeni açısından duruma bakıldığında duygusal zeka ve yenilik yönetimi ve boyutları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu durumda, yöneticilerin işyerinde çalışma süreleri ile duygusal zeka ve yenilik yönetim süreci arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Mobilya sektörüne yeni başlayan yönetici ile daha deneyimli yöneticilerin duygusal zeka ve yenilik yönetim anlayışları arasında anlamlı farkın çıkmamasının nedeni olarak müşteri algısının hızla değişmesine yöneticilerin çok çabuk adapte olmaları gösterilebilir.

Örneklemdaki yöneticilerin bulundukları statüye ilişkin duygusal zeka ve yenilik yönetimi ve boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yenilik sürecinin başarıya ulaşması yeniliği destekleyen örgütsel ortama ve yöneticilerin desteğine bağlıdır. Yöneticilerin, yenilikçiliği desteklediği oranda, çalışanlarda yenilikçilik konusunda teşvik edilmiş olurlar. Üst yönetimin değişime olan tutumu, başarısızlıktan korkmama ve başarısızlığı cezalandırmama uygulamaları, çalışanlar ve müşterilerle beraber dış çevrenin fikirlerinden yararlanmaları, değer vermeleri, kendi duygularını kontrol edebilmeleri tüm sürecin başarıyla uygulanmasına ve yenilikçi kültürün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Görüldüğü gibi gerek ihtiyaçların tespitinde gerekse yeni fikrin ticarileştirilmesinde en önemli görev üst yönetime düşmektedir. Zaten üst yönetimin desteği olmadan yenilik gerçekleştirilemez. Üst yönetim bu desteği verirken bireysel anlamda duygularını davranışlarına yansıtmalı ve zorlu pazar koşullarında mücadele edebilmelidir. Çalışmamızda da anlamlı farklılık üst düzey yöneticiler lehine çıkmıştır. Bu sonuç yazın araştırmalarını destekler niteliktedir.

Her ne kadar bu çalışma, iş yaşamı ve hayatta bireyi başarıya götüren duygusal zeka yeteneğinin örgütün rekabet avantajını koruması, müşteri ve çalışanların tatminini ön planda tutan ürün yeniliğinde yapıyor olsada söz konusu çalışmanın diğer yenilik türlerinde de yapılması yenilikçilik ve duygusal zeka literatürüne önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca insan kaynakları departmanlarında işe alım sürecinde bu çalışmanın sonuçları ve araştırmada kullanılan ölçekler, tüm kademelerdeki yöneticilerin yenilik yönetimi ve duygusal zeka yeteneklerinin ölçülmesinde önemli bir fikir verebilir.

Sonuç olarak analiz neticeleri ve önermelerde elde edilen neticeler duygusal zekanın yenilik yönetimini etkilediğini göstermektedir. Duygusal zeka yeteneğini artıran

yöneticinin yeniliği daha iyi yönetebileceğini ifade edebiliriz.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler**

Yapılan bu çalışmada nicel (kantitatif) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Teorik çerçevede farklı görüşler ele alınmasına rağmen nicel anlamda sınırlı bir ölçeğe bağlı kalmıştır. Daha önceden hazırlanmış bir soru formuna bağlı kalınarak, duygusal zeka ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik, evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar elde edilmiş ve sonuçlar üzerinde gerekli istatistiki analizler, yorum ve genellemeler yapılmıştır. Bu sınırlılık teorik ve ampirik araştırmalar ile bunlara ait materyallerin yokluğundan ileri gelmektedir. Tüm bu kısıtlılık içerisinde yenilik yönetim sürecine ait ölçme aracı geliştirilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve çalışmada kullanılmıştır. Yenilik sürecini ölçen yeni nitel ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesi ve kullanılması oldukça yararlı olacaktır. Ayrıca kalitatif yaklaşım ile kantitatif yaklaşımın birlikte kullanıldığı eş zamanlı karma bir çalışma, gelecekte yapılacak çalışmalar açısından daha faydalı olacaktır.

Yeni ve güncel bir kavram olan duygusal zeka yeteneği ile yenilik ile ilgili kavramlarla sık sık karıştırılan yenilik yönetimi ile ilgili araştırmaya katılan katılımcılara bilgi verilmesi ve kavramların net ifade edilip anlaşılmasının sağlanması, daha doğru araştırma verisine ulaşılmasını sağlayacaktır.

Araştırma ile ilgili diğer bir kısıtlılık, çoğunlukla aile işletmelerinden oluşan mobilya işletmelerinin bu tip verileri sağlamadaki isteksizlikleri, sektörde çalışan patron-yönetici konumundaki katılımcıların eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak bilimsel araştırmaların önemi konusunda yeterince bilinçli olmamaları ve pek çok bilimsel çalışmada olduğu gibi araştırma bütçesinin yetersizliği gibi nedenlerden dolayı yalnızca yönetici pozisyonundaki personele uygulanabilmiş olmasıdır. Gelecekteki çalışmalarda farklı üretim sektörlerinden, hatta sürekli yeniliğin uygulandığı teknoloji sektöründe çalışma yapılması ve sektörler arası karşılaştırmalardan elde edilecek verilerin, konunun teorik ve pratik zenginliğine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma çeşitli kısıtlılıklardan dolayı Ankara il sınırları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Mobilya sektörünün merkezi konumunda Ankara'nın olması ve Ankara'da ülke genelinde alternatif öncü sektörün bulunmaması çalışmanın mobilya

sektöründe yapılması yönünde kısıtlılık getirmiştir. Mobilya sektörünün geliştiği diğer illerde de benzer çalışmanın yapılmasının, duygusal zekanın çevresel değişkenler açısından yenilik sürecine etkisini karşılaştırmada teorik zenginliği artıracığı düşünülmektedir.

Duygusal zeka yeteneği bir çok alt yeteneklerden oluşan yetenekler bütünü olarak değerlendirildiğinde kavramın daha iyi anlaşılması için çalışmaya dahil edilmeyen kişilik türü veya liderlik tarzları gibi çeşitli faktörlerin hem duygusal zeka ile olan ilişkisinin saptanması hem de yenilik sürecine etkisinin araştırılması önerilebilir.

Veri toplama sürecinde, Bar-On tarafından geliştirilen duygusal zeka ölçeği sorularının uzun olmasından dolayı katılımcıların anketlere katılmadaki isteksizliğinin arttığı gözlenmiştir. Ülkemizde duygusal zeka ile ilgili yapılan çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve kültürel olarak toplumumuza uyarlanmış ölçme aracı olarak çoğunlukla Bar-On'a ait anketin kullanılıyor olmasında ayrı bir gerçektir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş başka ölçekler kullanılarak, sonuçların mukayese edilmesi önerilebilir.

Araştırma çeşitli kriterler açısından ürün yeniliğini ele almada rekabetin yoğun yaşandığı mobilya sektöründe yapılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda diğer yenilik türlerinde özellikle üç büyük ile (İstanbul, Ankara, İzmir) bağlı kalmadan temsil yeteneği olan hizmet sektörünün geliştiği turizm alanı gibi diğer hizmet sektörlerinde benzer araştırmaların yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Yapılacak bu çalışmalarla beraber yenilik türlerinin hangisinde duygusal zeka yeteneğinin daha etkili olduğu sonucuna ulaşılabacaktır.

Bu çalışmanın araştırma kısmında, duygusal zeka ve yenilik yönetim sürecine ait gerek bütünsel olarak gerekse tüm alt boyutların birbirleri ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduklarına dair bulgular elde edilmiştir. Ancak çalışmada, duygusal zeka yeteneğinden genel ruh durumunun regresyon analizlerinde yenilik sürecinin hiç bir aşamasına etki etmediği görülmüştür. Diğer duygusal yeteneklerin genel ruh durumunun etkisini azalttığı sonucuna varılmıştır. Genel ruh durumunun bu çalışmada ele alınmayan başka bir değişken olan kişilik türlerine etkisiyle beraber yenilik sürecini nasıl etkileyeceği konusunun, gelecekte başka bir araştırma için bir hareket noktası olabileceği düşünülmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterici olması açısından, araştırma süreci sırasında akla gelen bazı soruları belirtmenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Literatür araştırmalarında farklı yenilik türlerinden ve yeniliğin başlangıç ve bitiş aşaması olan bir süreç mi ya da hemen sonuçlanan anlık bir işlem mi olduğuna dair görüşlerin mevcut olduğu görülmüştür. Bu bilgilerden hareketle şu önemli sorular akla gelmektedir: Acaba her yenilik türünde duygusal zeka yeteneklerinin etkisi var mıdır? Her fırsatın yeniliğe dönüştürülmesi süreci ne kadar zaman almaktadır? Diğer bir ifadeyle, yenilik süreci doğrusal bir süreç midir? Duygusal zeka yeteneğinin yeniliğin başlangıç noktası olan yaratıcılığa etkisi nedir? Her yaratıcılık ve yenilik yapan bireyin duygusal zekası gelişmiş midir? Bu soruların yanıtlanabilmeleri için, geniş kapsamlı disiplinlerarası bir araştırmanın yapılması gerekmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, belki de hayatta başarılı olmanın anahtarı olan duygusal zekanın hangi sektör olursa olsun zorlu rekabet koşullarında örgütleri ayakta tutabilmenin ön koşulu olabileceği görülecektir.

## KAYNAKLAR

- Acar, E., *İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay 2007.
- Acar, F.T., *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Doktora Tezi), 2001.
- Afuah, A., *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press, New York, 2003.
- Ahmed, K.P., “Culture and Climate for Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol: 1, No: 1, 1998.
- Akgün, A.E., Keskin H. ve Bryne, J., “Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Emprical Analysis”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol:26, 2009.
- Akgün, A.E., Keskin H., Byrne J. ve Aren S., “Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance”, *Technovation*, Vol:27, 2007.
- Akın, M., *İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler ile Aşları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri*, (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Aksoy, A. ve E.T.Demirel, “Yenilik Faaliyetleri Açısından Kobi’ler”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, Vol:3, Number: 3, 2008.
- Aktunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Üniversitesi İİBF, Sakarya 2007.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., Kramer, S.J., “Leader Behaviors and the Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support”, *The Leadership Quarterly*, Sayı:15, 2004.
- Amidon D.M., *Innovation Strategy For the Knowledge Economy: The Ken Awakening*, Butterworth-Heinemann Publishing, ABD 1997.

- Antonakis, J., Ashkanasy N.M. ve Dasborough, M.T., “Does Leadership Need Emotional Intelligence?”, *The Leadership Quarterly*, Sayı:20, 2009.
- Aslaner, E., *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik-Bir Özel Okul Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2010.
- Assanova, M. ve McGuire, M., "Applicability Analysis of the Emotional Intelligence Theory", 2009.
- Atabek, E., *Bizim Duygusal Zekamız*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1999.
- Averill, J.R., “A tale of Two Sharks: Emotional Intelligence and Emotional Creativity Compared”, *Psychological Inquiry*,15(3), 2004.
- Aydın, B., *Çocuk ve Ergen Psikolojisi*, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1997.
- Aygen, S., *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya 2006.
- Aysel, L., *Liderlik ve Duygusal Zeka*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2006.
- Baltaş, Z., *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zeka*, Remzi Kitabevi, İstanbul 2006.
- Baraz, B., “Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon”, Tamer Koçel (Ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2008.
- Bar-On, R., “Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology”, *South African Journal of Psychology*, Sayı:40, 2010.
- , “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence”, *Psicothema*, Sayı:18, 2006.
- , ”Development of the Bar-on EQ-i : A Measure of Emotional and Social Intelligence”, *The 105th Annual Conventions of the American Psychological Association*, August 1997.
- , *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I):Technical Manual*, Multi-Health Systems, Toronto, 1997.
- Bar-On, R., Parker, J.D.A., *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory Development Assessment and Application at Home, School and in The Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco-CA 2000.
- Barsh, J., Capozzi, M. ve Jonathan, D., *Leadership and Innovation*, McKinsey

Quarterly, 2008.

Baş, T., *Anket*, Seçkin, Ankara 2001.

Baykal, B., *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi Türkiye*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, İstanbul 2007.

Bayus, B.L., *Understanding Customer Needs*, Scott Shane (Ed.), *Handbook of Technology And Innovation Management*, Wiley and Sons Publication, İngiltere 2008.

Bessant, J. ve Tidd, J., *Innovation and Entrepreneurship*, John Willey and Sons, Chichester 2007.

Bessant, J., *High-Involvement Innovation*, John Willey and Sons, Chichester 2003.

Bingöl, M., *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik; İmalat İşletmelerinde Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum 2006.

Bjorklund, D.F., *Children Thinking & Developmental Function and Individual Differences*, Brooks Pub., Alabny 1989.

Bon, A.T., ve Ariffin, A., "An Impact Time Motion Study On Small Medium Enterprise Organization", *Working Paper*, International Conferance on Business and Economic Research, Mart 2010.

Boutellier, R., Gassmann O. ve Von Zedtwitz, M., *Managing Global Innovation*, (3.Baskı), Springer, Almany 2008.

Bowden, M.J., "Moore's Law and the Technology S-Curve", *Stevens Alliance For Technology Management*, Vol:8, No:1, 2004.

Bowen, F.E., Rostami, M. ve Steel, P., "Timing is Everything: A Meta-Analysis of the Relationships Between Organizational Performance and Innovation", *Journal of Business Research*, 2009.

Boyatzis, R.E. ve Goleman, D., *Emotional Competence Inventory*, Hay/Mc Ber Group, Boston 1999.

Brand, A., "Knowledge Management and Innovation at 3M", *Journal of Knowledge Management*, Vol:2, No:1, 1998.

Bryson, K.D.L., *Managerial Success and Derailment: The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership*, (Doktora Tezi), Fielding Graduate

- Institute, 2004.
- Budak, G., *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998.
- Bullinger, A.C., *Innovation and Ontologies: Structuring the Early Stages of Innovation Management*, Gabler Publishing, Almanya 2008.
- Burch, G.ST.J., The “Creative-Schizotype: Help or Hindrance to Team-Level Innovation”, *Business Review*, 2006.
- Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara 2011.
- Byron, K.L., *Are Better Managers Better at ‘Reading’ Others?: Testing the Claim That Emotional Intelligence Predicts Managerial Performance*, (Doktora Tezi), Georgia State University, Robinson College of Business, 2003.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass Publishing, ABD 2006.
- Campbell, D.T. ve Fiske, D.W., “Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix”, *Psychological Bulletin*, Vol:56, No:2, 1959.
- Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, (6. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara 2002.
- Carney, M.P., *The Human Side Of Organizational Change: Evaluation, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula for Success*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Widener Üniversitesi, A.B.D 1999.
- Cartwright, S. ve Pappas, C., “Emotional Intelligence, its Measurement and Implications for the Workplace”, *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 2008.
- Certo, Samuel C., “Modern Management Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment”, *Prentice Hall International Inc.*, London 2000.
- Chesbrough, H.W., “Open Innovation: The New Imperative For Creating and Profiting From Technology”, *Harvard Business School Press*, ABD 2003.
- Christensen, C.M., *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, ABD 1997.
- Ciarrochi, J., Forgas J. ve Mayer, J., *Emotional Intelligence in Everybody Life: A Scientific Inquiry*, Psychology Press, New York 2001.
- Cicirelli, V.G., *Emotions and Cognition in Attachment: Handbook of Emotion, Adult Development and Aging*, Academic Pres, San Diego 1996.

- Conceição, P., Hamill, D. ve Pinheiro, P., “Innovative Science and Technology Commercialization Strategies at 3M: A Case Study”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol:19, 2002.
- Connell, J., Edgar, G.C., Olex, B., Scholl, R., Shulman, T. ve Tietjen, R., “Troubling Successes and Good Failures: Successful New Product Development Requires Five Critical Factors”, *Industrial Management and Data*, Sayı:13, 2001.
- Cooper, R. ve Sawaf, A., *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership Organizations*, Grosset/Putnam, New York 1997.
- , *Liderlikte Duygusal Zeka*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000.
- Coyne, W.E., “How 3M Innovates for Long-Term Growth: Planning for Serendipity-Six Positive Steps and Three Don'ts”, *Research Technology Management*, 2001.
- Cummings, J.N., “Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization”, *Management Science*, Vol:50, No:3, 2004.
- Cüceloğlu, D., *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1993.
- Çakar, U. ve Arbak, Y., “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 2004.
- Çavuş, M.F. ve Akgemci, T., “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:20, 2008.
- Çeliktas, H., *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2008.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik*, Pegem Akademi, Ankara 2010.
- Damanpour, F. ve Wischnevsky, J.D., “Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-generating from Innovation-adopting Organizations”, *Journal of English Technology Management*, Sayı:23, 2006.
- Damasio, A.R., "Descartes Error Emotion: Reasons and the Human Brain, Putman", New York 1994.

- Davenport, T.H., Leibold, M. ve Voelpel, S., “*Strategic Management in the Innovation Economy*”, Publicis and Wiley, Almanya 2006.
- Davila, T., Epstein, M.J. ve Shelton, R.D., “*Making Innovation Work: How to Manage It, and Profit From It*”, Wharton School Publishing, ABD 2006.
- De Jong, J.P.J. ve Den Hartog, D.N., “Innovative Work Behavior: Measurement and Validation”, *Zoetermeer*, EIM Research Reports, 2008.
- De Jong, J.P.J., “Individual Innovation-The Connection Between Leadership and Employees”, *Innovative Work Behavior*, Academisch Proefschrift, Amsterdam 2007.
- DeCarlo, D., “Leading a Cross-Functional Tema”, *Hydrocarbon Processing*, 78(12), 1999.
- Delbecq, A.L., Mills, Peter K., “Managerial Practices That Enhance Innovation”, *Organizational Dynamics*, 14(1), 1985.
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013, “*Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*”, 2006.
- Dodgson, M., Gann D. ve Salter, A., “*The Management of Technological Innovation*”, Oxford University Press, ABD 2008.
- Dökmen, Ü., *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000.
- Drucker, P.F., “*Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*”, Elsevier, İngiltere 2007.
- Du, J., Love J.H. ve Roper, S., “The Innovation Decision: An Economic Analysis”, *Technovation*, Vol:27, 2007.
- Dulaimi, M.F., Nepal, M.P., Park, M., “A Hierarchical Structural Model of Assessing Innovation and Project Performance”, *Construction Management and Economics*, Sayı: 23, 2005.
- Dulewicz, V. ve Higgs, M., “Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study”, *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 2000.
- Dundon, E., “*The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy That Fosters New Ideas*”, Amacom, ABD 2002.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M., “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 2009.
- Dyer, J.H., Grefersen, H.B. ve Christensen, C.M., “The Innovator’s DNA”, *Harvard*

*Business Review*, Aralık 2009.

Epstein, R., "The Key to Our Emotions", *Psychology Today*, Vol:32, Sayı:4, 1999.

Eren, E. ve Gündüz, H., "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:5, 2002.

Erkuş, A., *Zeka konusundaki Son Gelişmeler- I Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekanın Rolü*, Türk Psikolojisi Bülteni, Sayı:12, 1999.

Ersoy, B.A. ve Şengül, C.M., "Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, 2008.

Eryılmaz, M., "Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:9, 2005.

Ettlie, J.E., *Managing Innovation: New Technology, New Products and New Services in a Global Economy*, (2. Baskı), Elsevier, İngiltere 2006.

European Commission, *Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy*, Lüksemburg, 2004.

Eversheim, W., "Innovation Management For Technical Products", *Springer*, Almanya 2009.

Fagerberg, J., ve Verspagen, B. "Innovation Studies - The Emerging Structure of a New Scientific Field", *Research Policy*, Vol:38, 2009.

Fambrough, M.J. ve Hart, R.K., "Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence", *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 1 Ekim 2008.

Forbes, N. ve Wield, D., *From Followers to Leaders: Managing Technology and Innovation in Newly Industrializing Countries*, Routledge, İngiltere 2002.

Freeman, C. ve Louca F., *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolutions*, Oxford University Press, ABD 2002.

Freeman, C. ve Soete, L., *The Economics of Industrial Innovation*, (3. Baskı), MIT Press, İngiltere, 2000.

Garcia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J. ve Verdu-Jover, A.J., "Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship", *Industrial Management and Data Systems*, Vol:106, Issue:1, 2006.

- Gardenswartz, L., Cherbosque, J., Rowe, A., *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World*, 2008.
- Gardner, H. ve Hatch, T., "Multiple Intelligence Go to School", *Educational Research*, Vol:18, Sayı:8, 1989.
- Gardner, H., *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York 1983.
- Gayle, P.G., *Essays on Innovation and Market Structure*, (Doktora Tezi), Faculty of the Graduate School of the University of Colorado, Department of Economics, 2002.
- Gibbs, N., "The EQ factor", *Time*, 146(14), Ekim 1995.
- Glaut, F., *Innovation Strategies For A Global Economy: Development, Implementation, Measurement and Management*, Edward Elgar Publishing, ABD 2010.
- Glynn, M.A., "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", *Academy of Management Review*, Vol:21, Issue:4, 1996.
- Goleman, D., *Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul 2001.
- , *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (23. Baskı), (Çev. Banu Seçkin Yücel), Varlık Yayınları, İstanbul 2003.
- Gökcek, O., *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2007.
- Green, S.G., "Top Management Support of R&D Projects: A Strategic Leadership Perspective, *Ieee Transactions On Engineering Management*", Vol: 42, No. 3, August 1995.
- Grewal, D.D. ve Salovey, P., "Feeling smart: The science of emotional intelligence", *American Scientist*, Cilt: 93, 2005.
- Gurchiek, K., "Motivating Innovation", *HR Magazine*, 2009.
- Güleş, H.K. ve Bülbül H., *Yenilikçilik: İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın, Ankara 2004.
- Güllüce, A.Ç., *Duygusal Zekanın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

- , *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Gümüsoğlu, L. ve İlsev, A., "Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation", *Journal of Innovation Management*, Vol:26, 2007.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W., *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ, 1998.
- Hansen, M.T., "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 44, 1999.
- Hedlund, J. ve Sternberg, R.J., "*Too Many Intelligences?*", R.Bar-On ve J.D.A. Parker(ed.), "*The Handbook of Emotional Intelligence*", Josey Bass, New York 2000.
- Henke, J.W., Krachenberg, A.r. ve Lyons, T.F., "Cross-functional teams: good concept, poor implementation", *Journal of Product Innovation Management*, 10(3), 1993.
- Herstatt, C., "*Market Research For Radical Innovation*", Thomas Durand ve Diğerleri (ed.), "*Bringning Technology and Innovation into the Boardroom*", Palgrave Macmillan, ABD 2003.
- Herzog, P., *Open and Closed Innovation*, Gabler Publishing, Almanya 2007.
- Hughes, M., Patterson, L.B. ve Terrell, J.B., *Emotional Intelegence in Action: Training and Coaching Activitiues for Leaders and Managers*, 2005.
- Hull, C.E., *Inovation Strategy: An Empirical Investigation of the Antecedents of Innovation Modes*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), IndianaUniversity, 2003.
- Huy, Q.N., *Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change*, The Academy of Management Review, Apr., 1999.
- Hürriyet Gazetesi, "Yüzmede Yaşlılar Daha Başarılı", *Hürriyet Gazetesi*, 12 Ağustos 2000.
- Iraz, R., *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Çizgi Kitabevi, Konya 2005.
- Isen, A.M., Shalker, T.E., Clark M.,ve Karp, L., "Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop?", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt:36, 1978.

- İşcan, Ö.F. ve Güllüce, A.Ç. “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim 2010.
- İşcan, Ö.F. ve Karabey, C.N., “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:6, 2007.
- İşcan, Ö.F., Kaygın, E., “Potansiyel Girişimciler Olarak Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 2011.
- Janssen, O., “Innovative Behavior and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-workers”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı:76, 2003.
- , “Job Demands, Perception Of Effort-Reward Fairness And Innovative Work Behavior”, *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 2000.
- Janssen, O., Vliert, E.V.D., West, M., "The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: a Special Issue Introduction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:25, 2004.
- Jaskyte, K., Kisieliene, A., “Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations”, *Voluntas*, Vol: 17, 2006.
- Jimenez, D. ve Sanz-Valle, R., “Could HRM Support Organizational Innovation?”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:19, Issue:7, 2008.
- Jones, G.R., *Organizational Theory and Cases Prentice*, Hall International Inc., London, 2001.
- Jones, O., “From Maturity to Entrepreneurship: A Stakeholder Model of Innovation”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:7, No:2, 1998.
- Jones, P.H., *Embedded Values in Innovation Practice: Toward a Theory of Power and Participation in Organizations*, (Doktora Tezi), The Graduate School of the Union Institute Cincinnati, 2000.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M. ve Hartel, C.E.J., “Emotional Intelligence As A Moderator Of Emotional And Behavioral Reactions to Job Insecurity”, *Academy of Management Review*, Cilt:27, 2002.
- Jordan, Peter J. ve Troth, Ashlea C., “Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution”, *Human Performance*, 17(2), 2004.

- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, *Yeni İnsan ve İnsanlar*, (10 Basım), Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999.
- Kay, J., *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, ABD 2003.
- Kettunen, J., Ilomaki, K. ve Kalliokoski, P., *Making Sense of Innovation Management*, Teknova Publication, Finlandiya 2007.
- Kleysen, R.F., Street, C.T., “Toward a Multi-dimensional Measure of Individual Innovative Behavior”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol: 2, No:3, 2001.
- Koskinen, K.U. ve Vanharanta, H., “The Role of Tacit Knowledge in Innovation Processes of Small Technology Companies”, *International Journal of Production Economics*, Vol:80, 2002.
- Kouzes J., B. Posner, *Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, 2007.
- Lam, L.T. ve Kirby, S.L., “Is Emotional Intelligence An Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional Intelligence on Individual Performance”, *Journal of Social Psychology*, 142(1), 2002.
- LaRoque, S.D.O ve John, E., “Pencil Pressure and Anxiety in Drawings: A Techno-Projective Approach”, *Journal of Psychoeducational Assessment*, 24(4), 2006.
- Leavy, B., “A Leader's Guide to Creating an Innovation Culture”, *Strategy and Leadership*, Vol:33, Issue:4, 2005.
- Leech, N.L., Barrett, K.C., Morgan, G.A., *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2005.
- Leifer, R. vd., *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*, Harvard Business School Press, ABD 2000.
- Luca, J. ve Terricone, P., *Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork?*, Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education, Melbourne, Australia 9-12 December 2001.
- Madjar, N., “Emotional and Informational Support From Different Sources and Employee Creativity”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2008.
- Maital, S. ve Seshadri, D.V.R, *Innovation Management: Strategies, Concepts and Tools For Growth and Profit*, Sage Publications, Hindistan 2007.
- Marinova, D. ve Phillimore, J., “Models of Innovation”, Larisa V. Shavinina (Ed.), *The*

- International Handbook on Innovation*, Elsevier, ABD 2003.
- Masalin, L., "Nokia Leads Change Through Continuous Learning", *Academy of Management Learning and Education*, Vol:2, No:1, 2003.
- Masseti, B., "An Empirical Examination of the Value of Creativity Support Systems on Idea Generation", *MIS Quarterly*, March 1996.
- Matthews, G., Roberts, R.D. ve Zeidner, M., "7 Myths About Emotional Intelligence", *Psychological Inquiry*, 15(3), 2004.
- Maxwell, I.E., *Managing Sustainable Innovation: The Driver for Global Growth*, Springer, ABD 2009.
- Mayer, J. ve Salovey, P., "Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings", *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 1995.
- "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 1990.
- , "The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17(4), 1993.
- Mayer, J., Salovey, D. ve Caruso, D., "Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Scales", Bar-On, R. ve Parker, J.D.A. (ed.), *The Handbook of Emotional Intelligence Theory Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*, Wiley&Sons, San Francisco 2000.
- , *Research manual for the Multifactor Emotional Intelligence Scale*, Work-life Strategies, New Canaan-CT, s.14, 1999.
- , "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability", R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, New York 2000.
- Mayer, J.D., Caruso D.R. ve Salovey, P., "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for An Intelligence", *Intelligence*, 27(4), 2000.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. ve Sirarenios, S., "Emotional Intelligence as a Standard Intelligence", *Emotion*, Sayı:1, 2001.
- McKee, B. ve Goleman, D., *Yeni Liderler* (Çev: Filiz Nayır ve Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, 2002.
- Mersino, A.C., *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*, 2007.
- Miller, N.B., Silverman L.K. ve Falk, R.F., "Emotional Development, Intellectual

- Ability and Gender”, *Journal for the Education of the Gifted*, 18(1), 1994.
- Mol, M.J. ve Birkinshaw, J., “The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices”, *Journal of Business Research*, Sayı:62, 2009.
- Montalvo, C., “What Triggers Change and Innovation?”, *Technovation*, Vol:26, 2006.
- Morgan, G.A., *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, USA, 2004.
- Morris, J.A. ve Feldman D.C., “The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor”, *Academy of Management Review*, Cilt:21, 1996.
- Mumcuoğlu, Ö., *Bar-On Duygusal Zeka Testi’nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul 2002.
- Munoz-Doyague, M.F., Gonzalez-Alvarez,N., Nieto, M., “An Examination of Individual Factors And Employees’ Creativity: The Case Of Spain”, *Creativity Research Journal*, Vol: 20(1), 2008.
- Naktiyok, A., *İç Girişimcilik*, Beta, İstanbul 2004.
- , “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), Haziran 2007.
- Oke, A., “Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol:27, Issue:6, 2007.
- Onağ, A.O., *Örgütsel Kültür ile Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2009.
- Ong, C., Wan, D., Chng, S., “Factors Affecting Individual: An Examination Within A Japanese Subsidiary In Singapore”, *Technovation*, Vol: 23, 2003.
- Onnen, J., “Innovative Behavior and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-workers”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Issue:76, 2003.
- Orbak, İ., T.C. Maltepe Üniversitesi Akademik Personel Web Sayfaları, Erişim Tarihi: 28 Nisan 2010, <http://akademik.maltepe.edu.tr/~iorbak/>.
- Ortony, A., Gerald, Clore, L., Collins, A., *The Cognitive Structure of Emotions*,

- Cambridge University Press, New York 1998.
- Oslo Kılavuzu, *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, (3.Baskı), Tübitak, 2006.
- Oxford Dictionaries (2010), Erişim Tarihi: 28 Haziran 2010, [http://www.askoxford.com/concise\\_oed/emotion?view=uk](http://www.askoxford.com/concise_oed/emotion?view=uk)
- Öner, N., *Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1996.
- Örnekleme Hesaplaması, Erişim Tarihi: 19.09.2011 <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Özdamar, K., *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-I*, Kaan, Eskişehir 2004.
- Özen, Ü. ve Bingöl, M. , “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 2007.
- Özgün, M., “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik”, *Çerçeve Dergisi*, 2009.
- Özgüven, İ.E., *Psikolojik Testler*, Pdrem Yayınları, Ankara 1998.
- Özkalp, E. ve Cengiz, A., “İşyerinde Duygular ve Yönetimi” [Bildiri], *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon 2003.
- Palmberg, C., “The Sources and Success of Innovations”, *Technovation*, Sayı:26, 2006.
- Pamukoğlu, E., *Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli 2004.
- Payne, W.L., “A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligenc, Self Regulation, Self Integration, Relating to Fear, Pain and Desire”, *Dissertation Abstracts International*, Sayı:47, 1985.
- Perkins D., *Out Smorting IQ-The Emerging Science Of Learnable Intelligence*, The Free Pres, New York 1995.
- Petrides, K.V. ve Furnham, A., “On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence”, *Personality and Individual Differences*, Sayı:29, 2000, 313-320.
- Pinos, V., Twigg, N.W., Parayitam, S. ve Olson, B.J., “Leadership in the 21<sup>st</sup> Century: The Effect of Emotional Intelligence”, *Academy of Strategic Management Journal*, Sayı:5, 2006.
- Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, ABD 1980.
- Rahim, M.A. ve Minors, P., “Effects of Emotional IntelligenceOn Concern for Quality

- and Problem Solving”, *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 2003.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. And Sardessai, R., “*Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model*”, Creativity and Innovation Management, 2005.
- Rappa, M.A., *Assessing the Emergence of New Techonologies: The Case of Compound Semiconductors*, Van de Ven, A.H., Angle H.L. ve Poole M.S.(Ed. ), *Research on the Management of Innovation*, Oxford University Press, ABD 2000.
- Ratnesar, R., “Teaching Feelings 101”, *Time*, Sayı:150, Eylül, 1997.
- Rehber Ansiklopedisi, Erişim Tarihi: 28 Mayıs 2010, <http://www.turkcebilgi.com/demografi/ansiklopedi#ansiklopedi>
- Rosenberg, N., *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, İngiltere 1982.
- Ruppel, C.P., Harrington, S.J., “The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation”, *Journal of Business Ethics*, 2000.
- Ryback, D., Ph.D *Putting Emotional Intelligence to Work Successful Leadership Is More Than IQ*, 1998.
- Salovey, P. ve Sluyter, D.J., *Emotional Development and Emotional Intelligence*, Basic Books, New York 1997.
- Salovey, P., Brackett, M.A. ve Mayer, J.D., *Emotional Intelligence:Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, Dude Press Port Chester-NY, 2004.
- Salovey, P., Mayer, J.B. ve Bedell, B.T., "Handbook of Emotions", *Guilford Press*, New York 2000.
- Sartorius, M., *Kadınlarda Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul 1999.
- Sauber, T. ve Tschirky, H., *Structured Creativity: Formulating an Innovation Strategy*, Palgrave Macmillan, İngiltere 2006.
- Scott, G. ve Bruce, R.A., “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Work Place”, *The Academy of Management Journal*, Vol:37, No:3, 2009.
- Segal, J. ve Jaffe, J., *The Language of Emotional İntelligence the Five Essential Tool for Building Powerful and Effective Relationship*, McGraw-Hill, USA 2008.
- Seshadri, D. V. R. ve Tripathy, A., “Innovation through Intrapreneurship: The Road Less

- Travelled”, *The Journal for Decision Makers*, Vol:31, Issue:1, 2006.
- Shaw, R.J., *A Comparison of Factors Affecting Innovation In Small and Large Firms*, (Doktora Tezi), Faculty of Graduate School of the University of Missouri-Rolla, 1997.
- Singh, D., *Emotional Intelligence at Work: A Professional Guide*, 2006.
- Sloane, P., *The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity*, Kogan Page Limited, İngiltere, 2007.
- Slocombe, S., “Rewire Your Brain for More Effective Leadership”, *Trainingjournal*, Sayı:8, 2009.
- Smith, C.A. ve Lazarus, R.S., *Emotion and Adaptation: Handbook of Personality*, The Quality Pres, New York 1990.
- Smith, M.K., “Howard Gardner and Multiple Intelligences”, Erişim Tarihi: 01 Temmuz 2010, <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm>
- Sparrow, T. ve Knight, A., *Applied EI: The Importance of Attitudes in Developing Emotional Intelligence*, 2006.
- Stamm, B.V., *Managing Innovation, Design and Creativity*, Wiley and Sons Ltd, İngiltere 2003.
- , *The Innovation Wave: Meeting the Corporate Challenge*, John Willey and Sons, Chichester", 2003.
- Stein, S.J. ve Book, H.E., *Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, Özgür Yayınları, İstanbul, 2003.
- Sternberg, R.J., "The Theory of Successful Intelligence”, *Interamerican Journal of Psychology*, 39(2), 2005.
- , “Managerial Intelligence:Why IQ Isn’t Enough”, *Journal of Management*, Cilt:23, No:3, 1997.
- , “The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success”, *American Psychology*, Vol:52, Sayı:10, 1997.
- Sterrett, E.A., *The Manager's Pocket Guide To Emotional Intelligence From Management To Leadership*, 2000.
- Steven, J.S. ve Book, H.E., *EQ-Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, (1.Basım), Özgür Yayınları, İstanbul, 2003.
- Strecker, N., *Innovation Strategy and Firm Performance*, Gabler Publishing, Almanya

2009.

Şahinkaya, B., *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, 2006.

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, *Mobilya Sektörü Raporu*, 2010.

Tang, J., “Exploring the Antecedents of Entrepreneurial Alertness: Interactions between Individual and Environmental Characteristics”, *United States Association for Small Business and Entrepreneurship National Conference Proceedings*, San Antonio, 2008.

Teece, D. ve Pisano, G., “The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction”, *Industrial and Corporate Change*, Vol:3, No:3, 1994.

Tekawade, A., *A Literature Survey on a Managerial Perspective on the Process of Innovation Management*, (Yüksek Lisans Tezi), University of Southern California, Faculty of School of Engineering, 2004.

Thorndike, E.L., "Intelligence and Its Uses", *Harper's Magazine*, Sayı:140, 1920.

Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K., *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, (3.Baskı), John Wiley and Sons, İngiltere 2005.

-----, *From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organizational Innovation*, Imperial College Press, İngiltere 2006.

Tierney, P., Farmer, S.M., Graen, G.B., “An Examination Of Leadership And Employee Creativity: The Relevance Of Traits And Relationships”, *Personnel Psychology*, 1999.

Toker, F., Kuzgun, Y., Cebe, N., Kaya, B.U., *Zeka Kuramları*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 1968.

Tomala, F. ve Senechal, O., “Innovation Management: A Synthesis of Academic and Industrial Points of View”, *International Journal of Project Management*, 2003.

Topuz, H., *The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence: A Proposed Development Model for Enhancing Leadership Qualities Among the Officers in the Turkish Navy*, (Yüksek Lisans Tezi), Deniz Harp Okulu, Deniz Harp Bilimi ve Mühendisliği Enstitüsü, 2005.

- Töre, C., “Türkiye’de Teknoloji Kullanımı”, *Mühendis ve Makina*, 42(502), 2001.
- Trott, P., *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Edu., Harlow, 2005.
- Tucker, M.L., Sojka, J.Z., Barone, F.J. ve McCarthy, A.M., “Training Tomorrow’s Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates”. *Journal of Education for Business*”, 75 (6), 2000.
- Tuna, Y., *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri*, (Doktora Tezi Yayınlanmamış), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Tunç, B., *İşletmelerde Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Girişimcilik Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007.
- Türk Dil Kurumu, Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2010, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=yenile%FEim&ayn=tam>
- Türko, E.S., *Organize Sanayi Bölgeleri ve Yenilik: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, 2006.
- Unsworth, K. L., Brown, H., Mcguire, L., *Employee Innovation: The Roles Of Idea Generation And Idea Implementation*, Slop Conference, New Orleans, Louisiana, 2000.
- Uzkurt, C., *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta, İstanbul 2008.
- Vale, P.A. ve Addison, M., “Promoting Entrepreneurship and Innovation in a Large Company: Creating a Virtual Portfolio”, *Journal of Change Management*, Sayı:2, 2002.
- Valente, T.W. ve Davis, R.L. “*Accelerating The Diffusion Of Innovations Using Opinion Leaders*”, *Annals Aapss*, 566, November 1999.
- Van Aalst, H.F. vd., *Networks of Innovation: Towards New Models For Managing Schools and Systems*, OECD Publication, Fransa, 2003.
- Van Der Duin, P. vd., “Innovation in Context: From R&D Management to Innovation

- Networks”, Verburg, R.M., Ortt J.R. ve Dicke, W.M. (Ed.), *Managing Technology and Innovation: An Introduction*, Routledge, ABD 2006.
- Venkatraman, N., “Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement”, *Management Science*, Vol:35, No:8, 1989.
- Wall, B., *Coaching For Emotional Intelligence The Secret to Developing the Star Potential in Your Employees*, 2007.
- Wang, H. ve Cheng, L. “The Impact of Curriculum Innovation on the Cultures of Teaching”, *The Chinese EFL Journal*, 1(1), 5-30, Reprinted from The Asian EFL Journal by permission of the Asian EFL Journal Press, 2008.
- Watanabe, C., *Managing Innovation in Japan: The Role Institutions Play in Helping or Hindering how Companies Develop Technology*, Springer, Almanya 2009.
- Wechsler D., “Non-Intellective Factors in General Intelligence”, *Psychological Bulletin*, Cilt:37, 1940.
- Weisinger, H., *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, MNS Yayıncılık, İstanbul 1998.
- Wheatley, K., *Implemeting an Innovation Strategy: The Effects of Strategic Leadership. Compensation, Governance and Composition*, (Doctorate Thesis), Graduate School of Syracuse University, Business Administration, 2001.
- Wieland, P., “Drucker’s Challange: Communication and The Emotional Glass Ceiling”, *Lucy Business Journal*, Mayıs/Haziran 2002.
- Woitaszewski, S.A., *Contribution of Emotional Intelligence to Social and Academic Success of Gifted Adolescents*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ball State Üniversitesi, Indiana 2000.
- Yahyagil, M.Y., “Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik”, *İstanbul Üniversitesi, Ekonomi ve İşletme Enstitüsü Dergisi*, Sayı:38, 2001.
- Yalçinkaya, T., “Bilgi Toplumunda Yaratıcılığın Artırılmasında Sinerjik İlişkinin Rolü”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1), 2002.
- Yelboğa, Atilla, Tavşancıl, Ezel, “The Examination of Reliability According to Classical Test and Generalizability on a Job Performance Scale”(t.y.), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 2010.
- Yeloğlu, H.O., “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, *Ege Akademik Bakış*, Sayı:7, 2007.
- Yuvaraj, S. ve Srivastava, N., “Are Innovative Managers Emotionally Intelligent?”,

*Journal of Management Research*, Vol:7, Issue:3, 2007.

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

Zeidner, M., Matthews G. ve Roberts, R., “Emotional Intelligence in the Workplace: A critical review”, *Applied Psychology: An International Review*, Cilt:53, 2004.

Zeidner, M., Shani-Zivotich, I., Matthews G. ve Roberts, R., “Assessing emotional intelligence in gifted and non-gifted high school students: Outcomes depend on the measure”, *Intelligence*, Cilt: 33, 2005.

Zhou, J. ve Georgea, J.M., “Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence”, *The Leadership Quarterly*, Vol:14, Issues:4-5, 2003.

## EKLER

### Ek 1. ANKET FORMU

Sayın katılımcı bu anket Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme Anabilim dalına bağlı olarak yapılan Doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Üç bölümden oluşan anket çalışmasının birinci bölümünde kişisel (demografik) özelliklerinizle ilgili sorular, ikinci bölümünde “Yenilik Yönetim Süreci” kavramını ve bu kavramın aşamalarını ortaya koyan sorular, üçüncü bölümde duygusal zekâ yeteneğinizi belirleyen sorular bulunmaktadır.

İşletme ismini yazmadan yanıtlayacağınız bu anket tamamen bilimsel bir çalışmaya veri teşkil edecektir. Bu nedenle; vereceğiniz cevapların doğruluğu, çalışmanın amacına ulaşmasında en önemli faktör olacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Ali GÜRSOY

Doktora Öğrencisi

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz
  - a. Erkek
  - b. Kadın
2. Yaşınız
  - a. 30'un altı
  - b. 30-40 arası
  - c. 41-50 arası
  - d. 51 ve üzeri
3. Medeni durumunuz
  - a. Evli
  - b. Bekâr
4. Eğitim durumunuz
  - a. İlköğretim
  - b. Lise
  - c. Üniversite
5. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz? (sektör deneyiminiz)
  - a. 1-10 yıl
  - b. 11 + yıl
6. Yönetim düzeyiniz
  - a. Alt Düzey Yönetici
  - b. Orta Düzey Yönetici
  - c. Üst Düzey Yönetici

## İKİNCİ BÖLÜM

|    | <b>KATILMA DERECEŚİ</b>                                                                               | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
|    | <b>İFADE</b>                                                                                          | <b>(1)</b>                     | <b>(2)</b>          | <b>(3)</b>        | <b>(4)</b>         | <b>(5)</b>                    |
| 1  | Yeni bilgiler edinmek için çalışanlarla sık sık etkileşimde bulunurum                                 |                                |                     |                   |                    |                               |
| 2  | Herhangi bir konuyla ilgili bilgiye ulaşmaya çalışırken yeni iş fikirleri bulmak için çaba gösteririm |                                |                     |                   |                    |                               |
| 3  | Yeni bilgiler edinmek için düzenli olarak gazeteleri, dergileri ve ticari yayınları takip ederim      |                                |                     |                   |                    |                               |
| 4  | Genel itibariyle bilgi birikimimi arttırmak için her gün internete göz atarım                         |                                |                     |                   |                    |                               |
| 5  | Yeni bilgiler edinmek için araştırma yapmaya büyük istek duyarım                                      |                                |                     |                   |                    |                               |
| 6  | Her zaman aktif bir şekilde yeni bilgiler edinmeye çalışırım                                          |                                |                     |                   |                    |                               |
| 7  | Genelde çeşitli bilgi parçaları arasında yeni bağlantılar kurarım                                     |                                |                     |                   |                    |                               |
| 8  | İlişkisiz gibi görünen çeşitli bilgiler arasındaki bağlantıları kolayca fark ederim                   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 9  | Olaylar ve olgular arasındaki ilişkileri görmede oldukça başarılıyım                                  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 10 | Birbiriyle bağlantısız görünen bilgiler arasında genelde bağlantılar olduğunu görürüm                 |                                |                     |                   |                    |                               |
| 11 | Fırsat olarak değerlendirilebilecek durumları fark etmemi sağlayan güçlü sezgilerim vardır            |                                |                     |                   |                    |                               |
| 12 | Kârlı fırsatlarla- kârlı olmayan fırsatları birbirinden kolayca ayırabilirim                          |                                |                     |                   |                    |                               |

|    |                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 13 | Kârlı fırsatları görmemi sağlayan sıra dışı bir yeteneğe sahibim                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 14 | Değerli fırsatları değersiz fırsatlardan ayırt edebilirim                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 15 | Çok sayıda fırsatla karşılaştığımda, bunların en iyilerini kolaylıkla seçebilirim                                                                                           |  |  |  |  |  |
| 16 | Tasarladığımız ürünlerin üretilip hayata geçirilmesine katkı sağlarım                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 17 | Yetersizlikleri yeni ürün geliştirmede engel olarak görmem                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 18 | Yeni ürünler geliştirmeden önce, gerekli olan beceriyi arttırmaya katkı sağlarım                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 19 | Yeni ürün geliştirmek için, yeni becerilere ve teknolojilere geliştirmeye ihtiyaç olduğunda, bunun hızlı bir şekilde elde edilmesine imkân sağlarım                         |  |  |  |  |  |
| 20 | Yeni ürün üretmek için gerekli olan yeni beceriler ve kabiliyetler edinilmesine imkân sağlarım.                                                                             |  |  |  |  |  |
| 21 | İlgi çekici bir ürün geliştirmek ve pazara sunabilmek için, “bildiklerim ve sahip olduklarım” ile “bilmem ve sahip olmam gerekenler” arasındaki mesafeyi kapatmayı bilirim. |  |  |  |  |  |
| 22 | İlgi çekici ürünler geliştirebilmek ve pazara sunabilmek için teknik bilgimi ve yeterliliğimi sürekli artırırım.                                                            |  |  |  |  |  |
| 23 | İlgi çekici ürünler geliştirmek için, ihtiyaç duyduğum yeni teknik bilgileri ve becerileri edinmeye çalışırım.                                                              |  |  |  |  |  |
| 24 | Tedarikçilerimizle “kazan-kazan” yapısına uygun ilişkiler kurarım.                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 25 | Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamada iyiyimdir.                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 26 | Bilgimi geliştirmede bana yardımcı olacak kurumlarla (üniversite ve diğer araştırma merkezleri ) bağlantı kurarım.                                                          |  |  |  |  |  |
| 27 | Yeni ürün biçimlendirmede müşterilerimizle yakın ilişki içinde çalışırım.                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 28 | Yeni ürün ve süreçleri geliştirmede diğer firmalarla işbirliği içindeyimdir.                                                                                                |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 29 | Yenilik ve yeni ürün konusunda bana yardımcı olabilecek dış çevredeki uzman kişilerle olan bağlantılarımı geliştirmeye çalışırım. |  |  |  |  |  |
| 30 | Yeteneklerimi artırmak için yerel ve ulusal eğitim sistemiyle yakın olarak etkileşim içine girerim.                               |  |  |  |  |  |
| 31 | Yeni ürün ve hizmetleri geliştirmek için lider kullanıcılar ile yakın olarak çalışırım.                                           |  |  |  |  |  |
| 32 | Organizasyon yapımızın, yenilikleri engelleyici değil, yeniliklerin oluşumuna yardımcı nitelik taşımasına katkı sağlarım.         |  |  |  |  |  |
| 33 | Personelin, departmanlar arasında iyi biçimde çalışmalarını sağlarım.                                                             |  |  |  |  |  |
| 34 | Personeli, ürün veya süreç geliştirme için fikir önermelerine teşvik ederim.                                                      |  |  |  |  |  |
| 35 | Organizasyon yapımızın, hızlı şekilde karar almada bize yardımcı olmasını sağlamak için katkı sağlarım.                           |  |  |  |  |  |
| 36 | Organizasyon yapımız içerisinde alt kademeden üst kademeye, üst kademeden alt kademeye etkin bir iletişim ağı kurarım.            |  |  |  |  |  |
| 37 | Yeniliği destekleyecek şekilde ödüllendirme sistemini kurar ve işletirim.                                                         |  |  |  |  |  |
| 38 | Yeni fikirleri destekleyici bir ortam hazırlarım.                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 39 | Takımlar içinde iyi şekilde çalışılmasını sağlarım.                                                                               |  |  |  |  |  |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki açıklamalardan birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekmektedir. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

|    | KATILMA DERECEŚİ                                                                   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|    | İFADE                                                                              | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 1  | Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok ben <u>başkalarına ihtiyaç duyarım</u> |                         |              |            |             |                        |
| 2  | Başkaları ile çalışırken <u>kendi fikirlerimden çok</u> onlarınkine güvenirim.     |                         |              |            |             |                        |
| 3  | Kendi başıma <u>karar veremem.</u>                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 4  | Yapacaklarımın bana sık sık <u>söylendiği</u> bir işte çalışmayı tercih ederim.    |                         |              |            |             |                        |
| 5  | Bir liderden çok <u>takipçiyimdir.</u>                                             |                         |              |            |             |                        |
| 6  | Son birkaç yılda <u>çok az başarı</u> elde ettim.                                  |                         |              |            |             |                        |
| 7  | İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.                                         |                         |              |            |             |                        |
| 8  | Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.                      |                         |              |            |             |                        |
| 9  | Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu <u>bilmiyorum.</u>                         |                         |              |            |             |                        |
| 10 | Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.          |                         |              |            |             |                        |
| 11 | Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir <u>fikrim yok.</u>                  |                         |              |            |             |                        |
| 12 | Kendimi takdir ederim.                                                             |                         |              |            |             |                        |
| 13 | Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.                                          |                         |              |            |             |                        |
| 14 | Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana <u>zor geliyor.</u>                          |                         |              |            |             |                        |
| 15 | Fiziksel görüntümden memnunum.                                                     |                         |              |            |             |                        |
| 16 | İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissedirim.                       |                         |              |            |             |                        |
| 17 | Çoğu durumda kendimden eminimdir.                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 18 | Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.                          |                         |              |            |             |                        |

|    |                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 19 | Başkaları benim <b><u>iddiasız</u></b> biri olduğumu düşünürler.                                                   |  |  |  |  |  |
| 20 | Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 21 | İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.                                                                   |  |  |  |  |  |
| 22 | Haklarımı <b><u>savunamam.</u></b>                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 23 | İstediğim zaman " hayır " demek benim için <b><u>zordur.</u></b>                                                   |  |  |  |  |  |
| 24 | Neler hissettiğimi bilirim.                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 25 | Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 26 | Derin duygularımı başkaları ile kolayca <b><u>paylaşamam.</u></b>                                                  |  |  |  |  |  |
| 27 | Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.                                                            |  |  |  |  |  |
| 28 | Duygularımı tanımlamak benim için <b><u>zordur.</u></b>                                                            |  |  |  |  |  |
| 29 | Uygun bir zamanda negatif duygularımla yüzleşir, onları gözden geçiririm.                                          |  |  |  |  |  |
| 30 | Acı çeken insanların <b><u>farkınavaramam.</u></b>                                                                 |  |  |  |  |  |
| 31 | Başkalarının duygusal gereksinmelerine duyarlıyım.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 32 | Başkalarına neler olduğunu önemserim.                                                                              |  |  |  |  |  |
| 33 | Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.                                                          |  |  |  |  |  |
| 34 | Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.                                             |  |  |  |  |  |
| 35 | Çevremdekilerle <b><u>iyi geçinemem.</u></b>                                                                       |  |  |  |  |  |
| 36 | Kolayca arkadaş edinebilirim.                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 37 | Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.                                                        |  |  |  |  |  |
| 38 | Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.                                                                   |  |  |  |  |  |
| 39 | İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.                                                                         |  |  |  |  |  |
| 40 | Başkalarıyla iyi ilişkilerim vardır.                                                                               |  |  |  |  |  |
| 41 | Sevgimi <b><u>belliedemem.</u></b>                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 42 | İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.                                                                              |  |  |  |  |  |
| 43 | Başkalarına göre <b><u>banagüvenmekzordur.</u></b>                                                                 |  |  |  |  |  |
| 44 | Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.                                                                   |  |  |  |  |  |
| 45 | Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim. |  |  |  |  |  |
| 46 | Başka insanlara saygı duyarım.                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 47 | Eğer <b><u>yasalarıcığnemem</u></b> gerekirse, bunu yaparım.                                                       |  |  |  |  |  |
| 48 | Tarzımı değiştirmem <b><u>zordur.</u></b>                                                                          |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 49 | Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.                                                                |  |  |  |  |  |
| 50 | Yeni şeylere başlamak benim için <u><b>zordur.</b></u>                                                          |  |  |  |  |  |
| 51 | Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.                                                                |  |  |  |  |  |
| 52 | Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.                                                                         |  |  |  |  |  |
| 53 | Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle <u><b>tıkanırkalırım.</b></u> |  |  |  |  |  |
| 54 | Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim                        |  |  |  |  |  |
| 55 | Bir problemi çözerken her olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.                               |  |  |  |  |  |
| 56 | Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.                                                     |  |  |  |  |  |
| 57 | Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.                                                          |  |  |  |  |  |
| 58 | <u><b>Abartmayı</b></u> severim.                                                                                |  |  |  |  |  |
| 59 | Hayal ve fantezilerime <u><b>kendimikaptırırım.</b></u>                                                         |  |  |  |  |  |
| 60 | Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.                             |  |  |  |  |  |
| 61 | Çevremde olup bitenlerin <u><b>farkındadeğilimdir.</b></u>                                                      |  |  |  |  |  |
| 62 | Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.                        |  |  |  |  |  |
| 63 | Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.                                                        |  |  |  |  |  |
| 64 | Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.                                                                       |  |  |  |  |  |
| 65 | Çok fazla strese <u><b>dayanamam.</b></u>                                                                       |  |  |  |  |  |
| 66 | Endişemi <u><b>kontroletmemin zor</b></u> olduğunu biliyorum.                                                   |  |  |  |  |  |
| 67 | Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.                                                      |  |  |  |  |  |
| 68 | Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için <u><b>zordur.</b></u>                                                |  |  |  |  |  |
| 69 | <u><b>Endişeliyimdir.</b></u>                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 70 | İnsanlarla tartışırken, bana sesimi <u><b>alçaltmamı söylerler.</b></u>                                         |  |  |  |  |  |
| 71 | Konuşmaya başlayınca <u><b>zorsusarım.</b></u>                                                                  |  |  |  |  |  |
| 72 | <u><b>Düşünmeden</b></u> hareket edişim problemler yaratır.                                                     |  |  |  |  |  |
| 73 | Öfkemi kontrol etmem <u><b>zordur.</b></u>                                                                      |  |  |  |  |  |
| 74 | <u><b>Sabırsız</b></u> bir insanım.                                                                             |  |  |  |  |  |
| 75 | <u><b>Huysuz</b></u> bir insanımdır.                                                                            |  |  |  |  |  |
| 76 | Hayattan <u><b>zevk almıyorum.</b></u>                                                                          |  |  |  |  |  |
| 77 | Gülümsemek benim için <u><b>zordur.</b></u>                                                                     |  |  |  |  |  |
| 78 | Hayatımdan memnunum.                                                                                            |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                |  |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 79 | Hafta sonlarını ve tatilleri severim.                                                          |  |  |  |  |  |
| 80 | Kendimi çok sık <b><u>kötühissederim</u></b> .                                                 |  |  |  |  |  |
| 81 | Benimle birlikte olmak eğlencelidir.                                                           |  |  |  |  |  |
| 82 | Oldukça neşeli bir insanımdır.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 83 | Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.         |  |  |  |  |  |
| 84 | Genellikle en iyisini ümit ederim.                                                             |  |  |  |  |  |
| 85 | Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle <b><u>başarısızolacağım</u></b> hissine kapılırım. |  |  |  |  |  |
| 86 | Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.                                           |  |  |  |  |  |
| 87 | İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır                     |  |  |  |  |  |
| 88 | Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.                                          |  |  |  |  |  |

## ÖZGEÇMİŞ

|                               |                                                                 |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Kişisel Bilgiler</b>       |                                                                 |
| <b>Adı Soyadı</b>             | Ali GÜRSOY                                                      |
| <b>Doğum Yeri ve Tarihi</b>   | Ankara, 1975                                                    |
| <b>Eğitim Durumu</b>          |                                                                 |
| <b>Lisans Öğrenimi</b>        | Kara Harp Okulu Sistem Mühendisliği                             |
| <b>Yüksek Lisans Öğrenimi</b> | Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Organizasyon Bölümü |
| <b>Bildiği Yabancı Diller</b> | İngilizce                                                       |
| <b>İş Deneyimi</b>            |                                                                 |
| <b>Çalıştığı Kurum</b>        | Kara Kuvvetleri Komutanlığı                                     |
| <b>İletişim</b>               |                                                                 |
| <b>E-Posta Adresi</b>         | yucelaligursoy@hotmail.com                                      |