



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**SOSYAL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂNIN ETKİLİ
LİDERLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR
ÇALIŞMA**

Naciye YILDIRIM

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Belgin AYDINTAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

MART 2021



**SOSYAL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂNIN ETKİLİ LİDERLİK ÜZERİNE
ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA**

Naciye YILDIRIM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

MART 2021

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Naciye YILDIRIM

25.03.2021

SOSYAL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂNIN ETKİLİ LİDERLİK ÜZERİNE ETKİSİ:

KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Naciye YILDIRIM

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Mart 2021

ÖZET

Bu çalışma sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderliğe etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya konu olan verilerin elde edilmesinde Ankara’da bir kamu kurumunda çalışan 306 yöneticinin anket cevaplarından istifade edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde sosyal zekâ ve duygusal zekâ arasında %53,6 düzeyinde, sosyal zekâ ve etkili liderlik arasında %40 düzeyinde, duygusal zekâ ve etkili liderlik arasında ise %73,2 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Aynı zamanda sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 115409

Anahtar Kelimeler : Zekâ, Sosyal Zekâ, Duygusal Zekâ, Liderlik, Etkili Liderlik

Sayfa Adedi : 105

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Belgin AYDINTAN

Öğrenci ORCID ID : 0000-0002-3401-0106

THE EFFECT OF SOCIAL AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EFFECTIVE
LEADERSHIP: A STUDY IN THE PUBLIC SECTOR

(M.Sc. Thesis)

Naciye YILDIRIM

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

March 2021

ABSTRACT

This study was carried out to determine the effect of social and emotional intelligence on effective leadership. The questionnaires of 306 managers working in a public institution in Ankara were used to obtain the data subject to the study. As a result of the analysis, a significant positive correlation was observed between social intelligence and emotional intelligence at the level of 53.6%, between social intelligence and effective leadership at a level of 40%, and between emotional intelligence and effective leadership at the level of 73.2%. At the same time, it has been observed that social and emotional intelligence has an effect on effective leadership.

Science Code : 115409
Key Words : Intelligence, Social Intelligence, Emotional Intelligence, Leadership,
Effective Leadership
Page Number : 105
Supervisor : Prof.Dr. Belgin AYDINTAN
Student ORCID ID : 0000-0002-3401-0106

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. ZEKÂ	5
2.1. Zekâ Kavramı.....	5
2.2. Sosyal Zekâ	6
2.2.1. Sosyal Zekâ Kavramı	7
2.2.2. Sosyal Zekâ Modelleri	8
2.2.2.1. Strang sosyal zekâ modeli.....	8
2.2.2.2. Marlowe sosyal zekâ modeli.....	9
2.2.2.3. Kosmitzki ve Jonh sosyal zekâ modeli	9
2.2.2.4. Silberman sosyal zekâ modeli.....	9
2.2.2.5. Silvera, Martinussen ve Dahl sosyal zekâ modeli.....	10
2.2.2.6. Buzan sosyal zekâ modeli	10
2.2.2.7. Goleman sosyal zekâ modeli.....	11
2.2.3. Sosyal Zekânın Ölçülmesi.....	11
2.3. Duygusal Zekâ	13

2.3.1. Duygusal Zekâ Kavramı	13
2.3.2. Duygusal Zekâ Modelleri.....	14
2.3.2.1. Salovey ve Mayer duygusal zekâ modeli.....	15
2.3.2.2. Bar-On duygusal zekâ modeli.....	15
2.3.2.3. Goleman duygusal zekâ modeli	17
2.3.2.4. Cooper ve Sawaf duygusal zekâ modeli	17
2.3.2.5. Cook, Macaulay ve Coldicott duygusal zekâ modeli.....	19
2.3.3. Duygusal Zekânın Ölçülmesi.....	20
3. LİDERLİK	23
3.1. Liderlik Kavramı	23
3.2. Liderlik Yaklaşımları	25
3.2.1. Özellikler Yaklaşımı	25
3.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	26
3.2.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları	26
3.2.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	27
3.2.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	28
3.2.2.4. McGregor'un X ve Y teorisi	30
3.2.2.5. Rensis Likert'in "sistem 1" ve "sistem 4" modeli	31
3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	31
3.2.3.1. Fiedler'in etkin liderlik modeli	32
3.2.3.2. Amaç-yol teorisi.....	33
3.2.3.3. Vroom ve Yetton'un karar ağacı modeli.....	34
3.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımı.....	35
3.2.3.5. Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi	35

3.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	37
3.2.4.1. Karizmatik liderlik yaklaşımı.....	37
3.2.4.2. Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik yaklaşımı.....	38
3.2.4.3. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı.....	40
3.3. Etkili Liderlik.....	42
3.3.1. Etkili Liderlik Davranışı	44
3.3.2. Etkili Liderlik Özellikleri.....	46
3.3.3. Etkili Liderliğin Ölçülmesi	49
3.3.4. Etkili Liderlik ve Zekâ	50
4. SOSYAL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂNIN ETKİLİ LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	53
4.1. Araştırmanın Amacı	53
4.2. Araştırmanın Önemi.....	53
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	54
4.4. Araştırmanın Modeli	55
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	56
4.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması	57
4.7. Araştırmanın Bulguları ve Analizi	59
4.7.1. Frekans Analizi	60
4.7.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	61
4.8. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Fark Gösterip / Göstermediğinin Analizi.....	65
4.8.1. Sosyal Zekâ Düzeyi - Demografik Özellikler İlişkisinin Analizi	65
4.8.1.1. Sosyal zekâ düzeyi - cinsiyet ilişkisi.....	65

4.8.1.2. Sosyal zekâ düzeyi – medeni durum ilişkisi	66
4.8.1.3. Sosyal zekâ düzeyi – çocuk sayısı ilişkisi.....	66
4.8.1.4. Sosyal zekâ düzeyi – yaş ilişkisi	67
4.8.1.5. Sosyal zekâ düzeyi – eğitim durumu ilişkisi.....	67
4.8.1.6. Sosyal zekâ düzeyi – çalışma süresi ilişkisi.....	68
4.8.2. Duygusal Zekâ Düzeyi - Demografik Özellikler İlişkisinin Analizi	68
4.8.2.1. Duygusal zekâ düzeyi - cinsiyet ilişkisi.....	69
4.8.2.2. Duygusal zekâ düzeyi – medeni durum ilişkisi	69
4.8.2.3. Duygusal zekâ düzeyi – çocuk sayısı ilişkisi	70
4.8.2.4. Duygusal zekâ düzeyi – yaş ilişkisi	70
4.8.2.5. Duygusal zekâ düzeyi – eğitim durumu ilişkisi	71
4.8.2.6. Duygusal zekâ düzeyi – çalışma süresi ilişkisi	71
4.8.3. Etkili Liderlik Düzeyi - Demografik Özellikler İlişkisinin Analizi	72
4.8.3.1. Etkili liderlik düzeyi - cinsiyet ilişkisi	72
4.8.3.2. Etkili liderlik düzeyi – medeni durum ilişkisi.....	72
4.8.3.3. Etkili liderlik düzeyi – çocuk sayısı ilişkisi	73
4.8.3.4. Etkili liderlik düzeyi – yaş ilişkisi.....	73
4.8.3.5. Etkili liderlik düzeyi – eğitim durumu ilişkisi	74
4.8.3.6. Etkili liderlik düzeyi – çalışma süresi ilişkisi	74
4.9. Sosyal Zekâ, Duygusal Zekâ ve Etkili Liderlik Değişkenlerinin İlişkileri Analizi	78
4.9.1. Sosyal Zekânın Alt Boyutları ile Etkili Liderlik Arasındaki İlişki	80
4.9.2. Duygusal Zekânın Alt Boyutları ile Etkili Liderlik Arasındaki İlişki	80
4.10. Sosyal Zekâ ve Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Üzerine Etkisinin Analizi..	81
4.10.1. Sosyal Zekânın Etkili Liderlik Üzerine Etkisinin Analizi	81

4.10.1.1. Sosyal bilgi süreci boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi	82
4.10.1.2. Sosyal beceri boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi.....	82
4.10.1.3. Sosyal farkındalık boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi.....	83
4.10.2. Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Üzerine Etkisinin Analizi.....	85
4.10.2.1. Öz-farkındalık boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi.....	85
4.10.2.2. Özgüven boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi.....	86
4.10.2.3. Öz-disiplin boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi	86
4.10.2.4. Empati boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi	87
4.10.2.5. İyimserlik boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi.....	87
4.10.2.6. Sosyal sorumluluk boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi	88
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKLAR	95
EKLER.....	99
EK-1 Anket formu	100
ÖZGEÇMİŞ	105

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.1. Anket ifadelerinin dağılımı	59
Çizelge 4.2. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı.....	60
Çizelge 4.3. Ölçeklere ait faktör yükleri ve güvenirlik katsayıları.....	62
Çizelge 4.4. SZD – cinsiyet ilişkisi.....	65
Çizelge 4.5. SZD – medeni durum ilişkisi.....	66
Çizelge 4.6. SZD – çocuk sayısı ilişkisi	66
Çizelge 4.7. SZD – yaş ilişkisi	67
Çizelge 4.8. SZD – eğitim durumu ilişkisi	67
Çizelge 4.9. SZD – çalışma süresi ilişkisi	68
Çizelge 4.10. DZD – cinsiyet ilişkisi	69
Çizelge 4.11. DZD – medeni durum ilişkisi	69
Çizelge 4.12. DZD – çocuk sayısı ilişkisi.....	70
Çizelge 4.13. DZD – yaş ilişkisi	70
Çizelge 4.14. DZD – eğitim durumu ilişkisi.....	71
Çizelge 4.15. DZD – çalışma süresi ilişkisi.....	71
Çizelge 4.16. ELD – cinsiyet ilişkisi.....	72
Çizelge 4.17. ELD – medeni durum ilişkisi	72
Çizelge 4.18. ELD – çocuk sayısı ilişkisi	73
Çizelge 4.19. ELD – yaş ilişkisi.....	73
Çizelge 4.20. ELD – eğitim durumu ilişkisi	74

Çizelge 4.21. ELD – çalışma süresi ilişkisi	74
Çizelge 4.22. H ₁ hipotezinin analizi	76
Çizelge 4.23. Değişkenler arası korelasyon matrisi	78
Çizelge 4.24. SZ ve DZ alt boyutları ile EL arasındaki korelasyon matrisi	79
Çizelge 4.25. Değişkenler arası regresyon analizi	81
Çizelge 4.26. SZ ile EL arası regresyon analizi	81
Çizelge 4.27. Sosyal bilgi süreci boyutu ile EL arası regresyon analizi	82
Çizelge 4.28. Sosyal beceri boyutu ile EL arası regresyon analizi	82
Çizelge 4.29. Sosyal farkındalık boyutu ile EL arası regresyon analizi	83
Çizelge 4.30. H ₂ hipotezinin analizi	84
Çizelge 4.31. DZ ile EL arası regresyon analizi	85
Çizelge 4.32. Öz-farkındalık boyutu ile EL arası regresyon analizi	85
Çizelge 4.33. Özgüven boyutu ile EL arası regresyon analizi	86
Çizelge 4.34. Öz-disiplin boyutu ile EL arası regresyon analizi	86
Çizelge 4.35. Empati boyutu ile EL arası regresyon analizi	87
Çizelge 4.36. İyimserlik boyutu ile EL arası regresyon analizi	87
Çizelge 4.37. Sosyal sorumluluk boyutu ile EL arası regresyon analizi	88
Çizelge 4.38. H ₃ hipotezinin analizi	89

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	28
Şekil 4.1. Araştırmanın modeli	55



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
DZ	Duygusal Zekâ
DZÖ	Duygusal Zekâ Ölçeği
DZD	Duygusal Zekâ Düzeyi
EL	Etkili Liderlik
ELÖ	Etkili Liderlik Ölçeği
ELD	Etkili Liderlik Düzeyi
SZ	Sosyal Zekâ
SZÖ	Sosyal Zekâ Ölçeği
SZD	Sosyal Zekâ Düzeyi
TDK	Türk Dil Kurumu
TSZÖ	Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği
vd.	Ve diğerleri

1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların her zaman geniş perspektifli bir bakış açısı olmalıdır. Çünkü değişimin sürekliliği, organizasyonların kendilerini sürekli canlı tutmalarını ve dönüştürmelerini gerekli kılar. İşletmeler, değişimin ve gelişimin beraberinde getirdiği zorlukların üstesinden hem mevcut durumdaki karmaşıklığı idare edebilen hem de değişimi başlatabilen etkili bir lider kadrosuna sahip olarak gelebilirler. Bunun yanında toplumun her düzeyinde ve tüm organizasyonlarda etkili liderlik, dünyanın karşı karşıya olduğu sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlarla başa çıkmak için gereklidir. Bu sorunlarla başa çıkmayı öğrenmek bir lüks değil, gerekliliktir (Yukl, 2013: 422).

Etkili liderler sürekli olarak çevrelerinde gelişen durumları okur ve davranışlarını duruma nasıl adapte edeceklerini belirlerler. Hangi eylem tarzının başarılı olma olasılığının yüksek olduğunu belirleyen görev gereksinimlerini, durumsal kısıtlamaları ve kişiler arası süreçleri anlamaya çalışırlar. Etkili liderlik, kişisel ve kurumsal faktörlere ve bu faktörler arasındaki etkileşime bağlıdır. Kişisel faktörler içerisinde liderin zekâsı, sözel yeteneği ve uzmanlık gücü; kurumsal faktörler içerisinde ise işin niteliği, örgütün ve grubun lidere verdiği yetki gibi sosyal faktörler bulunmaktadır. Burada liderliğin özelliklerine bakıldığında liderin kişisel ve akademik becerilerinin yanında duygu yapısının da incelenmesi etkili bir lider olabilmesi açısından önem arz etmektedir. Etkili lider, başkalarından farklı olarak bakmakla görmek arasındaki ayrımında, görebilen kişi olmak zorundadır. Bu özellik, piyasada olmayan yeniliği keşfetmek olduğu gibi grup içi ve çevresel sosyal bağlantıları da görebilmeyi kapsayan sosyal zekâyı da içerisinde barındırmaktadır (Aslan, 2013: 25).

Sosyal zekâ, bireyin kendisinin ve başkalarının içsel durumlarını, güdülerini ve davranışlarını anlama, çözme, kişilerarası etkin iletişim kurma ve yönetme, sosyal muhakeme yapma, sosyal durumları okuyabilme, ortama ve zamana göre en uygun şekilde hareket edebilme becerilerinin tümüdür. Duygusal zekâ ise Salovey ve Mayer tarafından “duyguyu algılama ve ifade etme, duyguyu düşünceyle kaynaştırma, duyguyu anlama ve analiz etme ile duyguları kontrol etme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (1997: 10). Bu açıklamalar ve tanımlar çerçevesinde araştırmanın temel amacı, sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Ayrıca sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik

kavramlarını tanıtarak bu kavramların katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak ve bu değişkenler arasında ne düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmek araştırmanın diğer amaçlarıdır.

Yukl (2013), etkili liderlerin yönetsel yetkinlik olarak sosyal zekâ, duygusal zekâ ve öğrenme yeteneğine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Riggio ve Reichard (2008), etkili liderlik ve yönetimde duygusal ve sosyal becerilerin rolünü kavramsallaştırmaya yönelik bir çerçeve oluşturmuşlardır. Ayrıca araştırma sonuçları, duygusal ve sosyal becerilerin hem lider etkinliği ile ilgili olduğunu hem de eğitim müdahaleleri yoluyla geliştirilebildiğini göstermiştir.

Literatürde zekâ ve liderlik arasındaki çalışmalarda “etkili liderlik” kavramı liderlik türlerinin çerçevelenmesinde yaşanan birtakım belirsizliklerden dolayı pek fazla ele alınmamıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde; literatürde yeni olmayan hem sosyal zekâyı hem de etkili liderliği konu alan çalışmaların az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ile ilgili araştırmaların ise oldukça fazla olduğu ancak etkili liderlik ile ilişkisini inceleyen sadece bir yüksek lisans tezinin bulunduğu görülmüştür. Sosyal zekâ ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışma;

-Ülkemizde hâlihazırda az sayıda çalışılmış olan sosyal zekânın kavramsal çerçevesini zenginleştirmesi,

-Aynı şekilde az sayıda çalışılmış olan etkili liderliğin kavramsal çerçevesini zenginleştirmesi,

-Sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyması,

-Sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderliğe etkisini inceleyen tek çalışma olması,

-Araştırma verilerinin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonucun daha sonraki çalışmalara kaynak oluşturması açısından önem arz etmektedir.

Sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirleme amacıyla olan bu araştırmanın evrenini Ankara ili genelinde bir kamu kurumunda görev yapan yönetici kadrosundaki 350 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veriler anket yöntemi yardımıyla toplanmıştır. Evrenin tamamına ulaşmak hedeflenmiştir. Bu kapsamda, verilerin toplanması için 350 yöneticiye

çevrimiçi anket yoluyla ulaşılmaya çalışılmış ve bunlardan 306'sı çalışmaya olumlu dönüş yapmış ve tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre çalışmada kullanılan örneklem kitlesi evrenin yaklaşık %87'sini oluşturmaktadır. Maliyete ve zamana ilişkin kısıtlar nedeniyle Türkiye'deki farklı şehirlerde ve sektörlerde görev yapan yöneticilere yönelik bir araştırma yapılamamıştır. Çalışmanın daha geniş bir zamanda yapılması, veri sayısının artırılması, farklı şehir ve sektörlerde yapılması sonuçları etkileyecektir.

Bu çalışma giriş bölümüyle birlikte altı bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde çalışmayla ilgili genel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde zekâ kavramı, sosyal zekâ ve duygusal zekâ tanımları ve modellerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde liderlik kavramı ve yaklaşımları, etkili liderlik, etkili liderlik ve zekâ arasındaki ilişki incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları, modeli, hipotezleri, veri toplama araçları ve verilerin toplanması konularına yer verilmiştir. Aynı bölümde araştırma bulguları ve değerlendirilmesi, araştırma değişkenlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin analizi, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin analizi ve araştırmanın temel amacı olan sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerine etkisinin analizine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Son olarak, beşinci bölümde ise yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar ve öneriler bulunmaktadır.



2. ZEKÂ

Bilim adamları ve uzmanlar tarafından her zaman merak edilen ve araştırılan bir konu olan zekâ; biyolojik açıdan çevrede olup bitenlere uyum gösterebilme yeteneği, eğitim bilimci bakış açısıyla öğrenme yetisi, davranış bilimi araştırmacıları tarafından başarıya ulaştıran davranışlar sergileyebilme yeteneği, psikolojik olarak ise akıl yürüterek sonuca ulaşma yeteneği olarak ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla zekâ kavramı, sosyal zekâ ve duygusal zekâ ele alınacaktır.

2.1. Zekâ Kavramı

Descartes zekâyı, “doğruyu yanlıştan ayırma becerisi” şeklinde tanımlamıştır (Salovey ve Mayer, 1990: 186). 20. yüzyılın ilk dönemlerinde, psikologlar zekâyı, “soyut düşünebilme becerisi” olarak ifade etmişlerdir. Zeki olan bir bireyin, sözel ve sayısal olarak ifade edilen sembollerini kolaylıkla ve en uygun durumda kullanabildiği ve kullanılan sembollerle ifade edilmiş olan problemleri çözebilmede sıkıntı çekmediği açıklanmıştır. Özellikle “soyut düşünme” kavramı, zekânın en belirgin unsuru olarak kabul görmüştür. Binet, 1905 yılında zekânın temel dayanağını bu özelliğe atfederek, “iyi yorumlama, iyi karar verebilme ve eleştirel bir bakış açısına sahip olma” olarak ifade etmiştir (Özgüven, 2012: 163). Thorndike (1920) zekânın tanımını, “iyi tepkilerde bulunabilme becerisi” olarak tanımlamıştır (Aslan, 2009: 5). Gottfredson zekânın “akıl yürütme, planlama, problem çözme, soyut düşünme, karmaşık fikirleri kavrama, hızlı öğrenme ve deneyimden öğrenme yeteneğini içeren çok genel bir zihinsel yetenek” olduğunu ifade etmiştir (Gottfredson, 1997: 13).

Zekâ kavramının Choo’ya göre iki farklı anlamı vardır. Bunlardan birincisi bilginin sahipliği, ikincisi bilginin yaratılmasıdır. Bilginin sahipliği, problemleri çözmeye ve fikir vermeye yardımcı olan bir bilgi havuzu sağlar. Bilginin yaratılması, yeni sorunlara mevcut bilgilerle uygun çözümler bulunamadığı zaman bu sorunların çözümü için yenilik yaratılmasıdır. Bu açıdan yenilik yaratılması zeki davranışın işaretidir. Zeki davranış ise sorun çözmek demektir ve sorun çözme, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini ifade eder. Zekâ bir tür davranış olarak nitelendirilir. Uyum sağlayıcı olarak nitelendirilen bu davranış, çevrenin değişen taleplerini etkin olarak karşılama yollarını ifade eder. Bu nedenle zeki davranış hem amaca yönelik hem de uyum sağlayıcıdır. Bu davranış, örgütün bilgiyi edinme, yaratma ve uygulama kapasitesini ifade eder (Aydıntan, 2009: 3).

Sternberg'in zekâ tanımı, “başarıya ulaşmak amacıyla uygun ortamı seçmek, o çevreyi etkilemek ve ortama uyum sağlamak için gerekli şartlar altında bir denge kurma becerisi” biçimindedir (Sternberg, 1999: 438). Türk Dil Kurumu zekâyı “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset.” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr)

Stalinski'n'e göre zekâ “bir sistemin iç ve dış çevresiyle enformasyon alışverişi kapasitesidir ve her sistemin, bu enformasyonu içinde bulunduğu çevrede yaşamını sürdürmeyi, çevresine uyum sağlamayı, değişmeyi ve büyümeyi öğrenmek amacıyla kullanması” anlamına gelmektedir (Aydın, 2009: 2). Ortak bir görüşle kabul edilen zekâ tanımı ise, IQ testlerinin öncüsü olarak kabul edilen Psikolog David Wechsler'in “bireyin ulaşmak istediği noktaya yönelik davranışlar sergilemesi, akılcı düşünerek çevresiyle iyi bir etkileşim kurma becerisi” olarak yaptığı tanımdır (Salovey ve Mayer, 1990: 186).

Zekânın tanımıyla ilgili bütün yaklaşımlar incelendiğinde zekânın “çevreye uyum sağlama ve iyi bir etkileşim kurma becerisi” anlamındaki tanımı bu çalışma için önem arz etmektedir. Bu tanıma göre kişi organizasyonun ortamına, kurallarına, kültürüne, rakiplerine ve birlikte çalıştığı insanlara ne kadar uyum sağlarsa o kadar başarılı olacaktır. Bu bakış açısı liderlik ile bütünleştirildiğinde, yüksek zekâ düzeyine sahip liderlerin üyesi olduğu organizasyona, takipçilerine, çalışma şartlarına, müşteri beklentisine, teknolojik değişimlere ve gelişmelere uyumunun hızlı olması ve başarıya ulaşması anlamına gelmektedir. Zeki liderler bu anlamda organizasyonlar için kritik öneme sahiptir.

2.2. Sosyal Zekâ

Sosyal zekâ terimi, ilk olarak Dewey (1909) ve Lull (1911) tarafından kullanılmıştır. İlk modern sosyal zekâ tanımı ise Edward Thorndike (1920) tarafından yapılmıştır. Yeni bir zekâyı tanımlarken gerekli olan bir adım, onun hâlihazırdaki mevcut zekâ türlerinden farklı olup olmadığına karar vermektir. Sosyal zekâ, diğer zekâ çeşitlerinden kolayca ayırt edilebilir olmaması yüzünden birçok eleştiriye uğramıştır. Bunun bir nedeni de sosyal zekânın tanımının çok geniş olmasıdır (Salovey ve Mayer, 1997: 5-7).

2.2.1. Sosyal Zekâ Kavramı

İlk modern sosyal zekâ tanımı yapan Thorndike (1920), zekâyı üç bölüme ayırmıştır; soyut zekâ (düşünceleri yönetme ve anlama), mekanik zekâ (somut cisimleri yönetme ve anlama) ve sosyal zekâ (insanları yönetme ve anlama). Sosyal zekâyı “erkekleri ve kadınları anlama ve yönetme, insan ilişkilerinde akıllı davranma” olarak tanımlayan Thorndike, sosyal zekânın özünde “bireyin kendisinin ve başkalarının içsel durumlarını, güdülerini ve davranışlarını algılama ve bu bilgilere dayanarak onlara karşı en uygun şekilde hareket etme yeteneği” olduğunu savunmuştur (Salovey ve Mayer, 1990: 187).

Moss ve Hunt (1927) sosyal zekâyı “başkalarıyla geçinme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Sosyal zekâ, insanları ve onların farklı sosyal durumlara nasıl tepki verecekleri anlama yeteneğidir (Silvera, Martinussen ve Dahl, 2001: 314). Vernon (1933) sosyal zekânın en kapsamlı tanımını “genel olarak insanlarla iletişim kurabilme, sosyal konularda bilgi sahibi olma, grubun diğer üyelerinden gelen uyarılara karşı duyarlılık ve ayrıca geçici ruh hallerine veya yabancıların altta yatan kişilik özelliklerine ilişkin kavrayış” olarak ifade etmiştir (Sternberg ve Kaufman, 2011: 564).

Wedek (1947) sosyal zekâyı “insanların duygularını, kişiliklerini, tepkilerini ve genel ruh hâllerini isabetle çözebilme” olarak aktarmıştır (Goleman, 2006: 17). Marlowe sosyal zekânın “kişilerin kişilerarası duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını anlama ve bu anlayışa uygun hareket etme yeteneği” olduğunu belirtmiştir (Marlowe, 1986: 52). Barrick ve Mount (1991) sosyal zekâyı “sosyallik, sosyal cesurluk, samimiyet, işbirliği, düşünceli olma ve kendini izleme gibi etkili kişilerarası ilişkilerle ilgili çeşitli yeterlilikleri kapsayan ve Büyük Beş Kişilik Modelinin dışa dönüklük, uyumluluk ve açıklık boyutlarını içeren bir yapı” olarak tanımlamıştır (Riggio, Murphy ve Pirozzolo 2002: 106).

Silvera vd., sosyal zekâyla ilgili yapılan tanımlamaları incelediklerinde üç problemin olduğunu tespit etmişlerdir. İlk problem, sosyal zekâ diye bir yapının olup olmadığı sorusudur. İkinci problem, çeşitli araştırmacıların sosyal zekâyı yıllar içinde farklı şekillerde tanımlamalarıdır. Bazı tanımlar, bilişsel bileşeni veya “insanları anlama yeteneğini” vurgulamaktadır (örneğin Barnes ve Sternberg, 1989). Bazıları “insanlarla başarılı bir şekilde etkileşim kurma yeteneği” gibi daha davranışsal bir vurgu

yapmaktadır (örneğin Ford ve Tisak, 1983). Bazıları ise daha psikometrik bir temele dayanarak “sosyal becerileri ölçen testlerde iyi performans gösterebilme yeteneği” olarak sosyal zekâyı ifade etmektedir (örneğin Keating, 1978). İkincisi ile yakından ilişkili olan üçüncü problem ise, sosyal zekânın şüphesiz çok yönlü bir yapı olmasıdır. Teorik olarak üçüncü problem, ilk problemin çözümünü sağlamaktadır (Silvera vd., 2001: 313).

2.2.2. Sosyal Zekâ Modelleri

Sosyal zekâyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda sosyal zekâ tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda çok boyutlu bir yapısının olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte sosyal zekâ kapsamında hangi boyutların olduğu konusunda farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bu farklı görüşler incelendiğinde yedi model ön plana çıkmaktadır. Söz konusu modeller:

- 1) Strang sosyal zekâ modeli,
- 2) Marlowe sosyal zekâ modeli,
- 3) Kosmitzki ve John sosyal zekâ modeli,
- 4) Silberman sosyal zekâ modeli,
- 5) Silvera, Martinussen ve Dahl sosyal zekâ modeli,
- 6) Buzan sosyal zekâ modeli,
- 7) Goleman sosyal zekâ modeli.

2.2.2.1. Strang sosyal zekâ modeli

Ruth Strang’a göre, “insanlarla başa çıkabilme, anlaşılabilmek becerisi” olarak tanımlanan sosyal zekânın bilgi (insanlara dair bilgiler) ve fonksiyon (sosyal zekânın pratiği) olmak üzere iki boyutu veya yönü bulunmaktadır. Strang, bu iki boyuta dair iki ölçüm yöntemi geliştirmiştir. Birincisi bilgiyi ölçmek için kullanılan kâğıt ve kalem testlerinin kullanıldığı ölçüm yöntemi, ikincisi bir bireyin sosyal olaylara ne şekilde tepki verdiğini veya hangi sosyal beceri ve özelliklere sahip olduğunu belirleyen testlerin, derecelendirme ölçeklerin, anketlerin ve fotoğrafların kullanıldığı ölçüm yöntemidir (1930: 263-269).

2.2.2.2. Marlowe sosyal zekâ modeli

Sosyal zekânın çok boyutlu yapısını ve genel zekâdan bağımsız olup olmadığını inceleyen Marlowe, sosyal zekânın dört boyutunun olduğunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar (1986: 52-58);

- Sosyal ilgi (başkalarına ilgi duymak),
- Sosyal öz yeterlik,
- Empati becerileri (başkalarını bilişsel ve duygusal olarak anlama yeteneği),
- Sosyal beceriler (gözlenebilir sosyal davranışlar).

2.2.2.3. Kosmitzki ve John sosyal zekâ modeli

Kosmitzki ve John sosyal zekâyı, bireyin başkalarının motivasyon kaynaklarını tanıma, gelecekte yapabilecekleri davranışları öngörme, empati kurma, yönlendirme ve başka birinin bakış açısını alma becerisiyle ilişkilendirmişlerdir. Çalışmalarında sosyal zekâyı yedi boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar (1993: 11-23);

- Diğer insanların içsel durumlarını ve ruh hâllerini algılama,
- İnsanlarla ilişki kurmada genel beceri,
- Sosyal kuramlar ve yaşam hakkında bilgi,
- Karmaşık sosyal durumlarda sosyal sezgi ve duyarlılık,
- Diğer insanları manipüle etmek için teknikler kullanma,
- Empati,
- Sosyal uyum.

2.2.2.4. Silberman sosyal zekâ modeli

Silberman (2000) sosyal zekâyı ve sosyal zekâyı sahip bireylerin sahip oldukları özellikleri sekiz boyutta incelemiştir (Doğan ve Çetin, 2009: 694-695):

- İnsanları anlama,
- Duygu ve düşüncelerini açık bir biçimde ifade edebilme,
- İhtiyaçlarını dile getirmek (atılganlık),
- İletişimde olduğu kişiye geri bildirim vermek ve ondan geri bildirim almak,

- Başkalarını etkileme, motive etme ve ikna etme,
- Karmaşık durumlara yaratıcı çözümler getirmek,
- Bireysel olarak çalışmak yerine iş birliği içinde çalışmak, iyi bir takım üyesi olmak,
- İlişkiler çıkmaza girdiğinde uygun tutumu sergilemek.

2.2.2.5. Silvera, Martinussen ve Dahl sosyal zekâ modeli

Silvera vd. (2001), sosyal zekânın sosyal bilgi süreci, sosyal farkındalık ve sosyal beceri olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir (Doğan ve Çetin, 2009: 694):

Sosyal bilgi süreci, bireyin kendisinin ve diğer insanların duygu ve düşüncelerini anlaması, beden dillerini okuyabilmesi, ilişkilerde başkalarının istek ve beklentilerini anlayabilmesi gibi yeterlilikleri kapsamaktadır.

Sosyal farkındalık boyutu, bireyin içinde bulunduğu sosyal ortama ve şartlara uygun davranma becerisini ifade etmektedir. Sosyal farkındalığı yüksek birey sosyal ortamlarda içinde bulunulan duruma uygun davranışlar göstermede, kendisine yönelik davranışlara uygun tepkiler vermede ve geri bildirimde bulunma konusunda başarılıdır. Yani ne zaman ne konuşacağını, nasıl davranacağını, insanları nasıl etkileyeceğini bilir.

Sosyal beceri ise sosyal zekânın performans boyutuyla ilgilidir. Yani bireyin insan ilişkilerinde ustaca davranmasıdır. Sosyal beceri düzeyi yüksek birey sosyal ortamlara kolaylıkla girebilir, diğer insanlarla geçinmekte zorluk çekmez ve sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlar.

2.2.2.6. Buzan sosyal zekâ modeli

Buzan'a göre sosyal açıdan zeki insanlar, başkalarıyla iletişim kurmak ve onları anlamak için kendi beyinlerinin ve vücutlarının tüm gücünü kullanmaktadırlar. Ayrıca böyle bireyler, hem nasıl arkadaş olunacağını hem de nasıl arkadaşlık edeceklerini bildikleri için başkalarını iletişim kurmaya ve arkadaş olmaya teşvik eden tutumlar sergilerler. Sosyal zekânın sekiz boyuttan oluştuğunu belirtmiştir (2002: 130):

- İnsanları okumak (insanların beden dillerinden sözlü ve sözlü olmayan iletişim verilerinden yararlanarak onları anlamak ve tanımak),

- Etkin dinleme becerisi,
- Sosyallik,
- Başkalarını etkileme,
- Sosyal ortamda etkin olma (popülerlik),
- Müzakere, sosyal problem çözme,
- İkna,
- Hangi sosyal ortamda nasıl davranacağını bilme.

2.2.2.7. Goleman sosyal zekâ modeli

Goleman (2015) sosyal zekâ modelinin bileşenlerinin sosyal farkındalık ve sosyal beceri olduğunu ifade etmiştir (Doğan ve Çetin, 2009: 695):

Sosyal farkındalık boyutu, başka birinin içsel durumunu sezme, hislerini ve düşüncelerini anlama ve karmaşık sosyal durumları kavrama yeteneğidir. Sosyal farkındalık; temel empati (başkalarının hislerini paylaşmak, sözsüz duygusal işaretleri okumak), uyum (etkin dinlemek, bir kişiye uyum sağlamak), empatik isabet (başkalarının düşüncelerini, duygularını ve niyetlerini doğru anlamak) ve sosyal biliş (sosyal dünyanın işleyişini bilmek) gibi öğelerden meydana gelir.

Sosyal beceri boyutu ise etkili bir şekilde iletişim kurmak olarak açıklanabilir ve şu öğeleri içerir; eş zamanlılık (sözsüz düzeyde pürüzsüz etkileşim), benlik sunumu (kendini etkili biçimde sunmak), nüfuz (sosyal etkileşimlerin sonucunu etkilemek) ve ilgi (başkalarının ihtiyaçlarını önemseyip uygun biçimde davranmak). Sosyal beceri sosyal farkındalığa dayanır, başka bir bireyin ne amaçladığı veya düşündüğünü bilmek veya ne hissettiğini sezmek sosyal beceri sürecinin başlangıcıdır.

2.2.3. Sosyal Zekânın Ölçülmesi

Sosyal zekâ üzerine yapılan ilk çalışmaların çoğu sosyal olarak yetkin davranışları tanımlamaya ve değerlendirmeye odaklanmıştır. Örneğin; Thorndike (1920); Moss & Hunt (1927); Doll (1935); Chapin (1942). Edgar Doll, küçük çocuklarda sosyal olarak zeki davranışları ölçmek için tasarlanmış ilk ölçeği yayınlamıştır. Thorndike ve Doll'dan etkilenen David Wechsler, bilişsel zekâ testine iki alt ölçek (anlama ve resim

düzenleme) dâhil ederek, sosyal zekânın yönlerini ölçmeyi amaçlamıştır (Bar-On, 2006: 13).

Sosyal zekâ konusunda ortak bir tanıma varılamaması ve boyut konusunda da fikir ayrılığına düşülmesi kavramın ölçülmesini zorlaştırmıştır. Sosyal zekâyı ölçebilmek için çeşitli ölçekler kullanılmıştır. Sosyal zekânın ölçülmesine yönelik geliştirilen testler, geleneksel zekâ testlerine benzer şekilde modellenmeye çalışılmış ve sosyal durumlarda bireylerin yeterliliğini ölçmeye yeterli olmamıştır (Ford ve Tisak, 1983: 198).

Sosyal zekâ ölçekleri konusunda literatür incelendiğinde birkaç tip ölçek olduğu belirlenmiştir. Bu ölçeklerden ilki, başarı karakteristiğine dayalı ölçeklerdir ve klasik zekâ testleriyle eşdeğere sahiptirler. İkincisi, kendini tanımlama türündeki ölçeklerdir. Üçüncüsü sosyal zekânın başkaları tarafından değerlendirildiği ölçeklerdir ve genellikle çocuklar için kullanılırlar. Dördüncüsü ise, davranışların değerlendirilmesine dayalı ölçeklerdir (Doğan ve Çetin, 2008: 7).

Silvera vd. (2001) sosyal zekâyı ölçebilmek amacıyla Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği (Tromso Social Intelligence Scale) geliştirmişlerdir. Doğan ve Çetin (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin sosyal zekâ düzeyini ölçebilecek düzeyde yeterince yüksek geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, çalışmada sosyal zekâ düzeyini ölçmek için Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği'nin (TSZÖ) Doğan ve Çetin (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan formu tercih edilmiştir.

TSZÖ, sosyal zekâ düzeyini ortaya koymak üzere hazırlanmış yirmi bir ifadeden oluşan ve kendini tanımlama (self-report) türünde bir araçtır. TSZÖ, sosyal zekâyı sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık olmak üzere üç ayrı boyutta ölçmektedir. Her boyut, yedi ifade üzerinden ölçülmektedir. Ölçeğin sosyal bilgi süreci alt boyutunda, insan ilişkilerine yönelik olarak sözlü ya da sözsüz mesajları anlama, empati kurabilme, açık mesajların ötesinde gizli mesajları da okuyabilme becerileri ölçülmektedir. Sosyal beceri alt boyutunda, etkin dinleme, atılgan davranışta bulunma, bir ilişkiyi başlatma, sürdürme ve sonlandırma gibi temel iletişim becerileri ölçülmektedir. Son olarak sosyal farkındalık boyutunda ise ortama, yere ve zamana uygun olarak etkili bir şekilde davranma becerisi ölçülmektedir (Doğan ve Çetin, 2009: 697).

2.3. Duygusal Zekâ

Duygusal zekânın temelleri Aristoteles ve Platon zamanında oluşmaya başlamıştır. Platon'un "tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır." şeklindeki ifadesi duygusal zekâ kavramının iki bin yıl öncesinden oluştuğunu göstermektedir. Duygusal zekânın kavram olarak ilk çıkışı Thorndike (1920) tarafından geliştirilen sosyal zekâ kuramına dayanmaktadır (Özdemir ve Dilekmen, 2016: 99). İlk olarak 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından kullanılan duygusal zekâ kavramı, Daniel Goleman'ın "Duygusal Zekâ" adlı kitabının 1995 yılında yayınlanması ile birlikte daha popüler bir kavram haline gelmiştir.

2.3.1. Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal zekâyı açıklamadan önce duygu kavramını ifade etmek gerekir. TDK, duygu kavramını "belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik, duyularla algılama, his, önsezi" şeklinde tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Latince de duygu, "harekete geçiren ruh" anlamına gelmektedir (Aslan, 2009: 8). Duygular enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağıdır. Doğuştan ne iyi, ne de kötüdürler. Farklılık, üretilen enerji ve bilgiye dayanarak yapılan faaliyetlerden ortaya çıkmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997: 30–40). Goleman duyguyu "bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilim" şeklinde ifade etmektedir (2019: 359). Duygular, değişen şartlara karşı oluşturulan tepkilerdeki sinyaller gibi vazife görmektedirler. Duyguların, olaylara karşı oluşturulan davranışsal tepkiler üzerinde etkileri bulunmaktadır. Duygusal zekâ, duygular ve bilişler arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkabilmektedir (Salovey ve Mayer, 1995: 197).

Duygusal zekâ, kendi benliğimizden ve sosyal anlamda ilişkilerimizden tatmini sağlayan bir yaklaşım olarak değerlendirilir. Kendi benliğimizden tatmin olma, duygularımıza, iç sesimize kulak verme ve duygularımızı etkin yönetebilme, kendi beklentimiz ve tercihlerimiz yönünde çaba gösterme olarak adlandırılabilir. Sosyal anlamda ilişkilerimizden tatmin ise çevremizdeki insanların duygu, istek ve taleplerini anlayabilmemiz ve bu talepleri etkin yönetebilmemizdir (Aslan, 2013: 38). Duygusal zekâ, Gardner'ın kişisel zekâ olarak adlandırdığı sosyal zekâ görüşünün bir parçasıdır. Kişisel zekânın bir yönü duygular ile ilgilidir ve duygusal zekâ kavramına oldukça

yakındır (Salovey ve Mayer, 1990: 189). Robbins ve Judge duygusal zekâyı “bir insanın kendi duygularının bilincinde olma (deneyimlediği duyguları tanımlayabilme), diğerlerinin duygularını algılayabilme ve duygusal ipuçlarıyla verileri yönetebilme yeteneği” olarak ifade etmektedir (2017: 113).

Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâyı “bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama, aralarında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma becerisini içeren bir tür sosyal zekâ” şeklinde tanımlamışlardır. Söz konusu tanımı, daha sonraki çalışmalarında biraz daha geliştirerek “duyguyu algılama ve ifade etme, duyguyu düşünceyle kaynaştırma, duyguyu anlama ve analiz etme ile duyguları kontrol etme yeteneği” olarak ifade etmişlerdir. (Salovey ve Mayer, 1997: 10). Reuven Bar-On duygusal zekâyı, “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler bütünü” şeklinde tanımlamaktadır (Bar-On, 2005: 3).

2.3.2. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda, yapılan araştırmaların çeşitliliğine göre farklı duygusal zekâ modelleri geliştirilmiştir. Duygusal zekâ modellerini karma modeller ve yetenek modelleri olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. Yetenek modeline kısaca akılcı düşünmek için duyguları kullanma yeteneği diyebiliriz. Yetenek modeli, insanın başkalarına yansıtmadığı, iç dünyasında olup bitenlerle ilgili zekâ kapasitesini ve bunu eylemlerine dönüştürme şeklini açıklayan modeldir. Karma model ise, duygusal zekâyı tanımlarken, bireylerin manevi ve şahsi özelliklerini, yatkınlık ve yeteneklerini de dâhil eder. (Acar, 2001: 31). Çalışmanın bu kısmında duygusal zekâyâ yönelik yapılan araştırmalarda ön plana çıkan dört model ile bu çalışmada kullanılan ve Cook vd. tarafından geliştirilen duygusal zekâ modelleri ele alınacaktır. Bunlar:

- 1) Salovey ve Mayer duygusal zekâ modeli,
- 2) Bar-On duygusal zekâ modeli,
- 3) Cooper ve Sawaf duygusal zekâ modeli,
- 4) Goleman duygusal zekâ modeli,
- 5) Cook, Macaulay ve Coldicott duygusal zekâ modeli.

2.3.2.1. Salovey ve Mayer duygusal zekâ modeli

Duygusal zekâyı “duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; duygusal ve zihinsel gelişimi sağlamak için duyguları kontrol etme yeteneği” olarak tanımlayan Salovey ve Mayer (1997: 5), geliştirdikleri model ile duygusal zekâ konusuna büyük katkılar sağlamışlardır. Özellikle yakın tarihlerde gerçekleştirilen birçok çalışma için bu model önemli bir referans kaynağı olmuştur. Salovey ve Mayer’in 1997 yılına kadar yaptıkları çalışmalar karma model yaklaşımı altında değerlendirilir. 1997 yılından sonraki çalışmaları ise yetenek modeli yaklaşımı altında değerlendirilir (Eröz, 2011: 58). 1990 yılında yaptıkları çalışmalarında duygusal zekâyı üç farklı boyutta ele almışlardır. Bunlar; duyguları değerlendirme ve ifade etme, duyguları kontrol etme ve duyguları kullanmadır. Daha sonra bu boyutları geliştirerek, duygusal zekâyı dört farklı boyutta incelemişlerdir (Salovey ve Mayer, 1997: 11-14):

- 1) Duyguyu algılamak: Duyguları algılama ve tanımlama yeteneğidir.
- 2) Duyguyu özümsemek: Algısal ve bilişsel süreçler sayesinde bilgiyi özümseme yeteneğidir.
- 3) Duyguyu anlamak: Duyguları anlama ve bunları sebepleriyle ilişkilendirme yeteneğidir.
- 4) Duyguyu yönetmek: Kendi duygularını ve kişilerarası duyguları geliştirmek için duyguyu ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneğidir.

2.3.2.2. Bar-On duygusal zekâ modeli

Bar-On ve diğerlerine göre bilişsel zekâ, duygusal zekâ ve sosyal zekâ, genel zekânın önemli bileşenlerini oluşturmaktadırlar. Bilişsel zekâ ve duygusal-sosyal zekâ arasındaki en büyük fark, bilişsel zekânın öncelikli olarak akıl yürütme gibi üst düzey zihinsel süreçlerle ilgiliyken, duygusal ve sosyal zekânın daha çok duygusal ve sosyal içerik ile bilgiyi algılamaya, hemen işlemeye ve uygulamaya odaklanmasıdır (Bar-On vd., 2003: 1791).

Duygusal-sosyal zekâ bu modele göre, kendimizi ne kadar anladığımızı ve ifade ettiğimizi, başkalarını ne kadar anladığımızı ve onlarla nasıl ilişki kurduğumuzu belirleyen önemli bir yol göstericidir. Bu durum her şeyden önce kişinin kendisinin farkına varma, zayıf ve güçlü yanlarını idrak etme, duygularını ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etme yeteneğine dayanmaktadır (Bar-On, 2006: 14).

Bar-On modeli oluştururken, insanların duygusal açıdan ve hayatta gösterdikleri başarı açısından neden farklılık gösterdiklerini tespit etmek istemiştir. Bar-On modelini, hem duygusal zekâyı hem de sosyal zekâyı (Emotional-Social Intelligence - ESI) kapsayacak şekilde oluşturmuştur. Bunun sebebi Bar-On'un zekâ faktörlerinin bilişsel ynn dışında kalan taraflarına yoğunlaşmasıdır. Bar-On'un çalışması, zihinsel yetenekleri ve zihinsel yeteneklerin dışında bazı özellikleri birleştirmesi nedeniyle karma duygusal zekâ modeli olarak değerlendirilir.

Bar-On geliştirmiş olduğu modelde duygusal zekâyı kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Bu boyutların hem öğretilebilir hem de öğrenilebilir olduğunu belirterek faktörlerin kısa sreler içinde, nispeten basit didaktik yöntemlerle geliştirilebileceğini belirtmiştir (2006: 22):

- 1) Kişisel beceriler;
 - Duygusal z farkındalık (duyguların tanımlanması ve anlaşılması),
 - Özgüven (hislerin, inançların ve düşüncelerin açıkça ifade edilmesi),
 - z sayęı (kendinden farkındalık ve kendine sayęı),
 - Kendini gerçekleştirme (potansiyelin farkına varma ve hoşlanılan faaliyetlerle meşgul olma),
 - Bağımsızlık (düşünme ve faaliyetlerinde özyönetim ve öz kontrol),
- 2) Kişilerarası beceriler;
 - Empati (başkalarının hislerinin farkında olunması ve değerlendirilmesi),
 - Kişilerarası ilişkiler (karşılıklı olarak tatmin edici ilişkilerin kurulması),
 - Sosyal sorumluluk (grubun refahına katkıda bulunacak yapıcı davranışların sergilenmesi),
- 3) Uyumluluk;
 - Problem zm (kişisel ve sosyal problemlere karşı zm retme),
 - Gerçeklik testi (kişinin algılaması ve geek durum arasındaki farkın değerlendirilmesi),
 - Esneklik (değişen durumlara karşı kişinin hislerinin, düşüncelerinin ve davranışlarının düzenlenmesi),
- 4) Stres yönetimi;
 - Stres toleransı (stresli durumlara karşı koymak),

-Tepki kontrolü (tepkilere direnmek ve duyguların kontrolü),

5) Genel ruh hali;

-Mutluluk (hayatından tatmin olmak ve olumlu duygular sergilemek),

-İyimserlik (hayatın iyi taraflarını görmek ters durumlarla karşılaşıldığında olumlu tavrı muhafaza etmek).

2.3.2.3. Goleman duygusal zekâ modeli

Daniel Goleman'a (2019: 54-55) göre "büyük liderlerin hem kendilerinin hem de takipçilerinin performanslarını azami seviyeye çıkaracak bir set" olarak tanımlanan duygusal zekâ beş bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler;

1) Öz-farkındalık; insanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini, ayrıca bunların başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etme yeteneği.

2) Kendini ayarlama; yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneği, hüküm vermede aceleci olmamaya, yani harekete geçmeden önce düşünmeye yatkınlık.

3) Motivasyon; para ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalışma tutkusu, hedefler peşinde gayret ve sebatla koşmaya yatkınlık.

4) Empati; başka insanların duygusal yapısını anlama yeteneği, duygusal tepkilerine göre insanlara davranma becerisi.

5) Sosyal beceri; ilişkileri yürütmeye ve şebekeler kurmada ustalık, ortak zemin bulma ve yakınlık sağlama yeteneğidir.

2.3.2.4. Cooper ve Sawaf duygusal zekâ modeli

Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı "duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir." tanımlamaktadır (1997: 8). Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli duygusal zekâyâ ilişkin birçok kişisel davranış konusuna odaklanmıştır. Bar-On'un duygusal zekâ modelinde olduğu gibi zihinsel yetenekleri ve buna ek olarak bazı kavramları içermekte olduğu için karma modeller çerçevesi altında değerlendirilmektedir. Bu model duygusal zekâyı örgütlerin içinde incelemiş ve duygusal zekâ ile liderlik üzerine çalışmalara yoğunlaşmıştır. Modelde kuramsal sorunların olduğu bilinmektedir ancak bununla birlikte örgütlerde duygusal zekânın yeri ve önemi hakkında değerli bilgiler sunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 40).

Model dört boyuttan oluşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997: 12):

- 1) Duyguları öğrenmek;
 - Duygusal dürüstlük,
 - Duygusal enerji,
 - Duygusal geribildirim,
 - Pratik sezgi,
- 2) Duygusal zindelik;
 - Öz varlık,
 - Güven çemberi,
 - Yapıcı hoşnutsuzluk,
 - Esneklik ve yenileme,
- 3) Duygusal derinlik;
 - Özgün potansiyel ve amaç,
 - Adanmışlık,
 - Dürüstlüğü yaşamak,
 - Yetki olmadan etki,
- 4) Duygusal simya;
 - Sezgisel akış,
 - Düşünsel zaman değişimi,
 - Fırsatı sezinlemek,
 - Geleceği yaratmak.

Duygusal zekâ, herhangi bir zamanda ve herhangi bir yaşta öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir zekâdır. Ayrıca yönetsel ve bireysel başarılarında hayati bir önemi vardır. Duyguların gereğinden fazla kullanılması mantıksal düşünme sürecinde karışıklığa yol açabilir, ancak düşük seviyede kullanılan duyguların ise mantık süreçlerinin çalıştırmasına engel olabilir.

2.3.2.5. Cook, Macaulay ve Coldicott duygusal zekâ modeli

Sarah Cook, Steve Macaulay ve Hilary Coldicott tarafından geliştirilen model, kişisel (öz-farkındalık, özgüven, öz-disiplin) ve kişilerarası (empati, iyimserlik, sosyal sorumluluk) becerilere dayanan altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Aydıntan, 2009: 40):

1) Öz-farkındalık;

- Kişinin kendi duygularını ve tercihlerini anlaması ve güvenmesi,
- Kişinin niye bu ya da şu şekilde hissettiğini bilmesi,
- Kişinin duygularının kendisi ve diğerleri üzerindeki etkilerini fark etmesi,

2) Özgüven;

- Kişinin kendine inanması,
- Kişinin kendini motive edebilmesi,
- Kişinin kendi kararlarını başkalarına bağlı olmadan verebilmesi,
- Kişinin ne hissettiğini ve düşündüğünü, başkalarının fikir ve görüşlerine değer ve saygı duyarak açıkça ortaya koyabilmesi,

3) Öz-disiplin;

- Kişinin stresli durumlarla etkin olarak başa çıkabilmesi,
- Kişinin öfkesine ve dürtülerine hâkim olabilmesi,
- Kişinin esnek ve uyum sağlayıcı olması,
- Kişinin rasyonel ve duygusal faktörler arasında bir denge sağlayabilmesi,

4) Empati;

- Kişinin diğer insanların duygularını anlaması,
- Kişinin kendisini diğerlerinin yerine koyması,
- Kişinin ne söylendiğini ve nasıl söylendiğini vücut dili ve ses tonundan yakalayabilmesi,

5) İyimserlik;

-Kişinin inisiyatif alması ve “yapılması mümkün” bir yaklaşıma sahip olması,

-Kişinin mutlu bir mizaca sahip olması (bardağın yarısını dolu olarak görmesi),

-Kişinin kendi tutkularını başkalarının da paylaşması için onlara ilham vermesi ve onları cesaretlendirmesi,

6) Sosyal sorumluluk;

-Kişinin başkasının ihtiyaçlarını ön plana alması,

-Kişinin başkalarıyla ortak noktalar keşfetmesi,

-Kişinin çatışmayı azaltması,

-Kişinin ilişkilerin ya da grubun iyiliği için diğerlerini etkilemesi.

2.3.3. Duygusal Zekânın Ölçülmesi

Duygusal zekânın ölçülmesi için literatürde birçok test bulunmaktadır. Duygusal zekâ teorisine oluşturdukları özgün modellere katkı sağlayan yukarıda bahsettiğimiz araştırmacıların geliştirdiği testlere ek olarak bu yaklaşımlardan türetilmiş veya kendi özgün testini oluşturmuş onlarca duygusal zekâ testi vardır. Duygusal zekânın ölçülmesinde kullanılan teknikleri 3 kategoride sınıflandırabiliriz (Doğan ve Şahin, 2007: 242-243);

1) Kendini rapor etme: Katılımcı kendisine verilen soruları cevaplayarak değerlendirmeye katılır.

2) Performans değerlendirme: Katılımcı kendisine verilen örnek bir olay veya durum karşısında ne yapacağını ne hissedeceğini şıklardan seçerek cevaplandırır.

3) Çoklu değerlendirme: Katılımcıyı iyi tanıyan en az iki kişi anketteki sorulara katılım düzeylerini belirtirler.

Bu değerlendirme yöntemlerinden en basit olanı ve geniş çevrelerde uygulanabileni kendini rapor etme testidir. Çoklu değerlendirme testi ise testi uygulayan profesyonel kişilere ihtiyaç duyulduğu için yaygın olarak kullanılmamaktadır.

Duygusal zekâ kavramının isim babaları Salovey ve Mayer ilk olarak geliştirdikleri MEIS'i (Multi Factor Emotional Intelligence Scale) iç tutarlılığın düşük olması ve ölçümün uzunluğu sebebiyle geliştirerek MSCEIT (Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test) duygusal zekâ ölçeğini oluşturmuşlardır. Bu duygusal zekâ ölçeğinin uygulanması pratik olmayıp uygulayıcısının bu konuda tecrübeli olması gerekmektedir. Duygusal zekânın ölçülebilmesi için geliştirilen ilk test Bar-On'un Duygusal Bölüm Envanteri'dir (Emotional Quotient Inventory – EQ-I). Yukarıda Bar-On'un modelinde de belirttiğimiz 5 temel boyut ve 15 alt boyut ölçülmektedir. Duygusal zekâ hakkında standart bir ölçüm aracıyla uluslararası düzeyde veri toplanabilmesi duygusal zekâ ile yapılan çalışmalara önemli katkı sağlamıştır (Eröz, 2011: 77). Schutte ve arkadaşları (1998) Mayer ve Salovey'in yetenek temelli duygusal zekâ modeline bağlı olarak bir ölçek geliştirmişlerdir. Duygusal zekâyı 3 faktör altında ölçen bu test, geniş bir alanda kullanılmış ve birçok dilde geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Duygusal zekânın popülerleşmesine önemli katkı sağlayan Daniel Goleman ve Boyatzis tarafından Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory) geliştirilmiştir. Bu test insan kaynakları yönetimi, danışmanlık hizmetleri, şirket içi uygulamalar konusunda oldukça yaygın olarak kullanılsa da psikometrik özellikleri hakkında yeterli bilgi bulunmamaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 244). Ayrıca Cooper ve Sawaf'ın (EQ-Map), Wong ve Law'ın (WLEIS) duygusal zekâ testleri gibi birçok duygusal zekâ testi literatürde yerini almıştır.

Bu çalışmada, duygusal zekâ düzeylerini ölçmek amacıyla Cook vd. (2012) tarafından geliştirilen "Emotional Intelligence" ölçeğinden faydalanılmıştır. Söz konusu ölçekte duygusal zekâ altı boyutta ele alınmıştır. Bunlar; öz-farkındalık (self-awareness), özgüven (self-confidence), öz-disiplin (self-discipline), empati (empathy), iyimserlik (optimism) ve sosyal sorumluluk (social responsibility) şeklinde gruplandırılmıştır.



3. LİDERLİK

Liderlik, tarih boyunca üzerinde en çok durulan ve anlaşılmaya çalışılan konuların başında gelmektedir. Liderliğin bu kadar popüler olmasının arkasında yatan neden ise liderliğe duyulan ihtiyacın geçmişten günümüze kadar artarak devam etmesi olmuştur. Liderliğe duyulan ihtiyacı “ıssız ada” metaforuyla anlatan Bennis (1999), liderlik ihtiyacının sosyal yaşamın bir gereği olduğunu belirterek, liderlik ihtiyacının ortadan kalkmasının ancak insanın ıssız bir adada tek başına yaşıyor olması durumunda mümkün olabileceğini ifade etmektedir (Gürer, 2019: 11).

Bireyin hem içinde bulunduğu grubun amaçlarına hem de bireysel amaçlarına erişebilmesi için planlamacı, girişimci, örgütleyici ve motive edici bir liderlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000: 146). Örgütlerin planlarının bütün faaliyetleri ayrıntılı olarak düzenlemek için yeterli olmaması, dış çevreyle alışveriş içinde olan örgütlerin örgüt yapısının zamanla yetersiz kalması ve sürekli büyüme eğilimi içerisinde olan örgütlerde çalışan davranışlarının kontrol altına alınarak örgüt amaçlarına yönlendirilmesi gereği örgütler için liderliği kaçınılmaz kılmıştır (Zel, 2006: 113-114). Liderlik günümüzde tek başına bir kavram olmaktan ziyade takım oyunculuğu şeklinde düşünülmektedir. Çünkü lider, takım içinde etkili liderlik özellikleri sergilediği ölçüde başkaları tarafından desteklenecek, böylece lider bir grubun işe odaklanmasını sağlayacak ve takımın yeteneklerini etkileyen kişi olacaktır (Aslan, 2013: 24).

3.1. Liderlik Kavramı

Araştırmacılar genellikle liderliği bireysel bakış açlarına ve kendileri için en ilgi çekici olgunun yönlerine göre tanımlarlar. Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde bireysel özellikler ve davranışlar, diğer insanlar üzerindeki etkileme gücü, diğer insanlarla etkileşim biçimi ve rol ilişkileri, yönetim pozisyonuyla ilgili görev, etki, yetki ve gücün meşrulaştırılmasına ilişkin olarak diğerlerinin algıları gibi hususların vurgulanarak liderlik tanımları yapıldığı görülmektedir. Liderlik literatürünün kapsamlı bir incelemesinden sonra Stogdill (1974) “neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımları olduğu” sonucuna varmıştır. Stogdill’in gözlemini yapmasından bu yana yeni tanımların akışı hız kesmeden devam etmiştir (Yukl, 2013: 2). Bu nedenle liderliğin hiçbir zaman kesin ve net bir tanımı olmamıştır.

Bazıları için liderlik, kurumsal hiyerarşide en üst basamak anlamına gelirken, bazıları için bir yöneticiden çok daha farklı beceri ve yeteneklere sahip olmak demektir.

Liderlik belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Werner, 1993: 17). Liderlik, değişim ile başa çıkabilme, amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir. Lider, gelecek vizyonu geliştirerek yön çizer; sonra çalışanların bu vizyon ile iletişim kurmasını ve engelleri aşabilmesini sağlar (Robbins ve Judge, 2017: 376). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2012: 435).

Liderlik, başkalarının ne yapılması ve nasıl yapılacağı konusunda anlayıp hemfikir olmalarını ve paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma sürecidir. Sadece grubun veya örgütün mevcut çalışmalarını etkilemek ve kolaylaştırmak için değil, aynı zamanda gelecekteki zorlukları karşılamaya hazır olmasını sağlamak için çabaları da içerir (Yukl, 2013: 7). Koçel'e göre liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grubun amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir (2018: 58). Liderlik becerisinden bahsedebilmek için grup üyelerinin kendilerinden beklenen görevleri başarmalarının yanı sıra onlardan beklenenin ötesinde bir performansı ortaya çıkaracak güdüleyici bir etkinin olması gerekir (Katz ve Kahn, 1978: 528). Abraham Zaleznik'e (1977) göre liderler belirsizlik, yaratıcılık ve keşiften beslenerek değişim yaratırlar. Lider, başkalarından farklı olarak bakmakla görmek arasındaki ayrım, görebilen kişi olmak zorundadır. Bu özellik, piyasada olmayan yeniliği keşfetmek olduğu gibi grup içi ve çevresel sosyal bağlantıları da görebilmeyi kapsayan sosyal zekâyı da içerisinde barındırmaktadır (Aslan, 2013: 25).

Liderlikle ilgili tanımları çoğaltmak mümkünken genel olarak liderlik tanımlarında; önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılması, lider ve üyeleri arasındaki çok yönlü etkileşimlerin varlığı ve liderin sahip olması gerektiği düşünülen birtakım özellikler gibi ortak konulara değinildiği görülmektedir (Erçetin, 2000: 3-12).

3.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik üzerine geliştirilmiş çeşitli yaklaşımlar ve görüşler ortaya konulmuştur. Bu görüşlerden bazıları liderliğin doğuştan gelen bir yetenekler bileşimi olduğunu, bazıları ise lider özelliklerinin sonradan da kazanılabilecek özellikler olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca geliştirilen yaklaşımların bir bölümü liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken, bir bölümü de liderin davranışı üzerinde durmuş, daha sonraları ise lider durumun gerektirdiği koşullara göre davranan kişi olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bölümde liderlik yaklaşımları aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır:

- 1) Özellikler yaklaşımı,
- 2) Davranışsal yaklaşım,
- 3) Durumsallık yaklaşım,
- 4) Modern liderlik yaklaşımları.

3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, yaşadıkları ve hatta kendisinden sonraki dönemlere etki eden liderin kişisel özellikleri araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir. Özellikler teorisinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, lider olarak ortaya çıkacak özelliklere sahip kişileri bulmak ve bunları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak üzerindedir. Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda yaş, boy, cinsiyet, güzel konuşma yeteneği, zekâ, bilgi, kişiler arasında ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma, doğruluk dürüstlük, kararlılık vb. özellikler üzerinde durulmuştur (Koçel, 2018: 594-595). Bazı araştırmacılara göre liderlik için gerekli olan diğer bir özellik ise duygusal zekâdır. Duygusal zekâyâ sahip olmayan kişilerin, çok iyi bir eğitime, yüksek derecede analitik zekâyâ, geniş vizyona ve sınırsız sayıda güzel fikirler üreten özelliklere sahip olsalar bile büyük lider olamayacakları iddia edilmektedir. Liderin başarılı olup olmamasına veya grup amaçlarına ulaşp ulaşamadığına bakmaktan ziyade bireyin sergilediği özellikler liderliğini belirler (Robbins ve Judge, 2017: 378-379).

Özelliklerin ve becerilerin liderliğin ortaya çıkışı, etkililiği ve kariyer gelişimi ile nasıl ilişkili olduğunu incelemek için yüzlerce çalışma yapılmıştır. Bazı özellikler ve beceriler bir liderin etkili olma olasılığını artırır, ancak etkinliği garanti etmez. Belirli özelliklere sahip bir lider bir durumda etkili olabilir ancak farklı bir durumda etkisiz olabilir. Ayrıca, farklı özelliklere sahip iki lider aynı durumda başarılı olabilir (Yukl, 2013: 137). Bu sonuçlar, liderlik süresinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır.

3.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar liderliği farklı bir bakış açısıyla ele almışlardır. Davranışsal yaklaşım, liderin sahip olduğu özelliklerin değil, takipçilerine nasıl davrandığı onun liderliğini belirlediği varsayımına dayanır. Diğer bir ifadeyle lideri, diğer bireylerden farklı kılan belli davranışların (takipçileriyle iletişim, planlama, kontrol şekli vb.) üzerinde durulmuştur (Aslan, 2019: 138). Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Zel, 2001: 101). Bu çalışmada davranışsal yaklaşıma temel oluşturan çalışmalar 5 başlık altında ele alınmıştır:

- 1) Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları,
- 2) Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları,
- 3) Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi,
- 4) McGregor'un X ve Y teorileri,
- 5) Rensis Likert'in "sistem 1" ve "sistem 4" modeli.

3.2.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal yaklaşımın gelişmesine büyük katkı sağlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları 1945 yılında İkinci Dünya Savaşı'nın da etkisiyle daha çok askeri yapı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların amacı liderlerde görülen belli başlı davranış kalıplarını ortaya koymaktır (Zel, 2001: 102). Çalışmaların sonucunda liderlik davranışını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin kritik rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki değişken "kişiyi dikkate alma" ve "inisiyatif" olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2018: 596-597):

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör klasik beşerî ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin izleyicilerin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

İnisiyatif (işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tanımlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tanımlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Ohio State liderlik çalışmalarına göre; liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

3.2.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Michigan Üniversitesi Ölçme Araştırma Merkezi tarafından gerçekleştirilen liderlik çalışmaları da Ohio State çalışmaları ile benzer amaçları taşımaktadır. Bu çalışmaların amacı, performans etkililiği ile beraber görülen lider davranış özelliklerini keşfetmektir (Robbins ve Judge, 2017: 380).

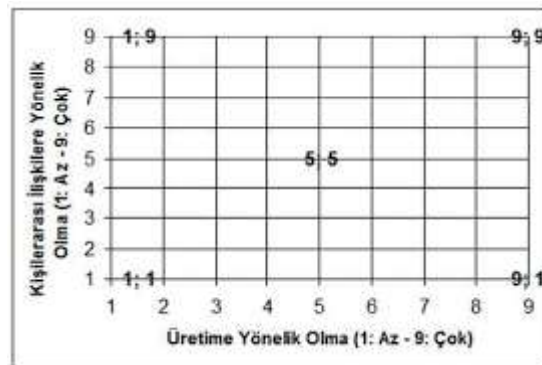
1947 yılı civarında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetiminde yapılan çalışmayı kapsar. Bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu amaçla küçük çalışma gruplarında yüksek verimliliğe ve grup üyelerinin yüksek düzeyde bireysel tatminine yol açan faktörler ustabaşların davranışları çerçevesinde araştırılmıştır. Çalışmada verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmış ve lider davranışları “işe dönük lider” ve “kişiyeye dönük lider” olmak üzere iki gösterge altında toplanmıştır. İşe yönelik yöneticiler katı iş standartları koyup, görev tanımları yaparlarken izlenecek yöntemleri en ince ayrıntısına kadar önceden belirleyip, işgörenleri sıkı bir denetim altında tutabilmektedirler. Büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi ya da formel otoritesini kullanan bir davranış göstermektedirler. Öte yandan, çalışana dönük yöneticiler, hedeflerin belirlenmesinde ve diğer işlerle ilgili kararlarda astlarını katılıma teşvik etmekte,

izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış göstermekte ve onlara güven ve saygı aşılayarak yüksek bir performansın oluşumuna yardımcı olabilmektedirler. Verimliği yüksek olan iş gruplarının liderlerinin hem işe yönelik davranışları hem de çalışana yönelik davranışları fazlaca sergilediği tespit edilmiştir. Bu liderlerin planlama, koordine etme ve yönlendirme gibi işe yönelik davranışlarla birlikte çalışanların iş dışı problemleri ile ilgilenmek çalışanlara daha iyi iş çıkarabilmeleri için yardım etmek ve onları eğitmek gibi çalışana yönelik davranışları etkili bir şekilde sergilediği anlaşılmıştır (Başar ve Basım, 2018: 126; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016: 206).

Bu çalışmalar ile araştırmacılar liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu amacı gerçekleştirirken büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermişlerdir. Böylece araştırma sonucu belirlenirken faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen birtakım eleştiriler yapılmıştır (Zel, 2001: 105).

3.2.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Ohio State ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetim tarzı matrisi (Managerial Grid) olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmek için kullanılan bir matris haline getirilmiştir. Matris, liderin davranışlarının kavramsallaştırılmasına olanak sağlaması yönüyle liderlik literatüründe önemli bir konuma sahiptir (Çetin, 2017: 14).



Şekil 3.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu modelde, dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yatay boyut ise üretime (işe ya da göreve) duyulan ilginin derecesini göstermektedir. Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre ortaya çıkan lider tiplerinin açıklamaları şu şekildedir (Can, 1997: 194):

Cıltz Liderlik (1,1): Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcayan liderdir. Hem üretime hem de insanlara çok az ilgi duyar. Kişisel yaklaşımı başını derde sokmamaktadır. Yönetim yaklaşımı, insanları işlerine yerleştirmek, onlara karışmamak ve işlerini bildikleri gibi yapmalarını sağlamaktır. Mekanistik bir biçimde emirleri iletir. Kuralları uyguladığı için başı nadiren derde girer.

Şehir Kulübü Liderliği (1,9): Yönetici düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ilgisi en alt düzeyde kalmaktadır. Bu tip lider (yönetici) için insanların hisleri, davranışları ve ihtiyaçları önemlidir. Astlarına rahat, güvenli ve konforlu bir ortam sağlamaya çalışır. Bu yapıdaki pek çok yönetici, örgütün üretim taleplerinin çok sert ve gereksiz olduğu düşüncesindedir. Bu nedenle yöneticiler, zaten yüksek olan üretim standartları zorlanırsa astların direneceğini düşünür. Eğer anlayış gösterilirse karşılığında sadakat gelir ve bu da astların işlerini yapmalarını kolaylaştırır. Bu nedenle doğrudan bir sorumluluk yüklenmeye gerek yoktur, mutlu çalışanlar baskı olmadan verimli olurlar.

Görev Liderliği (9,1): Yönetici verimliliği sağlarken otoritesini kullanır. İnsan ilişkileriyle ilgisi yok denecek kadar azdır. Bu tür otoriter ve itaatkâr bir lider için bireysel ihtiyaçlarla örgüt ihtiyaçları arasında bir çelişki vardır. Her ikisini de tatmin etmek imkânsız olduğuna göre, çalışma şartlarını düzenleyerek astlarını duygularını ve davranışlarını en aza indirmek mümkündür. Bireysel yaratıcılığa ve çatışmaya en alt düzeyde değer verip, iş düzenine önem verir. Bu nedenle bu tip liderler planları yapar, astlar ise kuralları, emirleri ve programları izlerler, kendilerine söylenenleri yaparlar. Bu liderlere göre itaat önemlidir, çünkü insanlar gerçekte çalışmaktan hoşlanmazlar ve eğer iş yapılacaksa dışarıdan bir baskı yapılmalıdır.

Orta Yolcu Lider (5,5): Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı bir tiptir. Örgütsel ve yönetsel ihtiyaçların çatışmasında bir orta yol arar. İnsanların işin yapılması için çalışmaları gerektiğini varsayar ve hem

çalışma şartlarına hem de bireysel ihtiyaçlara biraz ilgi göstermek astların durumu kabullenmeleri için yeterli olur. Bu nedenle gerek insanla gerekse üretimle orta derecede ilgilenir. Ancak bu yönetim stili formel yetki yerine istek ve iknaya dayalı bir denge biçimindedir.

Takım Çalışması Liderliği (9,9): Yönetici kendini adayan kişiler yoluyla yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı ve bağımlılık vardır. Bu yönetim, bireyleri stratejiler ve çalışma şartları ile ilişkilendirerek hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Bu nedenle yönetim biçiminin temel amacı kaynaşmış çalışma grupları oluşturarak yüksek verim ve yüksek moral sağlamaktır.

Blake ve Mouton'un teorisine göre, en ideal liderlik biçimi 9,9 olan Takım Çalışması Liderliği'dir. Yöneticiler, yukardaki diyagramda belirtilen mevcut liderlik tipleri belirleyebilirler ve bulundukları noktadan 9,9 yönetim biçimine ulaşabilmek için kendilerini eğitebilir ve yönlendirebilirler. Dolayısıyla bu ideal olan etkili liderlik düzeyine ulaşmak, artan iş başarımı, düşük devamsızlık ve düşük düzeyde işten ayrılma niyeti ile sonuçlanacaktır. Özellikle işlerin zenginleştirilmesi ve astların kararlara katılması durumlarında takım çalışması liderliğinin etkisi daha da artacaktır.

3.2.2.4. McGregor'un X ve Y teorisi

Douglas McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin ve liderlerin insan davranışı hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. X ve Y Teorisi'ne göre iki çalışan tipi vardır (Kopelman, Protas ve Davis, 2008: 255):

X teorisine göre; çalışanlar işten kaçmaya meyillilerdir ve sorumluluk altına girmek istemezler. Kendi kendilerini kontrol edemedikleri için sürekli kontrol edilmeleri gerekir. Y teorisine göre ise; çalışanlar potansiyel sahibidir, sorumluluk almayı öğrenirler. Belirlenen amaç doğrultusunda ilerlerler.

X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterir (Koçel, 2018: 599).

3.2.2.5. Rensis Likert'in “sistem 1” ve “sistem 4” modeli

Likert, örgüt etkinliğini birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal öğelerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalarında bir yöneticinin davranışlarını “sistem 1” ve “sistem 4” olarak sınıflandırmıştır. Buna dayalı olarak yöneticilerle yapılan görüşmelerin sonucunda dört tür liderlik modeli geliştirmişlerdir (Aslan, 2019: 144):

Sistem 1. İstismarcı Otokratik: Liderin astlarına güvenmediği, kararlarında onlara danışmadığı liderlik tarzıdır. Cezalandırmaya yer verilen, Çalışanlarda korkunun hâkim olduğu, ast ve üst arasında güven ve iletişimin olmadığı tarzıdır.

Sistem 2. Yardımsever Otokratik: Liderin ara sıra astlarına fikir danıştığı babacan tarz liderliktir. Başarıların ödüllendirildiği, sıkı denetimin olduğu ve nadiren çalışanlara fikirlerinin sorulduğu tarzıdır:

Sistem 3. Katılımcı: Liderin, çalışanlarına genellikle danıştığı, ancak son kararı kendisinin verdiği liderlik tarzıdır. Güvenin kısmen yerleştiği liderlik şeklidir.

Sistem 4. Demokratik: Liderin astlarının fikirlerine her zaman danıştığı, astların kendilerini tamamiyle serbest hissettikleri liderlik tarzıdır. Güvenin tam yerleştiği, karar almaya katılımın, takım çalışmasının ve demokratik yönetimin olduğu liderlik tarzıdır.

Likert'e göre örgütün yönetim tarzı Sistem 4'e ne kadar yaklaşırsa o ölçüde verimlilik artmaktadır. Buna dayalı olarak Likert, örgütlere demokratik liderlik biçimini benimsemelerini önermiştir.

3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, liderlik etkililiğinin değişen durumlar karşısında uygun liderlik davranışını göstermeye bağlı olduğunu savunur (Robbins ve Judge, 2017: 381). Bu yaklaşımda, liderin davranışlarının kaynağı olarak liderin örgütsel çevresi ve etrafındaki insanlar ile etkileşimi dikkate alınmıştır (Kılınç, 1995: 152). Liderlik yaklaşımı durumlara ve şartlara bağlıdır. Liderin etkinliğini ortaya çıkaran unsurlar ise gerçekleşmesi arzu edilen amacın özellikleri, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri ve son olarak liderin ve izleyenlerin geçmiş deneyimleri olarak sıralanmaktadır. Durumsal yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalar 5 başlık altında incelenmiştir:

- 1) Fiedler'in etkin liderlik modeli,
- 2) Amaç-yol teorisi,
- 3) Vroom ve Yetton'un karar ağacı modeli,
- 4) Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımı,
- 5) Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi.

3.2.3.1. Fiedler'in etkin liderlik modeli

Liderlik için en kapsamlı durumsallık teorisi ilk olarak Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler durumsallık modeline göre grup performansının etkili olup olmayacağı, liderlik biçimi ile durumun lidere ne kadar derecede kontrol yetkisi verdiğinin uygunluğu ile belli olmaktadır. Liderliğin başarısındaki ana faktör bireyin temel liderlik biçimidir. Fiedler bu biçimi tanımlayabilmek için kişinin iş odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olduğunu ölçmeye yarayacak olan en az tercih edilen iş arkadaşları ölçeği (least preferred co-worker-LPC questionnaire) geliştirmiştir (Robbins ve Judge, 2017: 381).

Fiedler modeline göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bu üç değişken, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Değişkenlerin alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır. Bu değişkenler (Koçel, 2018: 601-602):

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir.

Başarılabacak işin niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Lider-izleyiciler ilişkisinin iyi olduğu bir durumda, işin niteliği planlanmış veya planlanamayan türde olabilir. Aynı şey bu ilişkilerin zayıf olduğu durumlar için de söz konusu olabilir. İstenilen durum, liderlik için en olumlu ortamın bulunduğu ve işin niteliğinin planlanmış olduğu durumdur.

Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi: Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi, ödüllendirme ve yaptırım uygulama konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade eden değişkendir. Belirli bir organizasyon içinde

alışan liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.

3.2.3.2. Amaç–yol teorisi

Amaç-yol teorisi, Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya atılmıştır. Söz konusu teoriye yönelik yapılan ilk çalışmalarda, bir liderin görev odaklı ve ilişki odaklı davranışının farklı durumlarda astların iş tatmin düzeylerini ve performanslarını nasıl etkilediği açıklanmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise katılımcı liderliği ve başarıya yönelik liderliği içerecek şekilde teori genişletilmiştir. House’a göre liderin astlarını motive edici işlevi; astlara başarılacak amacı belirlemek, belirlenen bu amaca gidiş yolunu göstermek, bu yolda karşılarına çıkabilecek engelleri ortadan kaldırmak ve son olarak da bu sırada kişisel olarak onlara destek olmak ve motive etmektir. Astlar, açık ve doğru rol beklentileri olduğunda görev hedeflerine ulaşmak için yüksek düzeyde çaba gerektiğini algıladıklarını, daha iyi performans göstereceklerini, görev hedeflerine ulaşmanın mümkün olduğuna dair inançlı olduklarını ve yüksek performansın faydalı sonuçlar doğuracağını dşnrlr. Bir liderin davranışının etkisi, öncelikle bu algı ve inançları değiştirmektir. (Yukl, 2013: 164). House ve Mitchell’in ne sürdüğü dört tür lider davranışı şunlardır (olak, 2015: 52-53):

Katılımcı Liderlik: Lider bir karar almadan önce takipçilerine sorar ve onların görüşlerini dikkate alır, planlama ve karar alma aşamalarında takipçilerini aktif rol almaları hususunda teşvik eder.

Destekleyici Liderlik: Takipçilerin mutluluğunu önemseyip onlarla yakın ilişkiler kurmaya ve onların ihtiyaçlarına önem verir.

Yönlendirici Liderlik: İşe dair açıklama ve öneriler yapar, işi koordine edip kuralları belirler.

Başarı Merkezli Liderlik: Sonuca odaklanıp amaçları belirleme, başarı ve performansı artırma ve lme davranışlarını gösteren liderlik tarzıdır.

House ve Mitchell’e göre liderin, hangi liderlik davranışını göstereceği iki durumsal değişkene bağlıdır. Bu değişkenler, astların kişilik özellikleri ve çevresel faktörlerdir. Çalışanların kendi yeteneklerine ilişkin duydukları güven, saygı ihtiyacı veya sorumluluk açılarından birbirinden farklılık göstermeleri astların kişilik özellikleriyle

ilgili faktörler içerisinde değerlendirilir. Örneğin, işleri konusunda kendilerine yeterince güven duymayan çalışanlar, yönlendirici lidere gereksinim duyarlar. İşin yapısı, resmi otorite sistemi gibi etkenler ise çevresel faktörler arasında yer alır. Örneğin, yüksek düzeyde yapılandırılmışsa yönlendirici liderlik tarzına daha az gereksinim duyulur.

3.2.3.3. Vroom ve Yetton'un karar ağacı modeli

İnsan davranışlarının büyük bir kısmı verdiği kararların yansımasıdır. Karar verme sürecini anlayabilmek sadece insan davranışını anlamak adına önem taşıyan bir süreç değildir. Karmaşık yapıdaki örgütlerdeki davranışların anlaşılabilmesi adına da önemlidir. Bu model, liderlerin örgütler içerisinde etkili olabilmeleri adına kararlarını nasıl vermeleri gerektiği üzerine çalışır. Farklı durumlarda en uygun karar verme süreçlerinin seçilmesi örgütsel etkililiği arttıracaktır. Model durumsal değişkenlerin davranış ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen önemli yönlerine odaklanır (Yukl, 2013: 114).

Vroom ve Yetton'a göre kararın etkinliği kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve vaktinde davranmak olmak üzere üç kritik ögeye bağlıdır. Kararın niteliği verimliliği etkiler. Örneğin atamalar gibi çalışanların, çalışma yöntemleriyle ilgili alınan bir karar, çalışanların verimliliğini daha fazla, direkt işle ilgili olmayan karar ise daha az etkileyecektir. Kararın kabul edilebilirliği, kararın astlarca benimsenmesi oranında uygulamaya meyilli olacakları, aksi takdirde karara direniş gösterebilecekleri yaklaşımıdır. Vaktinde davranmak ise yüksek kalitedeki karara gerekli olandan fazla zaman harcanmasının gerektiğidir. Çünkü bu durum, kararın etkinliğini azaltabilir. Modelde yedi tür yönetim karar tarzı tanımlanmıştır. Bunlar her tür problem, kişisel problem ve grup problemi olmak üzere sınıflandırılmıştır. Yedi tür yönetim karar tarzı şu şekildedir (Aslan, 2019: 160-161):

Her tür problem için:

Otokratik-1 (AI): Lider, mevcut bilgiyle sorunu kendisi çözer.

Otokratik-2 (AII): Lider, astlarından bilgi ister ancak sorunu kendisi çözümler.

Danışmacı-1 (CI): Lider karar vermeden önce astlarının görüş ve fikirlerini alır daha sonra kararı yine kendisi verir.

Kişisel problemler için:

Grup-1 (GI): Lider, astıyla problemi kişisel olarak tartışır ve ortak karar verir.

Yetki devreden (DI): Lider, problemle ilgili bilgileri ve problemin çözme sorumluluğunu astlarına devreder. Astların nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister ve astlarının ulaştığı çözümü destekler.

Grup problemleri için:

Danışmacı-2 (CII): Lider, karar vermeden önce astlarının görüş ve fikirlerini grup olarak alır, daha sonra kararı yine kendisi verir. Liderin aldığı karar, astlarının görüşlerini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.

Grup-2 (GII): Lider, bir grup olarak problemi astlarıyla paylaşır ve grubun ortak anlaştığı bir karara varılır.

Liderin problemi tespit etmek için gereken soruları sorup, cevabını aldıktan sonra hangi liderlik tarzını kullanacağına karar vermesi gerekmektedir.

3.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre, liderin grupla ilişkilerinde takipçilerin kabiliyetleri temel değişken olarak ele alınmaktadır. Yaklaşıma göre lideri lider yapan en temel değişken izleyenlerinin olgunluk düzeyidir. Olgunluğun ise iki temel bileşeni vardır; kabiliyet ve istek. Kabiliyet, kişinin işe dair teknik bilgisi tecrübesi ve becerilerinin toplamı olarak tanımlanabilirken; istek ise bir işi gerçekleştirirken sahip olduğu motivasyon, istek düzeyi veya bağlılığı olarak tanımlanabilir. Olgun bir kimse hem psikolojik hem de teknik açıdan işleri gerçekleştirmek adına yeterlidir (Çetin, 2017: 117). Bu yaklaşıma göre iki temel davranış boyutu bulunmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1981: 35):

Görev davranışı: Astların rollerinin ne olduğu, ne zaman, nerede, ne yapacaklarının açıklandığı liderlik tarzıdır.

İlişki davranışı: İletişim kanallarının açıklığı, liderin kendisiyle ve astları arasındaki kişisel ilişkilerin kurulduğu liderlik boyutudur.

3.2.3.5. Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi

William J. Reddin, Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmalarında kullanılan göreve ve ilişkiye yönelik davranış boyutlarına etkinlik boyutu eklemiş, yöneticinin en önemli görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğunu ileri sürmüş ve yönetimin

temel amacının etkililik olduğunu savunmuştur. Bu teoriye göre liderin gösterdiği davranış boyutları; görev davranışı, ilişki davranışı ve etkinlik boyutudur (Eren, 2010: 454):

Görev davranışı: Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesidir. Bu davranış, iyi tanımlanmış örgüt modelleri, iletişim kanalları ve işin tamamlanması bakımından uygun yolları bulmak için çaba harcanmasını kapsar. Lider, üyelerinin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtir.

İlişki davranışı: Liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri iletişim kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği ve ayrıca karşılıklı güven, arkadaşlık ve duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamını içerir.

Etkinlik boyutu: Etkinlik, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir. Etkinlik, kişisel bir yetenekten ziyade yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumun yöneticiyi etkilemesidir. Liderin belirlemiş olduğu davranış türü, onu etkinlik konusunda harekete geçiren bir uyarıcıdır.

Duruma uygunluk boyutuyla her bir bileşim etkin ya da etkin olmayan sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uygun olan lider etkin, uymayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderin etkinlik derecesi davranıştan ziyade durumdan kaynaklanmaktadır.

Reddin'in modelinde, liderin başarısına sonuç odaklı yaklaşarak liderin başarısını, harcadığı çabanın ötesinde elde ettiği sonuca dayandırmıştır. Lider etkinliği, durumlara uygun liderlik tarzını gerçekleştirebilmeye dayanır. Lider, içinde bulunulan durumu kavrayabilmeli ve gerektiğinde değiştirebilmelidir. Reddin, bu durumlara sırasıyla yaklaşım esnekliği becerisi, durum duyarlılığı ve durum yönetici becerisi adını vermiş ve tamamını tecrübe olarak adlandırmıştır. Reddin, göreve ve ilişkilere dönük olmayı esas alan iki boyut üzerinde dört temel yaklaşım belirlemiştir (Aslan, 2019: 155-157):

Kopuk Lider: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu lider, genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve hataları düzeltmeye çalışır.

İlgili Lider: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan lider, astlarıyla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırken, üstlerini çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler.

Bütünleşmiş Lider: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu lider, katılımcı yönetim tarzı sergiler, iletişime ve ekip çalışmasına önem verir.

Adamış Lider: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan lider, astlarını, üretkenliklerine; üstlerini güç ve otoriteyi kullanım tarzlarına göre değerlendirir. Hatayı cezalandırma yoluna gider.

Reddin'in araştırmasında "Yönetim Tarzı Değerlendirme Ölçeği" adıyla anılan 64 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, yöneticilerin kendi yönetim tarzlarından haberdarlıklarını sağlarken ölçeğin, astlara ve iş arkadaşlarına uygulanırılığı, çalışanların lideri nasıl algıladıklarını da ortaya çıkarmaktadır.

3.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Çalışmanın bu bölümünde modern liderlik yaklaşımları olarak karizmatik, etkileşimci (transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.

3.2.4.1. Karizmatik liderlik yaklaşımı

Karizma, mucizeler gerçekleştirme veya gelecekteki olayları tahmin etme gibi "ilahi hediye" anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Max Weber (1947) bu terimi, geleneğe veya resmi otoriteye değil, liderin istisnai niteliklerle donatıldığına dair takipçi algılarına dayanan bir etki biçimini tanımlamak için kullanmıştır (Yukl, 2013: 309). Karizma, takipçilerin lidere benzeme çabalarına dayanan etkidir. Karizma, yandaşların lidere atfettikleri kişisel kimliktir ve yandaşların liderleri taklit etme hevesleridir. Weber'in üç tür otoritesinden (ki diğer ikisi geleneksel ve yasal) birini karizmatik otorite oluşturmaktadır. Bu otorite türünün kaynağını çekicilik, liderin kutsallığı, kahramanlığı ve örnek kişiliği gibi nitelikler oluşturmaktadır (Aslan, 2019: 174). Karizmatik liderlik; astlara ilham ve dolayısıyla güven veren, amaca yönelten, astlar için önemli olan şeyleri görmelerini sağlayan ve güdüleyen davranışlar sergilemeye vesile olan liderlik tarzıdır (Oktay ve Gül, 2003: 405). Karizmatik bir liderin takipçilerin tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklayan liderlik davranışları aşağıya çıkarılmıştır (Yukl, 2013: 312):

- 1) Çekici bir vizyon oluşturmak,
- 2) Vizyonu ifade ederken güçlü, etkileyici iletişim biçimlerini kullanmak,
- 3) Vizyona ulaşmak için kişisel risk almak ve fedakârlık yapmak,
- 4) Yüksek beklentileri iletmek,
- 5) Takipçilere iyimserlik ve güven ifade etmek,
- 6) Vizyonla tutarlı davranışları sergilemek,
- 7) Takipçilerin izlenimlerini yönetmek,
- 8) Grup veya örgütte kimlik oluşturmak ve
- 9) Takipçileri güçlendirmek.

Karizmatik liderliğin, doğuştan geldiği veya sonradan öğrenildiği konusunda fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Küçük bir azınlık karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan öğrenilemeyeceğini savunsa da pek çok uzman karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini ileri sürmektedir. Aslında bazı özelliklere doğuştan sahip olma onların sonradan öğrenilemeyeceği anlamına gelmemektedir (Robbins ve Judge, 2017: 287).

Karizma nadir ve geçici bir olgudur. Karizmatik bir liderin olumlu başarıları, lider ayrıldıktan sonra devam etmeyebilir. Bir liderin karizmatik görünmesini sağlayan aşırı güven, örgüt ve üyelerini tehlikeye atacak riskli kararları teşvik ederse, örgüt için nihai başarısızlık tohumları ekilebilir. Karizmatik liderlerin örgütlerdeki etkileri üzerine yapılan araştırmalar sınırlıdır, ancak karizmanın çoğu üst düzey yönetici için yararlı bir özellik olmadığını göstermektedir. Yapılan bir araştırmada, başarılı organizasyonlardaki az sayıda liderinin karizmatik olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Şirketler üzerinde yapılan bir başka araştırma, karizmatik görünen CEO'ların yönetim kurullarını kendilerine daha yüksek tazminat vermeye ikna edebildikleri, ancak bu CEO'ların şirketleri için finansal performansı geliştirmedikleri sonucuna varılmıştır (Yukl, 2013: 321).

3.2.4.2. Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik yaklaşımı

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, 1970'lerin sonlarında J.M. Burns tarafından öne sürülmüş ve daha sonra başta B.M. Bass olmak üzere değişik araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşım, bir işi gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan kişi ile grup üyeleri arasında; işle ilgili karşılıklı ilişki ve liderin göstereceği davranış tarzları üzerinde durmaktadır (Koçel, 2018: 610). Etkileşimci liderlik, lider ve astları

arasındaki ilişkileri bir değiş tokuş süreci olarak değerlendiren, liderin ödüllendirme davranışının takipçinin performansı karşılığı olan liderlik tarzıdır. İzleyenlerin kuralları doğru bir biçimde uygulamasına dayanan, hedeflerin ve yapıların açık ve belirgin olduğu, iş görenlerin resmi sözleşme şartlarına göre çalıştığı, rutin değişimlerin yapılmasını gerekli kılan, düşük düzeyde çevresel belirsizliğin ve değişimin olduğu şartlarda kısacası mekanik organizasyon yapılarında kabul edilebilir liderlik tarzıdır (Aslan, 2019: 196). Bu tür liderlikte lider, mevcut durumu sürdürmek üzere önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını, bunun için de yapılması gereken görevlerin yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Etkileşimci (işlemsel) liderliğin alt boyutları şu şekilde sıralanmaktadır; koşullu ödöl, istisnalı katılım (aktif), istisnalı katılım (pasif) ve tam serbesti tanıma (Özkara ve Sağlam Arı, 2019: 89):

Koşullu Ödöl: Lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı ilişki sonucunda ortaya çıkar. Başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan bir değişim ilişkisidir. Koşullu ödöl boyutu liderlerin, izleyenlerin performansı ve yeterliliklerine dayalı olarak onları ödüllendirmesi ya da disipline etmesi ile ilgilidir. İyi performanslara ödülle karşılık verilir, başarılar değerlendirilir.

İstisnalı Katılım (Aktif): Bu b boyutu benimseyen lider, reaktif bir yaklaşımla izleyicilerin performansını takip eder. Kural ve standartlardan sapma olup olmadığını gözlemler. Eğer sapmalar varsa, doğru zamanda harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunur. Lider kuralları hataları önlemek üzere kullanır. Hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmaların meydana gelmesini önlemek için astlarıyla konuşur.

İstisnalı Katılım (Pasif): Bu boyutu benimseyen liderler, sorunlar ciddi hale gelene kadar ya da hata olmadan düzeltici eylemlerde bulunmazlar. Sürece sadece hatalar ortaya çıktığında ve standartlar sağlanamadığında müdahale ederler.

Tam Serbesti Tanıma: Özgür bırakıcı bu liderlik, işgörenlere sınırsız özgürlük alanı yaratan lider anlamına gelmektedir. Sorumluluklarından feragat eder ve karar almaktan kaçınır. Liderin varlığı ve yokluğu pek belli değildir. Lider astları kendi haline bırakır ve astlarla bir takas ya da anlaşma yapmaz. Bu durum özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür. Liderlik tarzlarının en hareketsiz ve etkisiz olanıdır. Kararsızlık, etkileşimsizlik ve isteksizlik hakimdir. Pasif yönetimin en

uç noktası ya da liderliğin hiç olmamasını ifade eden bu yaklaşımda astlar her konuda özgür bırakılarak kendilerine hiçbir yol ya da yöntem gösterilmemektedir.

Etkileşimci liderler, rol ve görev gerekliliklerini açıklayarak izleyicilerini motive eder ve onlara rehberlik eder. Aktif veya pasif istisnalarla yönetim bırakınız yapsınlar tarzı (serbesiyetçi) liderlikten daha iyi olmasına rağmen verimsiz görünmektedir. Aktif veya pasif istisnalarla yönetimi uygulayan liderler genellikle sadece sorun yaşandığında ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da sorunun çözümü için geç kalınmaktadır. Ödüle bağlılık, üstün performans anlamına gelmese de etkin bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir (Robbins ve Judge, 2017: 391)

3.2.4.3. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı

Dönüşümcü liderler, astların kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları bir araya getiren, astları üzerinde sıra dışı etkileri olan liderlerdir. Astlarını beklentilerin ötesinde çaba göstermeleri için motive eden, çalışanların kişisel amaçlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yeniden şekillendiren liderlerdir (Robbins ve Judge, 2017: 391).

Jung ve Avolio (2000), dönüştürücü liderlikle ilgili olarak yaptıkları çalışmada, değer uyuşumu ve güven unsurlarının liderlik sürecindeki pozitif etkisine değinmişler ve Bass'ın (1985) orijinal araştırmasına dayalı olarak, izleyicilerin gelişimi ve performansı üzerinde karizmatik ya da dönüştürücü liderliğin etkilerini ölçmede değer uyuşumu ve güven değişkenlerini göz önüne almışlardır. İzleyicilerin liderlerine olan güveni, dönüştürücü liderliğin etkinliğini sağlayan en önemli değişkenlerden birisidir. Diğerleri ise değer uyuşumu olup çalışanlar, üstleri ve örgüt kültürü arasında paylaşılan değerleri ifade eder. Çalışanlar ile örgüt kültürü arasındaki değer uyuşumu, çalışanların işe bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Dönüştürücü lider, izleyicilerine esin kaynağı olarak ve onları motive ederek onlardan, mensup oldukları grubun, örgütün ya da toplumun iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerini; kendilerini geliştirmek için anlık ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade uzun dönemli ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve gerçekten neyin önemli olduğunun farkına varmalarını isteyen liderdir. Dönüştürücü liderlik Weber tarafından karizmatik otorite olarak ele alınmış, daha sonra yapılan çalışmalarda ise karizmatik liderlik kavramı, dönüştürücü liderlik şeklinde araştırma konusu olmuş ve Bass tarafından da karizma, dönüştürücü liderlik boyutlarından biri olarak ele alınmış ve ayrıştırılmıştır.

Dönüştürücü liderliğin boyutları karizma, ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel ilgidir (Aydıntan, 2009a: 261):

Karizma: Astlar ya da izleyenler, kendilerini liderleriyle duygusal olarak özdeşleştirirler ve kişisel çıkarlarının ötesine geçme konusunda teşvik edilirler. Dönüştürücü lider, kendisini izleyenlere gurur, güven ve saygı duygularını aşılar; onlara net bir şekilde belirlenmiş bir misyon sunar. Bu liderler aynı zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahip kişilerdir.

İlham verme: Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletirler, önemli amaçlarını basit şekillerde açıklayarak takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler.

Zihinsel uyarım: Zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler. Yaptıkları işleri ve yöntemlerini sorgulamaları konusunda astlarını cesaretlendirirler ve onlara hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak araçlar sağlarlar. İzleyicilerin, sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını ve bu sorunları yeni ve değişik yöntemlerle çözmelerini sağlarlar.

Bireysel ilgi: İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Her bireye/izleyiciye özel ve eşsiz biriymiş gibi davranır ve ilgi gösterirler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir. Verilen görevler ve gösterilen bireysel ilgi vasıtasıyla öğrenme için fırsat yaratmış olurlar.

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonlarda değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon, örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. İzleyicilerin, amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar (Koçel, 2018: 610).

3.3. Etkili Liderlik

Liderlik gibi etkili liderlik de toplumun her düzeyinde ve tüm organizasyonlarda dünyanın karşı karşıya olduğu sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlarla başa çıkmak için gereklidir. Bu sorunlarla başa çıkmayı öğrenmek bir lüks değil, gerekliliktir (Yukl, 2013: 422).

Etkili liderliği açıklamadan önce etki kavramına değinilmiştir. Etki, liderliğin özüdür ve liderlerin faaliyetlerinin çoğu insanların tutum ve davranışlarını etkileme girişimlerini içerir. Bir liderin ne kadar güç ve etkiye ihtiyacı olduğu duruma bağlıdır. Değişime karşı güçlü bir dirençle karşılaşıldığında stratejide büyük değişiklikler yapmak için daha fazla etkiye ihtiyaç vardır. Pozisyon gücünden kaynaklanan etki, örgütün faaliyetlerini aksatmaya çalışanları veya kaynaklarını çalmak isteyenleri kontrol etmek gerektiğinde özellikle önemlidir. Liderin tatmin edici faydalar sağlaması, yeterli kaynakları elde etmesi, ekibin çalışmasını kolaylaştırması, astların mantıksız taleplere karşı tamponlanması ve çıkarlarını etkin bir şekilde temsil etmesi için yukarı ve yanal etki önemlidir (Yukl, 2013: 406).

Liderliğin tanımları gibi, etkili liderlik tanımları da bir yazardan diğerine farklılık gösterir. Liderlik etkinliğini değerlendirmek için seçilen kriterler, bir araştırmacının açık veya örtük liderlik anlayışını yansıtır. Çoğu araştırmacı liderlik etkinliğini tek bir kişi, ekip, grup veya kuruluş üzerindeki etkilerinin sonuçları açısından değerlendirir. Etkili liderlikle ilgili teorilerin çoğu da doğrudan astları etkilemek için kullanılan davranışlara odaklanır. Ancak bir lider, aynı zamanda organizasyon içindeki astları dışındaki diğer insanları da etkileyebilir (Yukl, 2013: 5-8).

Quinn, Hooijberg ve Denison (1995) etkili liderliği “örgütsel veya çevresel bir bağlamın gerektirdiği zorunlu çeşitliliği sınırlayan çoklu rol ve davranışları yerine getirme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, lider etkinliği bazen birbiriyle rekabet eden davranış kalıplarının ustalığını gerektirir. Quinn ve diğerleri, bu ustalığın davranışsal karmaşıklığını ortaya çıkarmıştır. Hooijberg ve Quinn (1992) etkili liderlerin etkisiz liderlerden daha fazla ve farklı rol oynayacaklarını savunmuşlardır. Ayrıca, etkili liderler bu rolleri dengeleyecek, böylece bir rol orantısız olarak vurgulanmayacaktır. Birden fazla rolün yürürlüğe girmesi, lider tarafından önemli bir beceri gerektirir. Örneğin; liderlerin kuruluşun çalışma ortamına göre yenilikçi ve uyarlanabilir olmaları ve aynı zamanda kuruluş içindeki istikrar ve yapıyı korumaları

gerekir. Ayrıca, üretim hedeflerini zamanında tamamlamak için görev odaklı ve yapılandırılmış olmakla birlikte, besleyici bir ortam yaratarak astlarını geliştirmeleri gerekir. Bu nedenle etkili liderlik; davranışsal karmaşıklıkların, organizasyonel gerekliliklere göre çoklu liderlik rollerinin ustaca dengelenmesi olarak tanımlanmaktadır (Riggio vd., 2002: 42-43).

Etkili lider, insanları ve kuruluşları değiştirir, kafaları, yürekleri yeniden yapılandırır, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirir; kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratır (Tüz, 2004: 79–80). Etkili lider ne yalnız çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan insan ilişkileri uzmanı ne de yalnızca kurumsal ihtiyaçları karşılayan verimlilik uzmanıdır. Etkili bir lider hem kendi ihtiyaçlarını hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilecek, bu becerileri nerede ve ne zaman kullanacağını bilebilecek duyarlılık ve esnekliğe de sahip olmalıdır (Gordon, 1997: 20-21). Etkili liderlik kavramı, genellikle çalışanların liderin belirlediğini yapmaya güdülenmiş olmaları ile ilgilidir. Başarılı liderler, insanları harekete geçirirler. Etkili liderler ise, insanları istenilen biçimde davranmaya, o yönde hareket etmeyi istemeye güdülerler. Bunun yanında etkili liderler, bulundukları hiyerarşik konumun yasal gücü ile grup tarafından sağlanan doğal gücü birleştirir, daha genel denetimsel yöntemleri kullanır ve etkinliklerden çok sonuçlar üzerinde dururlar (Aydın, 2000: 253).

Liderliğin etkinliği kısmen, bir yöneticinin rol çatışmalarını ne kadar iyi çözdüğüne, taleplerle başa çıktığına, fırsatları ne kadar iyi tanıdığına ve krizlerin üstesinden geldiğine bağlıdır (Yukl, 2013: 12). Etkili liderlerin kendi davranışlarının, özelliklerinin, becerilerinin farkında oldukları ve kendilerini, örgütü, grupları ve bunlar arasındaki ilişkileri iyi tanıdıkları anlaşılmıştır. Ayrıca, etkili liderlerin, örgütsel ihtiyaçları anlayan ve genel yönetim yapısını iyi bilen bireyler oldukları bilinmektedir. Etkili liderler, çözüm bulunabilecek mevcut sorunları belirlemeye zaman ayırırlar ve kaçınılmaz ancak öngörülebilir sorunlara ve aksaklıklara nasıl yanıt verileceğini hazırlarlar. Bir sorun ortaya çıktığında, nedeni hızla belirler ve çalışma biriminin tepkisini yönlendirmek için kararlı eylemde bulunurlar. Etkili liderler aynı zamanda insanları ciddi bir krizle başa çıkma çabalarındaki ilerleme hakkında bilgilendirirler (Yukl, 2013: 44). Yapılan deney ve araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre etkili

liderlerin görev hedeflerine ulaşmak için işi yönlendirip kolaylaştırırken aynı zamanda iş birliğine dayalı ilişkileri ve ekip çalışmasını sürdürdüğü ortaya çıkmıştır (Yukl, 2013: 57).

Etkili bir liderin başarılı olmak için teknik, kavramsal ve kişilerarası becerilere ihtiyacı vardır. Üç beceri türünün göreceli önceliği ve belirli becerilerin en uygun karışımı organizasyonun türüne, yönetim seviyesine ve bir liderin karşılaştığı zorlukların doğasına bağlıdır. İkna kabiliyeti, analitik yetenek, konuşma yeteneği gibi bazı beceriler, liderin her durumda başarılı olmasına yardımcı olurken; bazı beceriler ise her durumda başarıyı getirmez. Etkili lider, değişen durum ve şartlara göre gereken becerilerin ayrımı yapan liderdir. Yetkinlikler, özelliklerin ve becerilerin bir kombinasyonunu içerir. Etkili liderin yönetsel yetkinlikleri duygusal zekâ, sosyal zekâ ve öğrenme yeteneğidir (Yukl, 2013: 159).

3.3.1. Etkili Liderlik Davranışı

Etkili liderlerin, davranışsal olarak esnek olması beklenir. Çalkantılı veya dinamik organizasyonel ortamlarda etkili liderlik her türlü esnekliği gerektirir. Liderler esnek olma eğiliminde değillerse ve farklı durumsal değişkenlere karşı uygun yanıt senaryolarını geliştirmek ve ayırt etmek için kavramsal becerilere sahip olmazlarsa davranışsal esneklik gösteremezler (Riggio vd., 2002: 44).

Etkili liderlik davranışı üzerine yapılan ilk teori ve araştırmaların çoğu, Ohio Üniversitesindeki çalışmalardan (1950) güçlü bir şekilde etkilenmiştir. Bu araştırmalar, bazı lider özelliklerinin (zekâ, kendine güven) veya belirli davranışların, performans veya tatmin ile pozitif olarak ilişkili olduğu varsayımı üzerine yapılmıştır. Ancak söz konusu araştırmalar, evrensel etkili liderlik anlayışları için güçlü bir destek sağlayamamıştır. Tutarlı sonuçların olmaması, etkili liderlik için gerekli özelliklerin veya davranışların farklı durumlar için neden değiştiğini açıklayabilen durumsal teorilere olan ilgiyi uyandırmıştır. Durumsallık teorileri, liderlik durumu yönlerinin bir liderin etkisini ve etkinliğini nasıl değiştirebileceğini tanımlar. İlk durumsallık teorilerin çoğu, bir ast üzerindeki ikili etki üzerine odaklanmıştı, ancak teorilerin bir kısmı grup süreçleri üzerinde lider etkisini içeriyordu. Bununla birlikte gelişen durumsallık teorilerine göre etkili liderlik; liderin işinin özellikleri (görev yapısı, rol bağımlılığı), astların özellikleri (ihtiyaçlar, değerler), liderin özellikleri (uzmanlık, kişilerarası stres) ve liderlik pozisyonunun özellikleri (lider otorite, resmi politikalar)

gibi durumsal değişkenlere göre farklılık gösterir. Etkili liderler hem önemli hem de çözülebilir sorunları tespit eder ve bu sorunların sistematik ve zamanında ele alınmasında sorumluluk alırlar. Sorunları birbirleriyle ve gayri resmi hedeflerle ilişkilendirerek, aynı anda birden fazla sorunu çözme fırsatları bulurlar. Etkili liderler mevcut duruma uygun görev, ilişki ve değişim odaklı davranışlar sergilerler (Yukl, 2013: 405-406).

Görev odaklı davranışlar; bir ekip veya organizasyonda i verimliliği ve koordinasyonu iyileştirmek veya sürdürmek için kullanılır. Etkili liderler, faaliyetleri insanları, kaynakları, bilgileri ve ekipmanı daha iyi kullanacak şekilde planlar ve programlar. Görevler atar, kaynak gereksinimlerini belirler ve birbiriyle ilişkili faaliyetleri koordine ederler. Sonuçları değerlendirmek için hedefleri, öncelikleri ve standartları netleştirmeye yardımcı olurlar. Performansı değerlendirmek ve çözülmesi gereken sorunları tespit etmek için bir grubun veya kuruluşun dhili işlemlerini izlerler.

İlişki odaklı davranışlar; iş hedeflerine bağlılık, karşılıklı güven ve iş birliği ve ekip veya organizasyonla özdeşleşme oluşturmak için kullanılır. Etkili liderler, çeşitli ilişki odaklı davranışlar kullanırlar. Destekleyicidirler (güven ve saygı gösterirler), başarıların ve katkıların takdir edilmesini sağlarlar. Alt beceriler ve öz yeterlik oluşturmak için koçluk ve rehberlik sağlarlar. Endişelerini keşfetmek ve önerilerini almak için liderin kararlarından önemli şekillerde etkilenecek kişilere danışırlar. İnsanları işlerinde operasyonel sorunları çözme ve müşterilere daha iyi hizmet sunma konusunda güçlendirirler. Grupla özdeşleşmeyi artırmak ve ye güven ve iş birliği oluşturmak için ekip oluşturma davranışlarını kullanırlar. Son olarak, bu liderler değerli bir bilgi, yardım ve siyasi destek kaynağı olan dışarıdan gelenlerle iş birliğine dayalı bir ilişki ağı kurar ve srdrrlar.

Değişim odaklı davranışlar; hedefleri, stratejileri ve iş süreçlerini değiştirmek ve dış ortama uyumu kolaylaştırmak için kullanılır. st düzey yöneticiler için önemli bir sorumluluk, dış vre ile ilgili kuruluşun temel yetkinlikleri ve ideolojisi ile tutarlı bir rekabet stratejisi formüle etmektir. Etkili liderler, uyarlanabilir değişiklikler gerektiren eğilimler ve olaylar hakkında bilgi edinmek için dış ortamı izlerler. Liderler, harici olayları yorumlar, tehditler ve fırsatlara odaklanır ve önerilen değişiklikleri, takipçilerin değerleri, idealleri ve temel yetkinlikleriyle ilgili net, çekici bir vizyonla

ilişkilendirirler. Liderler, yenilikçi düşünmeyi ve ürünleri, hizmetleri ve iş süreçlerini iyileştirmek için yeni bilgilerin yaratılmasını, edinilmesini, yayılmasını ve uygulanmasını teşvik eder ve kolaylaştırırlar. Büyük bir değişiklik gerçekleştirmeye yönelik onay ve destek kazanmak için, genellikle iç ve dış destekçilerden oluşan bir koalisyon oluşturmak gerekir. Etkili liderler, organizasyon genelinde stratejik kararların etkili bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırmak için yetkin değişim ajanlarını da görevlendirirler. Yeni bir stratejiye veya büyük bir değişikliğe sürekli kişisel bağlılığı göstermek için sembolik eylemler ve rol modelleme kullanılır. İlerlemeyi ve tekrarlanan küçük kazançları deneyimleme fırsatları sunmak, takipçilerin kendilerine, vizyona ve liderlerine daha fazla güvenmesini sağlar.

Bu üç tip davranış iş birimlerinin performanslarının belirlenmesinde birbiriyle etkileşim halindedir. Etkili liderler mevcut duruma göre görev, ilişki ve değişim odaklı davranışlardan hangisinin uygun olduğuna karar verirler. Zamanla değişen durumlar karşısında uygunluk durumuna bağlı liderlerin davranışlarında da değişme eğilimi ortaya çıkar. Örneğin, düşük fiyat ve güvenilir kalitenin devamlılığı için liderlerin daha çok görev odaklı olması gerekir. Ancak birimlerin proseslerinde ya da ürünlerde yapılması gereken önemli bir değişiklik için liderlerin değişim odaklı davranış sergilemesi gerekir. Etkili liderler bahsettiğimiz her iki durum içinde aynı zamanda ilişki odaklı davranış gösterme eğilimindedirler. Sonuç olarak, etkili liderler değişen koşullar karşısında davranışlarında esnek ve uyumlu olmalıdır.

3.3.2. Etkili Liderlik Özellikleri

Organizasyonların nasıl geliştiği ve değişen bir ortama nasıl uyum sağladığına ilişkin yapılan son araştırmalar, durum değiştikçe etkili liderlik için gerekli becerilerin de değişebileceğini göstermektedir. Bir girişimci yöneticinin yeni bir organizasyon kurmak için ihtiyaç duyduğu özelliklerle, büyük ve yerleşik bir organizasyonun genel müdürü tarafından ihtiyaç duyulan özellikler aynı değildir. İstikrarlı ve destekleyici bir çevreye sahip organizasyona liderlik etmek için gereken beceriler, organizasyonun çalkantılı ve rekabetçi bir ortamla karşı karşıya kaldığında liderlik etmek için gereken becerilerden oldukça farklıdır. Bu farklılıklar içerisinde, değişimin sürekliliğiyle birlikte organizasyonların kendilerini sürekli canlı tutmalarını ve dönüştürmelerini sağlayacak etkili liderlerin genel çerçevede sahip olması gereken özellikleri Yukl on maddede özetlemiştir (2013: 421-422):

1. Olayların anlamını yorumlamaya yardımcı olma: İnsanların karmaşık olaylarda anlam bulmalarına yardımcı olmak, özellikle de değişimin hızlanması ve hayatımızın her alanına dokunması durumunda önemlidir. Etkili liderler, insanların olayları yorumlamalarına, neden alakalı olduklarını anlamalarına ve ortaya çıkan tehditleri ve fırsatları belirlemelerine yardımcı olur.

2. Hedefler ve stratejiler üzerinde uyum sağlama: Toplu bir görevin etkili bir şekilde yerine getirilmesi, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda önemli bir anlaşma gerektirir. Bu seçimler hakkında bir fikir birliği oluşturmaya yardımcı olmak, özellikle yeni oluşturulan gruplarda ve yollarını kaybeden kuruluşlarda önemlidir. Etkili liderler hedefler, öncelikler ve stratejiler hakkında fikir birliği oluşturmaya yardımcı olur.

3. Bağlılık ve iyimserlik oluşturma: Zor, stresli bir görevin yerine getirilmesi, engeller ve aksaklıklar karşısında kararlılık ve sebat gerektirir. Etkili liderler, işe olan coşkuyu, görev hedeflerine bağlılığı ve çabanın başarılı olacağına dair güveni artırır.

4. Karşılıklı güven ve iş birliği inşa etme: Kolektif bir görevin etkili bir şekilde yerine getirilmesi, insanlar birbirini anladığında, çeşitliliği takdir ettiğinde ve farklılıklarla yapıcı bir şekilde yüzleşip çözümleyebildiğinde var olma olasılığı daha yüksek olan iş birliği ve karşılıklı güveni gerektirir. Etkili liderler karşılıklı saygı, güven ve iş birliğini besler.

5. Kolektif kimliği güçlendirme: Bir grubun veya organizasyonun etkinliği, en azından orta derecede kolektif özdeşleşmeyi gerektirir. Akıcı ekipler, sanal organizasyonlar ve ortak girişimlerin olduğu bu çağda, sınırlar genellikle belirsizdir ve bağlılıklar bölünmüştür. Etkili liderler, bir grup veya kuruluş için benzersiz bir kimlik oluşturmaya yardımcı olur ve üyelik sorunlarını bu kimlikle tutarlı bir şekilde çözerler.

6. Faaliyetleri organize ve koordine etme: Karmaşık bir görevin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, birçok farklı ancak birbiriyle ilişkili faaliyeti, insanların ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak şekilde koordine etme kapasitesini gerektirir. Etkili liderler, insanların toplu etkinlikleri verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri için organize olmalarına ve bu etkinlikleri koordine etmelerine yardımcı olurlar.

7. Toplu öğrenmeyi teşvik etme ve kolaylaştırma: Oldukça rekabetçi ve çalkantılı bir ortamda, bir organizasyonun hayatta kalması ve refahı için sürekli öğrenme ve yenilikçilik gereklidir. Üyeler, ortak hedeflere doğru birlikte çalışmanın daha iyi yollarını topluca öğrenmelidir. Etkili liderler, toplu öğrenmeyi ve yeniliği teşvik eder ve kolaylaştırır.

8. Gerekli kaynakları ve desteği edinme: Misyonunu etkin bir şekilde yerine getirmek için, bir grubun ana kuruluştan ve birimin dışındaki kişilerden gerekli kaynakları, onayları, yardımı ve siyasi desteği alması gerekir. Benzer şekilde, bir kuruluşun hayatta kalması ve refahı, müşteriler, müşteriler ve finansman kurumları gibi dış taraflarla olumlu değişimlere bağlıdır. Etkili liderler, birimlerinin çıkarlarını ve itibarını teşvik eder ve savunur; bunun için gerekli kaynakları ve desteği elde etmeye yardımcı olur.

9. İnsanları geliştirme ve güçlendirme: Bir grubun veya kuruluşun performansı, yetkin üyeler aktif olarak problem çözme ve karar verme sürecine dâhil olursa daha iyi olacaktır. İnsanları liderlik rollerine, yeni sorumluluklara ve büyük değişikliklere hazırlamak için ilgili beceriler geliştirilmelidir. Etkili liderler, çalışma birimlerindeki insanların becerilerini ve güvenlerini geliştirmeye yardımcı olur ve insanları değişim ajanı ve liderleri olmaları için güçlendirir.

10. Sosyal adaleti ve ahlaki teşvik etme: Üye memnuniyeti ve bağlılığı, adalet, şefkat ve sosyal sorumluluk iklimi ile artırılır. Böyle bir iklimi sürdürmek, bireysel hakları korumak, sosyal sorumluluğu teşvik etmek ve etik olmayan uygulamalara karşı çıkmak için aktif çabaları gerektirir. Etkili liderler, ahlaki davranışa örnek olurlar ve sosyal adaleti geliştirmek için gerekli önlemleri alırlar.

3.3.3. Etkili Liderliğin Ölçülmesi

Liderlik etkinliğin ölçülmesinde dikkate alınan en önemli etkenlerden biri ekibin veya kuruluşun performansının ne ölçüde artırıldığı ve hedeflere ulaşmada sağlanan kolaylıktır. Performansa ilişkin nesnel performans ölçümlerine örnek olarak satışlar, net karlar, kâr marjı, pazar payı, yatırım getirisi, aktif getirisi, verimlilik, çıktı birimi başına maliyet, bütçelenen harcamalara ilişkin maliyetler ve kurumsal stok değerindeki değişiklik gösterilebilir. Öznel etkililik ölçümleri arasında liderin üstlerinden, akranlarından veya astlarından alınan puanlar yer alır.

Takipçinin tutum ve algıları, liderin etkililiğinin ölçümünde kullanılan diğer bir göstergedir. Genellikle anketler veya görüşmelerle ölçülür. Lider, takipçilerin ihtiyaç ve beklentilerini ne kadar iyi karşılar? Lideri seviyor, saygı duyuyor ve takdir ediyorlar mı? Lidere güveniyorlar ve kendisini yüksek bütünlüğe sahip olduklarını mı algılıyorlar? Liderin taleplerini yerine getirme konusunda kararlılar mı yoksa onlara direnecekler, görmezden gelecekler mi yoksa yıkacaklar mı? Lider, iş yaşamının kalitesini iyileştiriyor, takipçilerin özgüvenlerini artırıyor, becerilerini artırıyor ve psikolojik büyüme ve gelişmelerine katkıda bulunuyor mu? Takipçi tutumları, algıları ve inançları da lidere karşı memnuniyetsizlik ve düşmanlığın dolaylı bir göstergesidir. Bu tür göstergelerin örnekleri arasında devamsızlık, şikayetler, üst yönetime şikayetler, transfer talepleri, iş yavaşlamaları, ekipman ve tesislerin kasıtlı sabotajı sayılabilir.

Lider etkinliği zaman zaman liderin, takipçiler veya dış gözlemciler tarafından algılanan grup süreçlerinin kalitesine katkısı açısından ölçülür. Lider grup bağlılığını, üye işbirliğini, üye bağlılığını ve üye hedeflerinin grubun hedeflerine ulaşabileceğine olan güvenini artırıyor mu? Lider, grup tarafından sorun çözme ve karar verme süreçlerini geliştiriyor ve anlaşmazlıkları ve çatışmaları yapıcı bir şekilde çözmeye yardımcı oluyor mu? Lider rol uzmanlığının etkinliğine, faaliyetlerin düzenlenmesine, kaynakların birikmesine ve grubun değişim ve krizlerle başa çıkmaya hazır olmasına katkıda bulunuyor mu?

Liderlik etkinliği için son bir kriter türü, bir kişinin lider olarak başarılı bir kariyere sahip olmasıdır. Kişi hızla yüksek otorite pozisyonlarına terfi ediyor mu? Kişi liderlik pozisyonunda tam bir süreye mi hizmet ediyor yoksa çıkartılıyor veya istifaya mı

zorlanıyor? Örgütlerdeki seçilmiş pozisyonlar için yeniden seçmeyi amaçlayan bir lider başarılı mı (Yukl, 2013: 9)?

Bu kriterler ışığında araştırmada katılımcıların etkili liderlik düzeylerini ölçmek için Bass ve Avolio'nun (1996) "Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ" ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte toplam 21 ifade yer almaktadır.

3.3.4. Etkili Liderlik ve Zekâ

Zekânın liderlikteki rolüne ilişkin yapılan bilimsel çalışmalar 1920'lere ve 1930'lara dayanmaktadır. Bu çalışmaların çoğu, zekânın büyük oranda liderliğe katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örnek vermek gerekirse, yapılan araştırmalarda liderlerin takipçilerinden daha akıllı oldukları görülmüş ve zekâ, liderlik algılarıyla tutarlı bir şekilde ilişkilendirilmiştir (Bass, 1990; Lord, DeVader ve Alliger, 1986). Bununla birlikte, bu yaklaşımın eksikliği, durumsal faktörleri dikkate almamasıdır. Örneğin, Hollingworth (1926), bir liderin zekâsı takipçilerinininkinden çok daha fazlaysa, takipçilerin liderle özdeşleşmediğini ve bunun sonucu olarak liderin etkinliğinden uzaklaştığını bulmuştur. Ancak bu durum, zekâ ve liderlik arasında ciddi bir ilişki olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Zekâ ve liderlik üzerine yapılan bu ilk araştırmalarda, geleneksel IQ tabanlı zekâ kavramlarına odaklanılmıştır. Örneğin, "sosyal içgörü", "sosyal beceriler / yeterlilik", "duygusal olgunluk" gibi kavramların hepsinin araştırmacılar tarafından etkili liderlikle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. (Bass, 1990). İlk olarak sadece liderlik araştırmacıları tarafından tartışılan bu kavramların, daha sonra zekâ araştırmacılarının, psikologların ve sosyal bilimcilerin dikkatini çeken çok sayıda zekâ türüne paralel olduğu görülmüştür. Örneğin, sosyal içgörü ve sosyal beceriler "sosyal zekâ" alanının (Marlowe, 1986; Riggio, Messamer ve Throckmorton, 1991), "duygusal olgunluk" ise "duygusal zekâ" alanının (Mayer & Salovey, 1993; Mayer ve Salovey, 1990) bileşenleridir. En eski zekâ araştırmacıları tarafından bile zekâda geleneksel zekâ testlerinde temsil edilen zihinsel yeteneklerden daha fazlası olduğu bilinmektedir. Thorndike tarafından ilk olarak 1920 yılında sosyal zekâ tanımlandıktan sonra zekânın çoklu bir yapıya sahip olduğu araştırılmaya başlanmıştır. Guilford (1967), Gardner (1983) ve Sternberg (1985) spesifik ve çok sayıda zekâ türü için çalışmalar yapmışlardır. Daha sonra Goleman'ın (1995) "Duygusal Zekâ" adlı kitabı ile zekâ ve liderliğe olan ilgi artmıştır. Duygusal zekâ kavramının popülerliği ile birlikte liderin etkinliği ve zekâ arasındaki gerçek ilişki

anlaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, duygusal zekâ etkili liderlikte rol oynayan sadece bir zekâ türüdür. Sosyal zekâ, pratik zekâ ve yaratıcılık, etkili liderlikte yer alan daha geniş zekâ yapısının diğer yönleridir. Bu çoklu zekâ biçimleri sadece etkili liderlerin sahip olduğu özellik olmakla kalmaz, aynı zamanda liderlerin değişen durumlarda etkilerini kuvvetlendiren faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu zekâ türleri çeşitli duygusal ve sosyal durumları okuyarak kişilerarası iletişim ve etkileşimi güçlendiren yetenekleri içerirler (Riggio vd., 2002: 1-3).

Lider, organizasyonun duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün grubu o yöne çekebilmektedir. Liderlik enerji vermektir (Goleman, 1998: 235). Liderin etkileme gücü, çevresindeki kişiler hakkında aldığı bilgiden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla liderin, sözlü ve sözlü olmayan kaynaklardan gelen bilgiyi, doğru biçimde algılayıp değerlendirmesi, gücünün etkinliğine yansıyacaktır. Derinlerde hissedilen duyguları bilgi ve uyarıların aracılığıyla ayırt etmek, lider olabilmenin temel bir gereğidir (Cooper ve Sawaf, 1997: 12). Duyguların liderlik sürecindeki rolü, duyguların etkili davranışları engelleyebileceği inancının sonucu olarak, yapılan araştırmalarda ihmal edilmiş bir alan olarak kalmıştır. Geleneksel liderlik teorileri, bir liderin duygularının etkisinde kalmadan planlama yapmasını ve rasyonel bir şekilde düşünmesini öne sürmektedir. (Gardner ve Stough, 2002: 68). Daha sonra liderlik alanında yapılan çalışmalarda (Palmer v.d. (2001) "Emotional Intelligence and Effective Leadership", McKeown ve Bates (2013) "Emotion Intelligent Leadership Findings from Study of Public Library Branch Managers in Northern Ireland") ise duygusal zekânın liderlik etkinliğinde önemli bir faktör olduğu ve yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin daha iyi performans gösterdiği ortaya konmuştur.

Bernard M. Bass, üç tür zekânın (bilişsel zekâ, sosyal zekâ ve duygusal zekâ) dönüşümcü liderliğe nasıl katkıda bulunduğunu araştırmıştır. Bass "dönüşümcü" denilen gerçekten istisnai liderlerin birden fazla zekâ türüne sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bass'a göre sosyal zekâ ve duygusal zekâ özellikle önemlidir, çünkü bunlar dönüşümcü liderin takipçilere ilham verme ve takipçileriyle ilişki kurma yeteneğine katkıda bulunmaktadır (Riggio vd., 2002: 4). Riggio ve Reichard (2008: 171) duygusal zekânın yanında sosyal zekânın da etkili liderlikte temel bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Yaptıkları araştırma sonucuna göre, duygusal ve sosyal

zekânın hem lider etkinliği ile ilgili olduğunu hem de eğitim yoluyla geliştirilebildiğini ortaya koymuşlardır. Son olarak Yukl, etkili liderlerin yönetimsel yetkinlik olarak sosyal zekâ, duygusal zekâ ve öğrenme yeteneğine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir.



4. SOSYAL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂNIN ETKİLİ LİDERLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla hazırlanan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları, modeli, hipotezleri, evreni ve örneklemini, veri toplama araçları ve yöntemi ile araştırma bulguları ve verilerin değerlendirilmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik kavramlarını tanıtarak, sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Bu kapsamda yukarıda belirtilen temel amaca bağlı olarak araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- 1) Sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderliğin, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak,
- 2) Sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik değişkenleri arasında ne düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmek.

4.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde zekâ ve liderlik arasındaki çalışmalarda “etkili liderlik” kavramı liderlik türlerinin çerçevelenmesinde yaşanan birtakım belirsizliklerden dolayı pek fazla ele alınmamıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde; literatürde yeni olmayan hem sosyal zekâyı hem de etkili liderliği konu alan çalışmaların az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ile ilgili araştırmaların ise oldukça fazla olduğu ancak etkili liderlik ile ilişkisini inceleyen sadece bir yüksek lisans tezinin bulunduğu görülmüştür. Sosyal zekâ ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışma;

-Ülkemizde hâlihazırda az sayıda çalışılmış olan sosyal zekânın kavramsal çerçevesini zenginleştirilmesi,

-Aynı şekilde az sayıda çalışılmış olan etkili liderliğin kavramsal çerçevesini zenginleştirilmesi,

-Sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik arasındaki ilişkinin ortaya konması,

-Sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderliğe etkisini inceleyen tek çalışma olması,

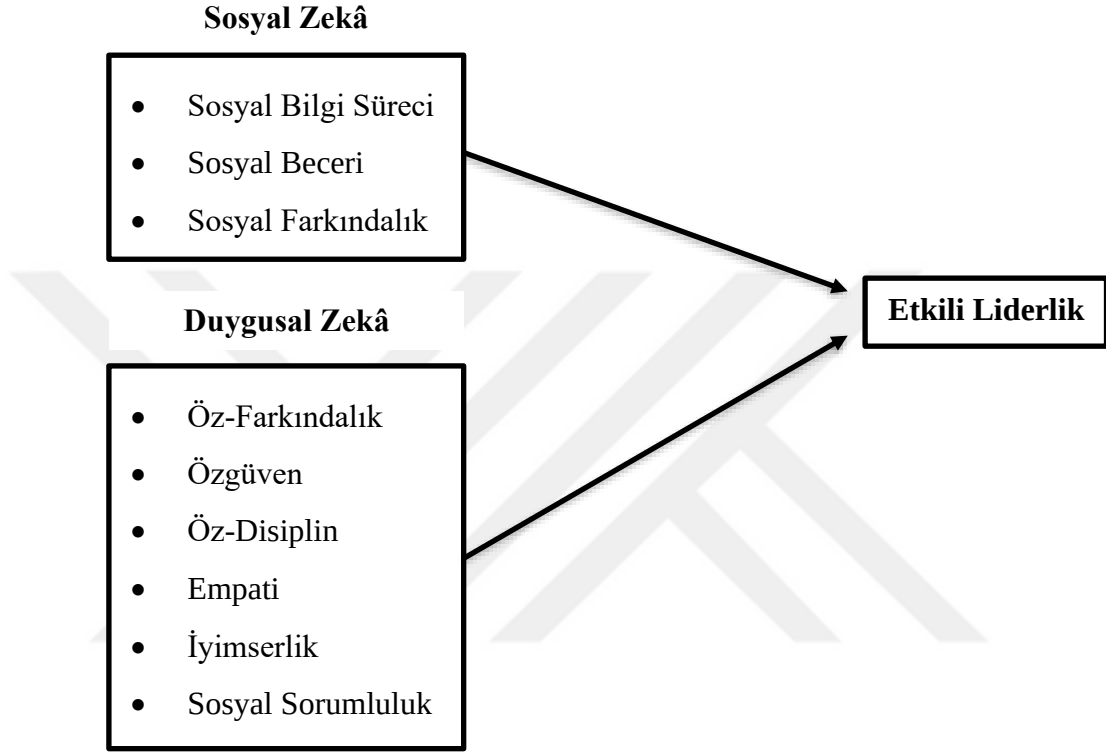
-Verilerin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonuç daha sonraki çalışmalara kaynak oluşturması açısından önem arz etmektedir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirleme amacıyla olan bu araştırmanın ana kütlesini Ankara ili genelinde bir kamu kurumunda görev yapan yönetici kadrosunda çalışanlar oluşturmaktadır. Maliyete ve zamana ilişkin kısıtlar nedeniyle Türkiye’deki farklı şehirlerde ve sektörlerde görev yapan yöneticilere yönelik bir araştırma yapılamamıştır. Çalışmanın daha geniş bir zamanda yapılması, veri sayısının artırılması, farklı şehir ve sektörlerde yapılması sonuçları etkileyecektir.

4.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelini Şekil 4.1.'de görülmektedir. Bu araştırmada, katılımcıların sosyal zekâ ve duygusal zekâ düzeyleri bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Bağımlı değişken ise etkili liderliktir.



Şekil 4.1. Araştırma modeli

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada; sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik değişkenlerinin, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği sorusu ile sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderliğe etkisinin olup olmadığı temel araştırma sorusuna bağlı olarak geliştirilen ana hipotez ve alt hipotez ifadeleri şu şekildedir:

Ana Hipotez-1:

H₁: Sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

Alt Hipotezler:

H_{1.1}: Sosyal zekâ, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H_{1.2}: Sosyal zekâ, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H_{1.3}: Sosyal zekâ, katılımcıların çocuk sayılarına göre farklılık gösterir.

H_{1.4}: Sosyal zekâ, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_{1.5}: Sosyal zekâ, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H_{1.6}: Sosyal zekâ, katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H_{1.7}: Duygusal zekâ, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H_{1.8}: Duygusal zekâ, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H_{1.9}: Duygusal zekâ, katılımcıların çocuk sayılarına göre farklılık gösterir.

H_{1.10}: Duygusal zekâ, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_{1.11}: Duygusal zekâ, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H_{1.12}: Duygusal zekâ, katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H_{1.13}: Etkili liderlik, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H_{1.14}: Etkili liderlik, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H_{1.15}: Etkili liderlik, katılımcıların çocuk sayılarına göre farklılık gösterir.

H_{1.16}: Etkili liderlik, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_{1.17}: Etkili liderlik, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H_{1.18}: Etkili liderlik, katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Ana Hipotez-2:

H2: Sosyal zekânın etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Alt Hipotezler:

H2.1: Sosyal zekânın “sosyal bilgi süreci” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H2.2: Sosyal zekânın “sosyal beceri” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H2.3: Sosyal zekânın “sosyal farkındalık” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Ana Hipotez-3:

H3: Duygusal zekânın etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Alt Hipotezler:

H3.1: Duygusal zekânın “öz-farkındalık” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H3.2: Duygusal zekânın “özgüven” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H3.3: Duygusal zekânın “öz-disiplin” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H3.4: Duygusal zekânın “empati” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H3.5: Duygusal zekânın “iyimserlik” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H3.6: Duygusal zekânın “sosyal sorumluluk” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

4.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Bu tez çalışmasında katılımcıların sosyal zekâ düzeyleri ölçmek için, Silvera vd. (2001) tarafından geliştirilen Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği (Tromso Social Intelligence Scale) kullanılmıştır. Doğan ve Çetin (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçeğin

sosyal zekâ düzeyini ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, çalışmada kullanılmak için bu ölçek tercih edilmiştir. Ölçekte toplam 21 ifade yer almaktadır. Söz konusu ölçekte sosyal zekâ üç alt boyutta ele alınmıştır. Bunlar; sosyal bilgi süreci (social information processing), sosyal beceriler (social skills) ve sosyal farkındalık (social awareness) şeklinde gruplandırılmıştır. Ölçek, Bayram ÇETİN ve Tayfun DOĞAN'ın e-posta ile verdiği izin çerçevesinde akademik çalışma yapmak için kullanılmıştır.

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini ölçmek amacıyla Cook vd.nin (2012) “Emotional Intelligence” ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte toplam 18 ifade yer almaktadır. Söz konusu ölçekte duygusal zekâ altı alt boyutta ele alınmıştır. Bunlar; öz-farkındalık (self-awareness), özgüven (self-confidence), öz-disiplin (self-discipline), empati (empathy), iyimserlik (optimism) ve sosyal sorumluluk (social responsibility) şeklinde gruplandırılmıştır. Aydın ve diğerleri (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek, Neslihan KÜNYE'nin e-posta ile verdiği izin çerçevesinde akademik çalışma yapmak için kullanılmıştır.

Katılımcıların etkili liderlik düzeylerini ölçmek için Bass ve Avolio'nun (1996) “Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ” ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte toplam 21 ifade yer almaktadır. Aydın ve diğerleri (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek, Neslihan KÜNYE'nin e-posta ile verdiği izin çerçevesinde akademik çalışma yapmak için kullanılmıştır.

Araştırmada ölçeklerde kullanılan ifadeler 5'li likert tipi ölçek yardımıyla değerlendirilmiş olup, değerlendirmeler “Hiçbir zaman (1), Ara sıra (2), Sık sık (3), Çoğunlukla (4), Her zaman (5)” şeklinde yapılmıştır.

Araştırmada veriler anket yöntemi yardımıyla toplanmıştır. Ek-1'de sunulan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler, ikinci bölümünde sosyal zekâ ile ilgili ifadeler, üçüncü bölümde duygusal zekâ ile ilgili ifadeler ve son olarak dördüncü bölümde ise etkili liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

Verilerin toplanması için Ankara'da bir kamu kurumunda 350 yöneticiye çevrimiçi anket yoluyla ulaşılmaya çalışılmış ve bunlardan 306'sı çalışmaya olumlu dönüş yapmış ve tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Yöneticilerden alınan örneklem kitlesi çalışma evreninin yaklaşık %85'i kadardır. Anket ifadelerinin dağılımı Çizelge 4.1.'de

ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Bölüm No	Bölüm Adı	İfade Sayısı	İfade Aralığı
1	Demografik Bilgiler	6	1-6
2	Sosyal Zekâ	21	7-27
3	Duygusal Zekâ	18	28-45
4	Etkili Liderlik	21	46-66

Çizelge 4.1. Anket ifadelerinin dağılımı

4.7. Araştırma Bulguları ve Analizi

Değerlendirmeye tabi tutulacak verilerin istatistikî analizi için IBM SPSS 27 for Windows (Statistical Packaged for Social Sciences) paket programı tercih edilmiştir. Söz konusu program sayesinde frekans analizi, güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA), Pearson Korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacı ile Cronbach's Alpha katsayıları elde edilmiş ve incelenmiştir. Sonuçta bulunan veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

4.7.1. Frekans Analizi

		N	Frekans (%)
Cinsiyet	Kadın	97	31,7
	Erkek	209	68,3
Yaş	18-25	60	19,6
	26-33	169	55,2
	34-41	41	13,4
	42-49	30	9,8
	50 ve üzeri	6	2,0
Medeni Durum	Evli	131	42,8
	Bekâr	175	57,2
Çocuk Sayısı	Yok	221	72,2
	1	32	10,5
	2	48	15,7
	3 ve üzeri	5	1,6
Eğitim Durumu	Ortaöğretim (Lise)	5	1,6
	Yüksekokul	26	8,5
	Fakülte (Lisans)	235	76,8
	Yüksek Lisans ve	40	13,1
Çalışma Yılı	0-5	196	64,1
	6-10	32	10,5
	11-15	18	5,9
	16-20	10	3,3
	21-25	35	11,4
	26 ve üzeri	15	4,9
Toplam		306	100

Çizelge 4.2. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı

Araştırmaya katılan ve cevapları değerlendirmeye tabi tutulan katılımcıların demografik özellikleri Çizelge 4.2.'de sunulmuştur. Buna göre araştırmaya katılanların %31,7'si kadın (N=97), %68,3'ü erkek (N=209) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların

%19,6'sı 18-25 yaş (N=60), %55,2'si 26-35 yaş (N=169), %13,4'ü 34-41 yaş (N=41), %9,8'i 42-49 yaş (N=30) ve %2'si 50 ve üzeri yaş (N=6) grubunda bulunmaktadır. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında ise %42,8'inin evli (N=131) ve %57,2'sinin ise bekâr (N=175) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çocuk sayısı değerlendirildiğinde %72,2'sinin çocuğunun olmadığı (N=221), %10,5'inin bir çocuğa (N=32), %15,7'sinin iki çocuğa (N=48), %1,6'sının 3 ve üzeri çocuğa (N=5) sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %1,6'sı ortaöğretim (lise) (N=5), %8,5'i yüksekokul (N=26), %76,8'i fakülte (lisans) (N=235) ve %13,1'i yüksek lisans ve üstü (N=40) seviyesinde eğitime sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Son olarak çalışma yılı dikkate alındığında katılımcıların %64,1'inin 1-5 yıl aralığında (N=196), %10,5'inin 6-10 yıl aralığında (N=32), %5,9'unun 11-15 yıl aralığında (N=18), %3,3'ünün 16-20 yıl (N=10), %11,4'ünün 21-25 yıl aralığında (N=35), %4,9'unun ise 26 ve üzeri yıl (N=15) çalışma tecrübesine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

4.7.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Cronbach's Alpha güvenilirliği (Cronbach, 1951), sosyal ve örgütsel bilimlerde en yaygın kullanılan güvenilirlik ölçütlerinden biridir. Cronbach's Alpha güvenilirliği; herhangi bir q ölçümünün, bir durumun, alternatif form ya da anket/test maddelerinin ölçüm toplamının (ya da ortalamasının) güvenilirliğini tanımlamada kullanılır. Genelde uygulamada en fazla kullanılan yöntem olan anket/test maddesini temsil ettiğinde ölçümün Cronbach's Alpha katsayısı 'iç tutarlılık' güvenilirliğinin ifadesidir (Bonett ve Wright, 2014: 3-15). Cronbach's Alpha katsayısı; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir nitelikte değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlik seviyesindedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2008).

Araştırmaya katılan yöneticilerden toplanan verilerin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek maksadıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmıştır. Uygulanan testte KMO değerinin yüksek çıkması ölçekte yer alan değişkenlerin diğer değişkenler tarafından uyumlu bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Aksi durumlarda sıfır ya da sıfıra yakın bir sonucun oluşması yapılacak korelasyon

analizinde bir dağınıklık olduğu ve buna bağlı olarak bir yorum yapılamayacağını gösterir. KMO testi sonucu çıkan değer 0,50'den küçükse faktör analizine devam edilemeyeceği belirtilir (Çokluk vd., 2012: 207). Çalışmamızdaki ölçeklerde yer alan tüm ifadelerin faktör yükü 0,50'den büyük olduğu için değerlendirme dışında bırakılan ifade olmamıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait faktör yükleri ve güvenirlik katsayıları Çizelge 4.3.'te gösterilmiştir.

Değişkenler	İfade Numarası	Faktör Yükü	Cronbach's Alpha
SOSYAL ZEKÂ	1	0,646	0,885
	2	0,669	
	3	0,746	
	4	0,775	
	5	0,695	
	6	0,560	
	7	0,654	
	8	0,661	
	9	0,623	
	10	0,807	
	11	0,815	
	12	0,642	
	13	0,739	
	14	0,690	
	15	0,653	
	16	0,627	
	17	0,719	
	18	0,750	
	19	0,697	
	20	0,710	
	21	0,681	

DUYGUSAL ZEKÂ	1	0,683	0,881
	2	0,674	
	3	0,734	
	4	0,616	
	5	0,664	
	6	0,623	
	7	0,747	
	8	0,643	
	9	0,693	
	10	0,618	
	11	0,713	
	12	0,525	
	13	0,685	
	14	0,618	
	15	0,533	
	16	0,547	
	17	0,632	
	18	0,609	
ETKİLİ LİDERLİK	1	0,637	0,914
	2	0,649	
	3	0,636	
	4	0,637	
	5	0,571	
	6	0,579	
	7	0,684	
	8	0,586	
	9	0,685	
	10	0,651	
	11	0,480	
	12	0,653	

	13	0,631	
	14	0,632	
	15	0,677	
	16	0,642	
	17	0,670	
	18	0,597	
	19	0,688	
	20	0,674	
	21	0,611	

Çizelge 4.3. Ölçeklere ait faktör yükleri ve güvenilirlik katsayıları

Sosyal zekâ ölçeği ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçek güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,885$ olarak tespit edilmiş ve α değeri $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında yer aldığından ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Geçerlilik için yapılan KMO ve Bartlett analizi sonucunda; KMO=0,888 ve Bartlett değerinin $p=0,00<0,05$ 'ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu iki değer göz önüne alındığında ölçek için faktör analizinin yapılabilir olduğu anlaşılmış ve faktör analizi sonucunda Çizelge 4.3.'te gösterildiği şekilde ölçekte yer alan tüm ifadelerin faktör yükü olarak 0,50'den büyük olduğu ve ölçekten çıkarılması gereken ifade bulunmadığı tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ ölçeği güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri $\alpha = 0,881$ olarak bulunmuş ve α değeri $0,80 \leq \alpha < 1,00$ sınırları içerisinde olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak belirlenmiştir. Geçerlilik analizinde KMO=0,891 ve Bartlett değeri $p=0,00<0,05$ 'ten küçük olduğundan ölçek geçerli olarak kabul edilmiştir. Bu ölçekte de tüm ifadelerin faktör yükü olarak 0,50'den büyük olduğu ve ölçekten çıkarılması gereken ifade bulunmadığı tespit edilmiştir.

Son olarak etkili liderlik ölçeği güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri $\alpha = 0,914$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre α değeri $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin geçerliliği için hesaplanan KMO değeri 0,931 ve Bartlett değeri için $p=0,00<0,05$ 'ten küçük olması sebebiyle ölçek aynı zamanda geçerli olarak da kabul edilmiştir. Ölçeğe ait tüm ifadelerin faktör yükü olarak 0,50'den büyük olduğu ve ölçekten çıkarılması gereken ifade bulunmadığı tespit edilmiştir.

4.8. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Fark Gösterip / Göstermediğinin Analizi

Çalışmadaki değişkenlerin, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için “ H_1 : Sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.” hipotezi ortaya konmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerinin değişkenlerle ilişkisinde cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için 'bağımsız T - testi' yapılmıştır. Çocuk sayısı, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi için ise 'One-way Anova' testi kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir. Her bir demografik özellik ile değişkenlerin ilişkileri ayrı ayrı olacak şekilde aşağıdaki çizelgelerde gösterilmiştir.

4.8.1. Sosyal Zekâ Düzeyi - Demografik Özellikler İlişkisinin Analizi

Katılımcıların sosyal zekâ düzeylerini cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi demografik faktörlerinin etkileyip etkilemediği incelemek için geliştirilen $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, $H_{1.3}$, $H_{1.4}$, $H_{1.5}$ ve $H_{1.6}$ hipotezlerinin kabul edilip edilmediği aşağıda incelenmiştir.

4.8.1.1. Sosyal zekâ düzeyi - cinsiyet ilişkisi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	df	t	p
Sosyal Zekâ	Kadın	97	3,785	0,496	304	-1,199	0,231
	Erkek	209	3,862	0,531			

Çizelge 4.4. Sosyal zekâ düzeyi - cinsiyet ilişkisi

Katılımcıların sosyal zekâ düzeylerinin, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız T-testi yapılmıştır. Öncelikle Levene testine göre dağılımların homojenliği kontrol edilmiştir. Sonuç olarak dağılımın homojen olduğu ($p=0,325 > 0,05$) görülmüştür. T-testi sonucuna göre katılımcıların cinsiyet ortalamaları arasındaki fark ($t=-1,199$; $p=0,231 > 0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Katılımcıların sosyal zekâ düzeylerinin, cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve $H_{1.1}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.1.2. Sosyal zekâ düzeyi – medeni durum ilişkisi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	df	t	p
Sosyal Zekâ	Evli	131	3,795	0,498	304	-1,236	0,218
	Bekâr	175	3,869	0,536			

Çizelge 4.5. Sosyal zekâ düzeyi – medeni durum ilişkisi

Katılımcıların sosyal zekâ düzeylerinin, medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız T-testi yapılmıştır. Yapılan Levene testine göre dağılımların homojenliği kontrol edilmiş ve homojen olduğu ($p=0,427 > 0,05$) görülmüştür. T-testi sonucuna göre katılımcıların medeni durum ortalamaları arasındaki fark ($t=-1,236$; $p=0,218 > 0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Katılımcıların sosyal zekâ düzeylerinin, medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve $H_{1,2}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.1.3. Sosyal zekâ düzeyi – çocuk sayısı ilişkisi

	Çocuk Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Sosyal Zekâ	Yok	221	3,855	0,53051	3-302	1,211	0,306
	1	32	3,888	0,55567			
	2	48	3,711	0,45446			
	3 ve üzeri	5	3,952	0,38832			

Çizelge 4.6. Sosyal zekâ düzeyi – çocuk sayısı ilişkisi

Katılımcıların sosyal zekâ düzeylerinin, yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için one way Anova analizi yapılmıştır. Levene testine göre dağılımların homojen olduğu ($p=0,650 > 0,05$) görülmüştür. Katılımcıların sosyal zekâ düzeylerinin, yaşlarına göre farklılık göstermediği ($F=1,211$; $p=0,306 > 0,05$) tespit edilmiş ve $H_{1,3}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.1.4. Sosyal zekâ düzeyi – yaş ilişkisi

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Sosyal Zekâ	18-25	60	3,800	0,549	4-301	1,515	0,198
	26-33	169	3,883	0,535			
	34-41	41	3,756	0,501			
	42-49	30	3,847	0,382			
	50 ve üzeri	6	3,444	0,408			

Çizelge 4.7. Sosyal zekâ düzeyi – yaş ilişkisi

Katılımcıların sosyal zekâ düzeylerinin, yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için One Way Anova analizi yapılmıştır. Levene testine göre dağılımların homojen olduğu ($p=0,192 > 0,05$) görülmüştür. Katılımcıların sosyal zekâ düzeylerinin, yaşlarına göre farklılık göstermediği ($F=1,515$; $p=0,198 > 0,05$) tespit edilmiş ve $H_{1,4}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.1.5. Sosyal zekâ düzeyi – eğitim durumu ilişkisi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Sosyal Zekâ	Ortaöğretim (lise)	5	3,742	0,448	3-302	3,716	0,012
	Yüksekokul	26	3,534	0,486			
	Fakülte (lisans)	235	3,855	0,533			
	Yüksek lisans ve üstü	40	3,942	0,405			

Çizelge 4.8. Sosyal zekâ düzeyi – eğitim durumu ilişkisi

Katılımcıların sosyal zekâ düzeyleri ile eğitim durumu ilişkisine bakıldığında; Levene testine göre veri dağılımının normal ($p=0,170 > 0,05$) olduğu ve katılımcıların sosyal zekâ düzeylerinin, eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği ($F=3,716$; $p=0,012 <$

0,05) tespit edilmiş ve $H_{1.5}$ hipotezi kabul edilmiştir. Fakülte (lisans) ile yüksek lisans ve üstü eğitim durumu olan katılımcıların, daha yüksek sosyal zekâ düzeylerine sahip olduğu ifade edilebilir.

4.8.1.6. Sosyal zekâ düzeyi – çalışma süresi ilişkisi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Sosyal Zekâ	0-5	196	3,876	0,516	5-300	0,799	0,551
	6-10	32	3,776	0,668			
	11-15	18	3,859	0,505			
	16-20	10	3,761	0,467			
	21-25	35	3,749	0,439			
	26 ve üzeri	15	3,688	0,460			

Çizelge 4.9. Sosyal zekâ düzeyi – çalışma süresi ilişkisi

Katılımcıların sosyal zekâ düzeyleri ile son demografik özellik olan çalışma süresi ilişkisine bakıldığında; veri dağılımının normal olduğu ($p=0,134 > 0,05$) ve katılımcıların sosyal zekâ düzeylerinin, çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği ($F=0,799$; $p=0,551 > 0,05$) tespit edilmiş ve $H_{1.6}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.2. Duygusal Zekâ Düzeyi - Demografik Özellikler İlişkisinin Analizi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi demografik faktörlerinin etkileyip etkilemediği incelemek için geliştirilen $H_{1.7}$, $H_{1.8}$, $H_{1.9}$, $H_{1.10}$, $H_{1.11}$ ve $H_{1.12}$ hipotezlerinin kabul edilip edilmediği aşağıda incelenmiştir.

4.8.2.1. Duygusal zekâ düzeyi - cinsiyet ilişkisi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	df	t	p
Duygusal Zekâ	Kadın	97	3,877	0,510	304	-1,550	0,122
	Erkek	209	3,975	0,515			

Çizelge 4.10. Duygusal zekâ düzeyi - cinsiyet ilişkisi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız T-testi yapılmıştır. Öncelikle yapılan Levene testine göre dağılımların homojenliği kontrol edilmiş ve dağılımın homojen olduğu ($p=0,711 > 0,05$) görülmüştür. T-testi sonucuna göre katılımcıların cinsiyet ortalamaları arasındaki fark ($t=-1,550$; $p=0,122 > 0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve $H_{1,7}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.2.2. Duygusal zekâ düzeyi – medeni durum ilişkisi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	df	t	p
Duygusal Zekâ	Evli	131	3,895	0,490	304	-1,443	0,150
	Bekâr	175	3,981	0,531			

Çizelge 4.11. Duygusal zekâ düzeyi – medeni durum ilişkisi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız T-testi yapılmıştır. Levene testine göre dağılımların homojen olduğu ($p=0,499 > 0,05$) anlaşılmıştır. T-testi sonucuna göre katılımcıların medeni durum ortalamaları arasındaki fark ($t=-1,443$; $p=0,150 > 0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve $H_{1,8}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.2.3. Duygusal zekâ düzeyi – çocuk sayısı ilişkisi

	Çocuk Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Duygusal Zekâ	Yok	221	3,985	0,515	3-302	2,236	0,084
	1	32	3,868	0,552			
	2	48	3,791	0,469			
	3 ve üzeri	5	4,066	0,436			

Çizelge 4.12. Duygusal zekâ düzeyi – çocuk sayısı ilişkisi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, çocuk sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız T-testi yapılmıştır. Yapılan Levene testine ile dağılımların homojen olduğu ($p=0,527 > 0,05$) görülmüştür. T-testi sonucuna göre katılımcıların çocuk sayılarının ortalamaları arasındaki fark ($F=2,236$; $p=0,084 > 0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, çocuk sayısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve $H_{1,9}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.2.4. Duygusal zekâ düzeyi – yaş ilişkisi

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Duygusal Zekâ	18-25	60	3,896	0,577	4-301	3,751	0,005
	26-33	169	4,007	0,496			
	34-41	41	3,806	0,456			
	42-49	30	3,990	0,376			
	50 ve üzeri	6	3,342	0,839			

Çizelge 4.13. Duygusal zekâ düzeyi – yaş ilişkisi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için One Way Anova analizi yapılmıştır. Levene testine göre dağılımların homojen olduğu ($p=0,070 > 0,05$) görülmüştür. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, yaşlarına göre farklılık gösterdiği ($F=3,751$; $p=0,005 < 0,05$) tespit edilmiş ve $H_{1,10}$ hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların ilk dört yaş grubunda

bulunanların duygusal zekâ düzeylerinin ortalamaları birbirine yakınken, 50 ve üzeri yaş grubunda bulunanların daha düşük duygusal zekâ düzeyine sahip olduğu ifade edilebilir.

4.8.2.5. Duygusal zekâ düzeyi – eğitim durumu ilişkisi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Duygusal Zekâ	Ortaöğretim (lise)	5	3,588	0,940	3-302	0,978	0,403
	Yüksekokul	26	3,893	0,641			
	Fakülte (lisans)	235	3,950	0,498			
	Yüksek lisans ve üstü	40	3,986	0,458			

Çizelge 4.14. Duygusal zekâ düzeyi – eğitim durumu ilişkisi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile eğitim durumu ilişkisine bakıldığında; Levene testine göre veri dağılımının normal olduğu ($p=0,155 > 0,05$) ve katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği ($F=0,978$; $p=0,403 > 0,05$) tespit edilmiş ve $H_{1.11}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.2.6. Duygusal zekâ düzeyi – çalışma süresi ilişkisi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Duygusal Zekâ	0-5	196	3,9986	0,50794	5-300	1,372	0,234
	6-10	32	3,8559	0,59348			
	11-15	18	3,8981	0,43001			
	16-20	10	3,8444	0,48981			
	21-25	35	3,8571	0,44552			
	26 ve üzeri	15	3,7481	0,64306			

Çizelge 4.15. Duygusal zekâ düzeyi – çalışma süresi ilişkisi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile son demografik özellik olan çalışma süresi ilişkisine bakıldığında; veri dağılımının normal olduğu ($p=0,640 > 0,05$) ve katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği ($F=1,372$; $p=0,234 > 0,05$) tespit edilmiş ve $H_{1.12}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.3. Etkili Liderlik Düzeyi - Demografik Özellikler İlişkisinin Analizi

Katılımcıların etkili liderlik düzeylerini cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi demografik faktörlerinin etkileyip etkilemediği incelemek için geliştirilen $H_{1.13}$, $H_{1.14}$, $H_{1.15}$, $H_{1.16}$, $H_{1.17}$ ve $H_{1.18}$ hipotezlerinin kabul edilip edilmediği aşağıda incelenmiştir.

4.8.3.1. Etkili liderlik düzeyi - cinsiyet ilişkisi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	df	t	p
Etkili Liderlik	Kadın	97	3,733	0,563	304	-1,611	0,108
	Erkek	209	3,843	0,550			

Çizelge 4.16. Etkili liderlik düzeyi - cinsiyet ilişkisi

Katılımcıların etkili liderlik düzeylerinin, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız T-testi yapılmıştır. Levene testine göre dağılımların homojenliği kontrol edilmiştir. Sonuç olarak dağılım homojen olduğu ($p=0,667 > 0,05$) görülmüştür. T-testi sonucuna göre katılımcıların cinsiyet ortalamaları arasındaki fark ($t=-1,611$; $p=0,108 > 0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Katılımcıların etkili liderlik düzeylerinin, cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve $H_{1.13}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.3.2. Etkili liderlik düzeyi – medeni durum ilişkisi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	df	t	p
Etkili Liderlik	Evli	131	3,796	0,545	304	-0,349	0,728
	Bekar	175	3,818	0,565			

Çizelge 4.17. Etkili liderlik düzeyi – medeni durum ilişkisi

Katılımcıların etkili liderlik düzeylerinin, medeni duruma göre farklılık gösterip

göstermediğini anlamak için bağımsız T-testi yapılmıştır. Levene testine göre dağılımların homojen olduğu anlaşılmıştır ($p = 0,428 > 0,05$). T-testi sonucuna göre katılımcıların medeni durum ortalamaları arasındaki fark ($t = -0,349$; $p = 0,728 > 0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Katılımcıların etkili liderlik düzeylerinin, medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve $H_{1.14}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.3.3. Etkili liderlik düzeyi – çocuk sayısı ilişkisi

	Çocuk Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Etkili Liderlik	Yok	221	3,985	0,515	3-302	2,236	0,084
	1	32	3,868	0,552			
	2	48	3,791	0,469			
	3 ve üzeri	5	4,066	0,436			

Çizelge 4.18. Etkili liderlik düzeyi – çocuk sayısı ilişkisi

Katılımcıların etkili liderlik düzeylerinin, çocuk sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız T-testi yapılmıştır. Öncelikle Levene testine göre dağılımların homojenliği kontrol edilmiştir. Sonuç olarak dağılım homojen olduğu ($p=0,527 > 0,05$) görülmüştür. T-testi sonucuna göre katılımcıların çocuk sayılarının ortalamaları arasındaki fark ($F=2,236$; $p=0,084 > 0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Katılımcıların etkili liderlik düzeylerinin, çocuk sayısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve $H_{1.15}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.3.4. Etkili liderlik düzeyi – yaş ilişkisi

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Etkili Liderlik	18-25	60	3,896	0,577	4-301	3,751	0,051
	26-33	169	4,007	0,496			
	34-41	41	3,806	0,456			
	42-49	30	3,990	0,376			
	50 ve üzeri	6	3,342	0,839			

Çizelge 4.19. Etkili liderlik düzeyi – yaş ilişkisi

Katılımcıların etkili liderlik düzeylerinin, yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için one way Anova analizi yapılmıştır. Levene testine göre dağılımların homojen olduğu ($p=0,070 > 0,05$) görülmüştür. Katılımcıların etkili liderlik düzeylerinin, yaşlarına göre farklılık göstermediği ($F=3,751$; $p=0,051 > 0,05$) tespit edilmiş ve $H_{1.16}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.3.5. Etkili liderlik düzeyi – eğitim durumu ilişkisi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Etkili Liderlik	Ortaöğretim (lise)	5	3,588	0,940	3-302	0,978	0,403
	Yüksekokul	26	3,893	0,641			
	Fakülte (lisans)	235	3,950	0,498			
	Yüksek lisans ve üstü	40	3,986	0,458			

Çizelge 4.20. Etkili liderlik düzeyi – eğitim durumu ilişkisi

Katılımcıların etkili liderlik düzeyleri ile eğitim durumu ilişkisine bakıldığında; Levene testine göre veri dağılımının normal ($p=0,155 > 0,05$) olduğu ve katılımcıların etkili liderlik düzeylerinin, eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği ($F=0,978$; $p=0,403 > 0,05$) tespit edilmiş ve $H_{1.17}$ hipotezi reddedilmiştir.

4.8.3.6. Etkili liderlik düzeyi – çalışma süresi ilişkisi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Etkili Liderlik	0-5	196	3,998	0,507	5-300	1,372	0,234
	6-10	32	3,855	0,593			
	11-15	18	3,898	0,430			
	16-20	10	3,844	0,489			
	21-25	35	3,857	0,445			
	26 ve üzeri	15	3,748	0,643			

Çizelge 4.21. Etkili liderlik düzeyi – çalışma süresi ilişkisi

Yöneticilerin etkili liderlik düzeyleri ile son demografik özellik olan çalışma süresi ilişkisine bakıldığında; veri dağılımının normal olduğu ($p=0,640 > 0,05$) ve yöneticilerin etkili liderlik düzeylerinin, çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği ($F=1,372$; $p=0,234 > 0,05$) tespit edilmiş ve $H_{1,18}$ hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik ortaya konulan H_1 hipotezi ve bu ana hipoteze bağlı olarak geliştirilen 18 alt hipotezin analizi Çizelge 4.22’de sunulmuştur.



S.No.	Hipotez	Kabul / Red	Değerlendirme
1	H_1 : Sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.	Red*	*Sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik katılımcıların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çocuk sayılarına ve çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Duygusal zekâ ve etkili liderlik katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Sosyal zekâ ve etkili liderlik katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. **Katılımcıların eğitim durumlarına göre sosyal zekâ düzeyleri farklılık göstermektedir. Sosyal zekâ – eğitim durumu
2	$H_{1.1}$: Sosyal zekâ, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	Red*	
3	$H_{1.2}$: Sosyal zekâ, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.	Red*	
4	$H_{1.3}$: Sosyal zekâ, katılımcıların çocuk sayılarına göre farklılık gösterir.	Red*	
5	$H_{1.4}$: Sosyal zekâ, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.	Red*	
6	$H_{1.5}$: Sosyal zekâ, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.	Kabul**	
7	$H_{1.6}$: Sosyal zekâ, katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Red*	
8	$H_{1.7}$: Duygusal zekâ, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	Red*	
9	$H_{1.8}$: Duygusal zekâ, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.	Red*	

10	<i>H_{1.9}</i> : Duygusal zekâ, katılımcıların çocuk sayılarına göre farklılık gösterir.	Red*	ilişkinine bakıldığında, fakülte (lisans) ile yüksek lisans ve üstü eğitim durumu olan yöneticilerin diğer eğitim durumunda olan yöneticilere göre daha yüksek sosyal zekâ düzeylerine sahip olduğu söylenebilir. **Katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Duygusal zekâ – yaş ilişkisi incelendiğinde 26-33 yaş grubundaki katılımcıların daha yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olduğu, 50 ve üzeri yaş grubunda olanların ise diğer gruplara göre daha düşük duygusal zekâ düzeyine sahip olduğu ifade edilebilir.
11	<i>H_{1.10}</i> : Duygusal zekâ, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.	Kabul**	
12	<i>H_{1.11}</i> : Duygusal zekâ, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.	Red*	
13	<i>H_{1.12}</i> : Duygusal zekâ, katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Red*	
14	<i>H_{1.13}</i> : Etkili liderlik, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	Red*	
15	<i>H_{1.14}</i> : Etkili liderlik, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.	Red*	
16	<i>H_{1.15}</i> : Etkili liderlik, katılımcıların çocuk sayılarına göre farklılık gösterir.	Red*	
17	<i>H_{1.16}</i> : Etkili liderlik, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.	Red*	
18	<i>H_{1.17}</i> : Etkili liderlik, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.	Red*	
19	<i>H_{1.18}</i> : Etkili liderlik, katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Red*	

Çizelge 4.22. H₁ hipotezinin analizi

4.9. Sosyal Zekâ, Duygusal Zekâ ve Etkili Liderlik Değişkenlerinin İlişkileri Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya konu olan sosyal zekâ ve duygusal zekânın (bağımsız değişkenler), etkili liderlik (bağımlı değişken) arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini saptamak için korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin değişkenler arası korelasyon matrisi Çizelge 4.23.'te gösterilmiştir.

		1	2	3
Sosyal Zekâ	Pearson Correlation	1	0,536	0,400
	Sig. (2-tailed)		0	0
	N	306	306	306
Duygusal Zekâ	Pearson Correlation	0,536	1	0,732
	Sig. (2-tailed)	0		0
	N	306	306	306
Etkili Liderlik	Pearson Correlation	0,400	0,732	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	
	N	306	306	306

Çizelge 4.23. Değişkenler arası korelasyon matrisi

Korelasyon katsayısının değerlendirilmesinde $r < 0,30$ durumunda "zayıf", $0,30 \leq r \leq 0,50$ durumunda "orta" ve $0,50 < r \leq 1$ durumunda da değişkenler arasında "güçlü" derecede ilişki bulunmaktadır. Çalışmadaki değişken ilişkilerinin analizine göre sosyal zekâ ile duygusal zekâ arasında pozitif yönde ve güçlü derecede ($r=0,536$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal zekâ ile etkili liderlik arasında pozitif yönde ve orta derecede ($r=0,400$; $p < 0,01$); duygusal zekâ ile etkili liderlik arasında ise pozitif yönde ve güçlü düzeyde ($r=0,732$; $p < 0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal zekâ ve duygusal zekâ alt boyutları ile etkili liderlik arasındaki korelasyon analizi aşağıda ayrıca incelenmiştir.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sosyal Bilgi Süreci	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 306	,447 0 306	,172 ,002 306	,419 0 306	,460 0 306	,274 0 306	,549 0 306	,496 0 306	,445 0 306	,592 0 306
Sosyal Beceri	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,447 0 306	1 306	,482 0 306	,376 0 306	,416 0 306	,279 0 306	,366 0 306	,439 0 306	,360 0 306	,360 0 306
Sosyal Farkındalık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,172 ,002 306	,482 0 306	1 306	,154 ,007 306	,165 ,004 306	,133 ,02 306	,151 ,008 306	,072 ,206 306	,111 ,052 306	-,014 ,802 306
Öz-Farkındalık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,419 0 306	,376 0 306	,154 ,007 306	1 306	,552 0 306	,539 0 306	,509 0 306	,498 0 306	,426 0 306	,500 0 306
Özgüven	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,460 0 306	,416 0 306	,165 ,004 306	,552 0 306	1 306	,480 0 306	,458 0 306	,565 0 306	,460 0 306	,486 0 306
Öz-Disiplin	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,274 0 306	,279 0 306	,133 ,02 306	,539 0 306	,480 0 306	1 306	,482 0 306	,428 0 306	,346 0 306	,464 0 306
Empati	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,549 0 306	,366 0 306	,151 ,008 306	,509 0 306	,458 0 306	,482 0 306	1 306	,562 0 306	,427 0 306	,613 0 306
İyimserlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,496 0 306	,439 0 306	,072 ,206 306	,498 0 306	,565 0 306	,428 0 306	,562 0 306	1 306	,514 0 306	,612 0 306
Sosyal Sorumluluk	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,445 0 306	,360 0 306	,111 ,052 306	,426 0 306	,460 0 306	,346 0 306	,427 0 306	,514 0 306	1 306	,648 0 306
Etkili Liderlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,592 0 306	,360 0 306	-,014 ,802 306	,500 0 306	,486 0 306	,464 0 306	,613 0 306	,612 0 306	,648 0 306	1 306

Çizelge 4.24. Sosyal zekâ ve duygusal zekâ alt boyutları ile etkili liderlik arasındaki korelasyon matrisi

4.9.1. Sosyal Zekânın Alt Boyutları ile Etkili Liderlik Arasındaki İlişki

Sosyal zekânın alt boyutları ile etkili liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde:

- 1) Sosyal bilgi süreci ile etkili liderlik arasında pozitif yönde ve güçlü derecede ($r=0,592$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır.
- 2) Sosyal beceri ile etkili liderlik arasında pozitif yönde ve orta derecede ($r=0,360$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır.
- 3) Sosyal farkındalık ile etkili liderlik arasında negatif yönde ve zayıf derecede ($r=-0,014$; $p=0,802 > 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır.

4.9.2. Duygusal Zekânın Alt Boyutları ile Etkili Liderlik Arasındaki İlişki

Duygusal zekânın alt boyutları ile etkili liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde;

- 1) Öz-farkındalık ile etkili liderlik arasında pozitif yönde ve güçlü derecenin alt sınırında ($r=0,500$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır.
- 2) Öz-güven ile etkili liderlik arasında pozitif yönde ve orta derecede ($r=0,486$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır.
- 3) Öz-disiplin ile etkili liderlik arasında pozitif yönde ve orta derecede ($r=0,464$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır.
- 4) Empati ile etkili liderlik arasında pozitif yönde ve güçlü derecede ($r=0,613$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır.
- 5) İyimserlik ile etkili liderlik arasında pozitif yönde ve güçlü derecede ($r=0,612$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır.
- 6) Sosyal sorumluluk ile etkili liderlik arasında pozitif yönde ve güçlü derecede ($r=0,648$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır.

Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında; yöneticilerin sosyal zekâ ve duygusal zekâ düzeylerinin, etkili liderlikleri düzeylerinin artmasında pozitif etki yarattığını söylemek mümkündür.

4.10. Sosyal Zekâ ve Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Üzerine Etkisinin Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
Sosyal Zekâ	Etkili Liderlik	
	β	Sig
	0,400	0,000
	$R^2=0,160$	
Duygusal Zekâ	β	Sig
	0,732	0,000
	$R^2=0,536$	

Çizelge 4.25. Değişkenler arası regresyon analizi

Çalışmada yer alan bağımsız değişkenlerin (sosyal zekâ, duygusal zekâ), bağımlı değişkene (etkili liderlik) olan etkilerini incelemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bağımsız bir değişken ile bağımlı bir ya da birden fazla başka değişkenin arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması süreci olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2018: 118). Bu çalışmaya ilk olarak sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerinde bir etkisi olduğu varsayımı ile başlanmış, çalışmanın modeli ve hipotezleri buna göre oluşturulmuştur. Bu kapsamda, söz konusu etkinin olup olmadığını anlamak için yapılan regresyon analizleri Çizelge 4.25'te görülmektedir.

4.10.1. Sosyal Zekânın Etkili Liderlik Üzerine Etkisinin Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
Sosyal Zekâ	Etkili Liderlik	
	β	Sig
	0,400	0,000
	$R^2=0,160$	

Çizelge 4.26. Sosyal zekâ ile etkili liderlik arası regresyon analizi

Regresyon analizi sonucunda sosyal zekânın, etkili liderlik üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu ($\beta=0,400$ ve $p < 0,01$) ayrıca %16 ($R^2=0,160$) oranında etkili liderliği açıklayıcı olduğu ($R^2=0,160$) görülmektedir. Dolayısıyla H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucunda çalışmaya katılan yöneticilerin, kendileri ve etkilediği kişiler üzerindeki durumsal farkındalıkları ile çevresel algı düzeylerinin artması halinde etkili liderlik düzeylerinin de artacağı ifade edilebilmektedir. Aşağıda sosyal zekânın üç boyutunun (sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık) etkili liderlik üzerine etkisi açıklanmıştır.

4.10.1.1. Sosyal bilgi süreci boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
Sosyal Bilgi Süreci	Etkili Liderlik	
	β	Sig
	0,592	0,000
	$R^2=0,351$	

Çizelge 4.27. Sosyal bilgi süreci boyutu ile etkili liderlik arası regresyon analizi
Sosyal zekânın ilk boyutu olan sosyal bilgi sürecinin etkili liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0,592$ ve $p < 0,01$) ve %35,1 ($R^2=0,351$) oranında açıklayıcılığının bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle $H_{2,1}$ hipotezi kabul edilmiştir.

4.10.1.2. Sosyal beceri boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
Sosyal Beceri	Etkili Liderlik	
	β	Sig
	0,360	0,000
	$R^2=0,130$	

Çizelge 4.28. Sosyal beceri boyutu ile etkili liderlik arası regresyon analizi

Sosyal zekânın ikinci boyutu olan sosyal becerinin etkili liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0,360$ ve $p < 0,01$) ve %13 ($R^2=0,130$) oranında açıklayıcılığının bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle $H_{2.2}$ hipotezi kabul edilmiştir.

4.10.1.3. Sosyal farkındalık boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
Sosyal Farkındalık	Etkili Liderlik	
	β	Sig
	0,140	0,802
	$R^2=0,000$ $F=0,063$	

Çizelge 4.29. Sosyal farkındalık boyutu ile etkili liderlik arası regresyon analizi
 Sosyal zekânın üçüncü boyutu olan sosyal farkındalığın etkili liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($\beta=0,140$ ve $p > 0,01$) ve açıklayıcılığının bulunmadığı ($R^2=0,000$) görülmektedir. Bu nedenle $H_{2.3}$ hipotezi reddedilmiştir.

Sosyal zekânın etkili liderliğe etkisinin olup olmadığına yönelik ortaya konulan H_2 hipotezi ve bu ana hipoteze bağlı olarak geliştirilen 3 alt hipotezin analizi Çizelge 4.30'da sunulmuştur.

S.No.	Hipotez	Kabul / Red	Değerlendirme
1	H_2 : Sosyal zekânın etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	Araştırmanın temel sorusunun cevabını bulmak için yapılan regresyon analizi neticesinde; sosyal zekânın etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu ve %16 oranında açıklayıcılığının bulunduğu tespit edilmiştir.
2	$H_{2.1}$: Sosyal zekânın “sosyal bilgi süreci” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	Sosyal bilgi sürecini etkili olarak kullanan liderler, kendilerinin ve diğer insanların duygu ve düşüncelerini anlama, beden dillerini okuyabilme, ilişkilerde başkalarının istek ve beklentilerini anlayabilme gibi yeterliliklere sahip bireylerdir.
3	$H_{2.2}$: Sosyal zekânın “sosyal beceri” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	Sosyal beceri boyutu, sosyal zekânın performans boyutuyla ilgilidir. Yani bireyin insan ilişkilerinde ustaca davranmasıdır. Sosyal beceri düzeyi yüksek etkili liderler sosyal ortamlara kolaylıkla girebilir, diğer insanlarla geçinmekte zorluk çekmezler ve sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarlar.
4	$H_{2.3}$: Sosyal zekânın “sosyal farkındalık” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Red	Sosyal farkındalık boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Sosyal farkındalık boyutunun ölçülmesi için kullanılan ifadelerin ters ifadeler olması ve katılımcıların ifadeleri tam olarak anlayamadıkları değerlendirildiğinden sonuçların bu şekilde olduğu düşünülmektedir.

Çizelge 4.30. H_2 hipotezinin analizi

4.10.2. Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Üzerine Etkisinin Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
Duygusal Zekâ	Etkili Liderlik	
	β	Sig
	0,732	0,000
	$R^2=0,536$	

Çizelge 4.31. Duygusal zekâ ile etkili liderlik arası regresyon analizi

Regresyon analizi sonucunda duygusal zekânın, etkili liderlik üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu ($\beta=0,732$ ve $p < 0,01$) ayrıca %53,6 ($R^2=0,536$) oranında etkili liderliği açıklayıcı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucunda çalışmaya katılan yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin artması halinde etkili liderlik düzeylerinin de artacağı ifade edilebilmektedir. Aşağıda duygusal zekânın altı boyutunun (öz-farkındalık, özgüven, öz-disiplin, empati, iyimserlik ve sosyal sorumluluk) etkili liderlik üzerine etkisi açıklanacaktır.

4.10.2.1. Öz-farkındalık boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
Öz-Farkındalık	Etkili Liderlik	
	β	Sig
	0,500	0,000
	$R^2=0,250$	

Çizelge 4.32. Öz-farkındalık boyutu ile etkili liderlik arası regresyon analizi

Duygusal zekânın ilk boyutu öz-farkındalığın etkili liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0,500$ ve $p < 0,01$) ve %25 ($R^2=0,250$) oranında açıklayıcılığının bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle $H_{3.1}$ hipotezi kabul edilmiştir.

4.10.2.2. Özgüven boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Etkili Liderlik	
Özgüven	β	Sig
	0,486	0,000
	$R^2=0,236$ $F=94,152$	

Çizelge 4.33. Özgüven boyutu ile etkili liderlik arası regresyon analizi
Duygusal zekânın ikinci boyutu olan özgüvenin etkili liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0,486$ ve $p < 0,01$) ve %23,6 ($R^2=0,236$) oranında açıklayıcılığının bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle $H_{3,2}$ hipotezi kabul edilmiştir.

4.10.2.3. Öz-disiplin boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Etkili Liderlik	
Öz-Disiplin	β	Sig
	0,464	0,000
	$R^2=0,215$	

Çizelge 4.34. Öz-disiplin boyutu ile etkili liderlik arası regresyon analizi
Duygusal zekânın üçüncü boyutu olan öz-disiplinin etkili liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0,464$ ve $p < 0,01$) ve %21,5 ($R^2=0,215$) oranında açıklayıcılığının bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle $H_{3,3}$ hipotezi kabul edilmiştir.

4.10.2.4. Empati boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Etkili Liderlik	
	β	Sig
	0,613	0,000
Empati		$R^2=0,376$

Çizelge 4.35. Empati boyutu ile etkili liderlik arası regresyon analizi

Duygusal zekânın dördüncü boyutu empatinin etkili liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0,613$ ve $p < 0,01$) ve %37,6 ($R^2=0,376$) oranında açıklayıcılığının bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle $H_{3,4}$ hipotezi kabul edilmiştir.

4.10.2.5. İyimserlik boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Etkili Liderlik	
	β	Sig
	0,612	0,000
İyimserlik		$R^2=0,375$

Çizelge 4.36. İyimserlik boyutu ile etkili liderlik arası regresyon analizi

Duygusal zekânın beşinci boyutu iyimserliğin etkili liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0,612$ ve $p < 0,01$) ve %37,5 ($R^2=0,375$) oranında açıklayıcılığının bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle $H_{3,5}$ hipotezi kabul edilmiştir.

4.10.2.6. Sosyal sorumluluk boyutunun etkili liderlik üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
Sosyal Sorumluluk	Etkili Liderlik	
	β	Sig
	0,648	0,000
	$R^2=0,420$	

Çizelge 4.37. Sosyal sorumluluk boyutu ile etkili liderlik arası regresyon analizi
Duygusal zekânın son boyutu sosyal sorumluluğun etkili liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0,648$ ve $p < 0,01$) ve %42 ($R^2=0,420$) oranında açıklayıcılığının bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle $H_{3,6}$ hipotezi de kabul edilmiştir.

Duygusal zekânın etkili liderliğe etkisinin olup olmadığına yönelik ortaya konulan H_3 hipotezi ve bu ana hipoteze bağlı olarak geliştirilen 6 alt hipotezin analizi Çizelge 4.38’de sunulmuştur.

S.No.	Hipotez	Kabul / Red	Değerlendirme
1	H_3 : Duygusal zekânın etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	Duygusal zekânın etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu ve %53,6 oranında açıklayıcılığının bulunduğu tespit edilmiştir.
2	$H_{3.1}$: Duygusal zekânın “öz-farkındalık” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	Öz-farkındalığı yüksek etkili liderler, kendi duygularını ve tercihlerini anlama, kendilerine güvenme, hislerinin nedenini bilme, duygularının kendileri ve diğerleri üzerindeki etkilerini fark etme konusunda başarılıdırlar.
3	$H_{3.2}$: Duygusal zekânın “özgüven” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	Kendine inanma, kendini motive edebilme, kendi kararlarını başkalarına bağlı olmadan verebilme, ne hissettiğini ve düşündüğünü, başkalarının fikir ve görüşlerine değer ve saygı duyarak açıkça ortaya koyabilme konusunda başarılı olan liderlerin etkinliği de artmaktadır.
4	$H_{3.3}$: Duygusal zekânın “öz-disiplin” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	Özellikle stresli durumlarla etkin olarak başa çıkabilme, öfkesine ve dürtülerine hâkim olabilme, esnek ve uyum sağlayıcı olma, rasyonel ve duygusal faktörler arasında bir denge sağlayabilme etkili liderler için çok önemlidir.

5	<i>H_{3.4}</i> : Duygusal zekânın “empati” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	Etkili liderler, diğer insanların duygularını anlama, kendilerini diğerlerinin yerine koyma, ne söylendiğini ve nasıl söylendiğini vücut dili ve ses tonundan yakalayabilme konusunda başarılı ve empatileri yüksek bireylerdir.
6	<i>H_{3.5}</i> : Duygusal zekânın “iyimserlik” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	İnisiyatif alma, “yapılması mümkün” bir yaklaşıma sahip olma, mutlu bir mizaca sahip olma (bardağın yarısını dolu olarak görme), kendi tutkularını başkalarının da paylaşması için onlara ilham verme ve onları cesaretlendirme lider etkinliğini artıran faktörlerdir.
7	<i>H_{3.6}</i> : Duygusal zekânın “sosyal sorumluluk” alt boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul	Başkasının ihtiyaçlarını ön plana alan, başkalarıyla ortak noktalar keşfeden, çatışmayı azaltan, ilişkilerin ya da grubun iyiliği için diğerlerini etkileyen liderler başarılı sosyal sorumluluk düzeyi yüksek liderlerdir.

Çizelge 4.38. H₃ hipotezinin analizi

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın amacı, sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerine etkisinin olup olmadığını incelemek olarak belirlenmiştir. Çalışmada “Sosyal zekâ ve duygusal zekâ arttıkça, etkili liderlik düzeyi de artmakta mıdır? Sosyal zekâsı ve duygusal zekâsı yüksek liderler, etkili liderlik özelliği göstermeye daha mı yatkındırlar?” sorularına yanıtlar bulunmaya çalışılmıştır.

Çalışmada ilk olarak kavramsal bakış açısından zekâ, sosyal zekâ, duygusal zekâ, liderlik, liderlik kuramları ve etkili liderlik açıklanmıştır. Devamında çalışma bulguları sırasıyla ortaya konmuştur. Buna göre ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri ile bu özelliklerin değişkenler arasında farklılık gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenlerin (sosyal zekâ ve duygusal zekâ) etkili liderliğe etkilerine dair istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz çalışması yapılmıştır. Son olarak çalışmanın ana hipotezleri olan sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerine etkisi modeli oluşturulmuş ve hipotezler test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan veriler, Ankara’da bir kamu kurumunda görev yapan 306 yöneticiden anket yoluyla elde edilmiştir. Değerlendirmeye tabi tutulacak verilerin istatistikî analizi için IBM SPSS 27 for Windows (Statistical Packaged for Social Sciences) paket programı tercih edilmiştir. Söz konusu program sayesinde frekans analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA), Pearson Korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacı ile Cronbach’s Alpha katsayıları elde edilmiş ve incelenmiştir. Sonuçta bulunan veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Maliyete ve zamana ilişkin kısıtlar nedeniyle Türkiye’deki farklı şehirlerde ve sektörlerde görev yapan yöneticilere yönelik bir araştırma yapılamamıştır. Çalışmanın daha geniş bir zamanda yapılması, veri sayısının artırılması, farklı şehir ve sektörlerde yapılması sonuçları etkileyecektir.

Katılımcıların sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan analizler sonucunda:

-Katılımcıların eğitim durumlarına göre sosyal zekâ düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sosyal zekâ – eğitim durumu ilişkisine bakıldığında,

fakülte (lisans) ile yüksek lisans ve üstü eğitim durumu olan yöneticilerin diğer eğitim durumunda olan yöneticilere göre daha yüksek sosyal zekâ düzeylerine sahip olduğu söylenebilir.

-Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Duygusal zekâ – yaş ilişkisi incelendiğinde 26-33 yaş grubundaki katılımcıların daha yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olduğu, 50 ve üzeri yaş grubunda olanların ise diğer gruplara göre daha düşük duygusal zekâ düzeyine sahip olduğu ifade edilebilir.

Çalışmadaki değişken ilişkilerinin analizine göre sosyal zekâ ile duygusal zekâ arasında pozitif yönde ve güçlü derecede ($r=0,536$; $p < 0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal zekâ ile etkili liderlik arasında pozitif yönde ve orta derecede ($r=0,400$; $p < 0,01$) bir ilişki olduğu; duygusal zekâ ile etkili liderlik arasında ise pozitif yönde ve güçlü düzeyde ($r=0,732$; $p < 0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmanın temel sorusunun cevabını bulmak için yapılan regresyon analizi neticesinde:

-Sosyal zekânın etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu ve %16 oranında açıklayıcılığının bulunduğu tespit edilmiştir. Sosyal bilgi sürecini etkili olarak kullanan liderler, kendilerinin ve diğer insanların duygu ve düşüncelerini anlama, beden dillerini okuyabilme, ilişkilerde başkalarının istek ve beklentilerini anlayabilme gibi yeterliliklere sahip bireylerdir. Sosyal beceri boyutu, sosyal zekânın performans boyutuyla ilgilidir. Yani bireyin insan ilişkilerinde ustaca davranmasıdır. Sosyal beceri düzeyi yüksek etkili liderler sosyal ortamlara kolaylıkla girebilir, diğer insanlarla geçinmekte zorluk çekmezler ve sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarlar. Sosyal farkındalık boyutunun etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Sosyal farkındalık boyutunun ölçülmesi için kullanılan anket ifadelerinin ters ifadeler olması ve katılımcıların ifadeleri tam olarak anlayamadıkları değerlendirildiğinden sonuçların bu şekilde olduğu düşünülmektedir.

-Duygusal zekânın etkili liderlik üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu ve %53,6 oranında açıklayıcılığının bulunduğu tespit edilmiştir. Öz-farkındalığı yüksek etkili liderler, kendi duygularını ve tercihlerini anlama, kendilerine güvenme, hislerinin nedenini bilme, duygularının kendileri ve diğerleri üzerindeki etkilerini fark etme konusunda başarılıdırlar. Kendine inanma, kendini motive edebilme, kendi kararlarını

başkalarına bağlı olmadan verebilme, ne hissettiğini ve düşündüğünü, başkalarının fikir ve görüşlerine değer ve saygı duyarak açıkça ortaya koyabilme konusunda başarılı olan liderlerin etkinliği de artmaktadır. Özellikle stresli durumlarla etkin olarak başa çıkabilme, öfkesine ve dürtülerine hâkim olabilme, esnek ve uyum sağlayıcı olma, rasyonel ve duygusal faktörler arasında bir denge sağlayabilme etkili liderler için çok önemlidir. Etkili liderler, diğer insanların duygularını anlama, kendilerini diğerlerinin yerine koyma, ne söylendiğini ve nasıl söylendiğini vücut dili ve ses tonundan yakalayabilme konusunda başarılı ve empatileri yüksek bireylerdir. İnisiyatif alma, “yapılması mümkün” bir yaklaşıma sahip olma, mutlu bir mizaca sahip olma (bardağın yarısını dolu olarak görme), kendi tutkularını başkalarının da paylaşması için onlara ilham verme ve onları cesaretlendirme lider etkinliğini artıran faktörlerdir. Başkasının ihtiyaçlarını ön plana alan, başkalarıyla ortak noktalar keşfeden, çatışmayı azaltan, ilişkilerin ya da grubun iyiliği için diğerlerini etkileyen liderler sosyal sorumluluk düzeyi yüksek liderlerdir.

Sosyal zekâ ve duygusal zekâsını iyi yönetebilen ve pratiğe aktararak yönetsel alanda kullanabilen liderlerin örgütlerin gerek etkili liderlik düzeyi gerekse sosyal zekâ ve duygusal zekâsı yüksek bireylerin takipçilerini etkilemede daha başarılı olabileceğinden hareketle lider pozisyonunda personel seçiminde zekâ ve liderlik testleriyle seçim yapmaları hem kamu hem de özel sektör için önem arz etmektedir.

Konuyla ilgili olarak literatürde zekâ ve liderlik arasındaki çalışmalarda “etkili liderlik” kavramı liderlik türlerinin çerçevelenmesinde yaşanan birtakım belirsizliklerden dolayı pek fazla ele alınmamıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde; literatürde yeni olmayan hem sosyal zekâyı hem de etkili liderliği konu alan çalışmaların az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ile ilgili araştırmaların ise oldukça fazla olduğu ancak etkili liderlik ile ilişkisini inceleyen sadece bir yüksek lisans tezinin bulunduğu görülmüştür. Sosyal zekâ ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmada;

-Ülkemizde hâlihazırda az sayıda çalışılmış olan sosyal zekânın kavramsal çerçevesini zenginleştirilmesi,

-Aynı şekilde az sayıda çalışılmış olan etkili liderliğin kavramsal çerçevesini zenginleştirilmesi,

- Sosyal zekâ, duygusal zekâ ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyması,
- Sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderliğe etkisini inceleyen tek çalışma olması,
- Araştırma verilerinin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonucun daha sonraki çalışmalara kaynak oluşturması açısından önemlidir.



KAYNAKLAR

- Acar, F. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Ş. (2019). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aydın, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydıntan, B. (2009). *Örgüt Zekâsı ve Yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Aydıntan, B. (2009a). *Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol. 23, No: 2.
- Aydıntan, B., Künye, N., Ghafourzay, H. (2019). *Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Üzerine Etkisi: Türkiye ve Afganistan Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 11 (2), 976-989.
- Bar-On, R., Tranel, D. Denburg L. N. and Bechara, A. (2003). *Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence*. Brain, 126, 1790-1800.
- Bar-On, R. (2005). *Emotional intelligence and subjective wellbeing*. Manuscript submitted for publication.
- Bar-On, R. (2006). *Reuven Bar-On Emotional Intelligence Model*. Psicothema, February. Updated by Reuven Bar-On 14.06.2014. 1-28.
- Başar, U. ve Basım N. (2018). *Paradoksal Liderlik Modeli*, Amme İdaresi Dergisi, Vol.51, No.3.
- Bonett, D. G. and Wright, T. A. (2014). *Cronbach's Alpha Reliability: Interval Estimation, Hypothesis Testing, and Sample Size Planning*. Journal of Organizational Behavior, 36(1), 3–15.
- Buzan, T. (2002). *The power of social intelligence*. London: Thorsons Publisher.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cooper, R. ve Sawaf, A., *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership Organizations*. Grosset/Putnam, New York 1997.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004) *Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3).
- Çetin, M. Ö. (2017). *Güncel Liderlik Kuramları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*, Bursa: Ekin.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). *Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.16, S.1.
- Doğan, T. ve Çetin, B. (2008). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zekâ Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi*. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(2), 1-19.

- Doğan, T. ve Çetin B. (2009). *Tromso Sosyal Zeka Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 9(2), 691-720. (SSCI)
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eröz, S. S. (2011). *Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ford, M. E. and Tisak, M. S. (1983). *A further search for social intelligence*. Journal of Educational Psychology, 75(2), 196-206.
- Gardner, L. and Stough C. (2002). *Examining The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence In Senior Level Managers*. Leadership and Organization Development Journal, 23/2: 68-78.
- Goleman, D. (2019). *Duygusal Zekâ EQ Neden IQ' dan Daha Önemlidir?* İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Gordon, T. (1997). *E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi, Katılımcı Yönetimin Temeli*. (Çev.: Emel Aksay), İstanbul: Sistem Yayınları.
- Gottfredson, L. S. (1997). *Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography*. Intelligence, 24(1), 13-23.
- Gürer, A. (2019). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*. İstanbul: Hiperlik Yayınları.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard. (1981). *So you want to know your leadership style?* Training and Development Journal 35(6): 34-54.
- <http://tdk.gov.tr>.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology Of Organizations* New York: Wiley.
- Kılınç, T. (1995). *Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı*. İ.Ü.İ.F. Dergisi, C.24 (S:1) S:59-76.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J. and Davis, A. L. (2008). *Douglas McGregor's Theory X And Y: Toward A Construct-Valid Measure*. Journal Of Managerial Issues, 255-271.
- Kosmitzki, C. and John, O. P. (1993). *The implicit use of explicit conceptions of social intelligence*. Personality and Individual Differences, 15, 11-23.
- Marlowe, H. A. (1986). *Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence*. Journal of Educational Psychology, 78(1), 52-58.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). *Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10: 403-427.
- Özdemir, M. ve Dilekmen, M. (2016). *Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Duygusal Zekâ ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi*. Sakarya University Journal of Education 6/1, 98-113.
- Özgüven, İ. E. (2012). *Psikolojik Testler*, (Güncellenmiş 11. Basım), Ankara: Nobel Yayın.

- Özkara, Z. U. ve Sağlam Arı, G. (2019). *Örgütlerde Güven ve Liderlik: Kavramlar-Kuramlar-Modeller ve Uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Riggio, R. E. and Reichard, R. J. (2008). *The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership. An Emotional and Social Skill Approach*. Journal of Managerial Psychology, Vol.23. No.2., 169-185.
- Riggio, R. E., Murphy, S. E., & Pirozzolo, F. J. (2002). *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour (Örgütsel Davranış)*, 14. Basımdan Çeviri, Çev: İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence*. Imagination, Cognition And Personality, 9(3), 185-211.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1995). *Emotional Intelligence and The Construction and Regulation of Feelings*. Applied and Preventive Psychology, Vol.4, No:3, 197-208.
- Salovey, P., and Mayer, J. D. (1997). *What is Emotional Intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. In D. S. P. Salovey (Ed.). New York: Basic Books.
- Silvera, D., Martinussen, M., & Dahl, T. I. (2001). *The Tromsø Social Intelligence Scale, A Self-Report Measure Of Social Intelligence*. Scandinavian Journal Of Psychology, 42(4), 313-319.
- Sternberg, R. J. (Ed.). (1999). *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J., Kaufman, S.B., (2011). *In Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Strang, R. (1930). *Measures of social intelligence*. American Journal of Sociology, 36 (2), 263-269.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 9. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its use*. Harpers Magazine, 140, 227-235.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, Pearson, (8th Edition).
- Zel, U., (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U., (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım (İkinci Baskı).





ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Size yöneltilmiş olan anket çalışması sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayarak oluşturulmuştur. Bu çalışma Prof. Dr. Belgin AYDINTAN danışmanlığında, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Naciye YILDIRIM tarafından gerçekleştirilmektedir.

Birinci bölümde yer alan kişisel bilgilerinize yönelik hazırlanan ifadelerden size uygun olanı işaretledikten sonra anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde yer alan ifadeleri “**Her Zaman**”dan “**Hiçbir Zaman**”a doğru ilerleyen ölçek üzerinde işaretleyiniz.

Sayın katılımcı bu anket çalışması bilimsel araştırmada kullanılacak olup bilgileriniz gizli tutulacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağlamış olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

1. BÖLÜM (DEMOGRAFİK BİLGİLER)

Cinsiyetiniz	Kadın			Erkek		
Yaşınız	18-25	26-33	34-41	42-49	50 ve Üzeri	
Medeni Durumunuz	Evli			Bekâr		
Çocuk Sayınız	Yok		1	2	3 ve Üzeri	
Eğitim Durumunuz	Ortaöğretim (Lise)		Yüksek Okul	Fakülte (Lisans)	Yüksek Lisans ve Üstü	
Çalışma Süreniz	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 ve Üzeri

EK-1. (devam) Anket formu

2. BÖLÜM (SOSYAL ZEKÂ)		Her Zaman	Çoğunlukla	Sık Sık	Ara Sıra	Hiçbir Zaman
1	Diğer insanların davranışlarını önceden tahmin edebilirim.	5	4	3	2	1
2	Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.	5	4	3	2	1
3	Diğer insanların duygularını anlayabilirim.	5	4	3	2	1
4	Başkalarının isteklerini anlarım.	5	4	3	2	1
5	Bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlarım.	5	4	3	2	1
6	Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır.	5	4	3	2	1
7	Diğer insanların davranışlarına nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim.	5	4	3	2	1
8	Diğer insanların yüz ifadelerinden, beden dillerinden vs. gerçekte ne demek istediklerini çoğunlukla anlarım.	5	4	3	2	1
9	Tanımadığım yeni insanların olduğu bir ortamda genellikle tedirginlik hissederim.	5	4	3	2	1
10	Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.	5	4	3	2	1
11	İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.	5	4	3	2	1
12	Başka insanlarla geçinebilmekte zorlanırım.	5	4	3	2	1
13	Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmada başarılıyım.	5	4	3	2	1
14	Başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çekerim.	5	4	3	2	1
15	Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamamanın zor olduğunu hissederim.	5	4	3	2	1
16	İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.	5	4	3	2	1
17	İnsanlar açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.	5	4	3	2	1
18	Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.	5	4	3	2	1
19	İnsanları tahmin edilemez bulurum.	5	4	3	2	1
20	Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim.	5	4	3	2	1
21	Diğer insanların yaptıklarına verdikleri tepkiler beni çoğunlukla şaşırtır.	5	4	3	2	1

EK-1. (devam) Anket formu

3. BÖLÜM (DUYGUSAL ZEKÂ)		Her Zaman	Çoğunlukla	Sık Sık	Ara Sıra	Hiçbir Zaman
1	Kızgınlık ya da üzgünlük gibi olumsuz duygular hissettiğim zaman bu duyguların beni yönetmesine izin vermesine izin vermek yerine bu olumsuz duygularla baş etmenin en uygun yolunu bulmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
2	Olumlu veya olumsuz duygularımı gösterdiğimde bu duyguların etrafımdakileri nasıl etkilediğini fark edebilirim.	5	4	3	2	1
3	Olayların ya da kişilerin üzerinde yarattığı olumlu veya olumsuz duyguların farkındayım.	5	4	3	2	1
4	Amaçlarıma ulaşma konusunda kendimi motive ederim.	5	4	3	2	1
5	Eğer bir başkasının fikrini paylaşmıyorsam bunu rahatlıkla söyleyebilirim.	5	4	3	2	1
6	Kendileriyle aynı fikirde olmasam bile, diğer kişiler beni severler ve bana saygı duyarlar.	5	4	3	2	1
7	Öfkemin üstesinden gelecek olumlu yollar bulmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
8	Kendimi esnek ve uyum sağlayıcı bir kişi olarak görürüm.	5	4	3	2	1
9	Beni kızdıracak ya da sinirlendirecek bir durumla karşılaştığımda kızgınlığımın üstesinden gelebilirim ve kızgınlığımı denetim altına alabilirim.	5	4	3	2	1
10	Kendimi karşımdakinin yerine ve içinde bulunduğu duruma koyup ne hissettiğini anlayabilirim.	5	4	3	2	1
11	Karşımdakileri dinlerken tüm dikkatimi onlara verebilirim.	5	4	3	2	1
12	İnsanların konuşma tonlarından ve vücut dillerinden verdikleri mesajları anlayabilirim.	5	4	3	2	1
13	Yapılması gerekli bir görev ya da bir iş gördüğümde hemen harekete geçip bu görevi yerine getiririm.	5	4	3	2	1
14	Bütün engellere rağmen kendi yolumda gitmeye devam ederim.	5	4	3	2	1
15	İnsanlar benimle etkileşime geçtikten sonra kendilerini motive edilmiş ya da cesaretlendirilmiş hissetmektedirler.	5	4	3	2	1
16	Grup içinde potansiyel bir çatışma söz konusu olduğunda ortak sorun çözme ya da anlaşma yolları bulmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
17	Zamanımı örgüt için kullanmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
18	Herkesin yeteneklerini kabul edip, bu yeteneklerinin gruba ve kişiye yarar getirmesi için en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğinin yollarını ararım.	5	4	3	2	1

EK-1. (devam) Anket formu

4. BÖLÜM (ETKİLİ LİDERLİK)		Her Zaman	Çoğunlukla	Sık Sık	Ara Sıra	Hiçbir Zaman
1	Etrafımda olan insanların iyi hissetmesini sağlarım.	5	4	3	2	1
2	Ne yapabildiğimizi ya da ne yapmamız gerektiğini birkaç basit kelimeyle ifade edebilirim.	5	4	3	2	1
3	İnsanları, mevcut problemleri çözerken, yeni çözüm yöntemleri konusunda teşvik ederim.	5	4	3	2	1
4	Başkalarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurum.	5	4	3	2	1
5	Yaptıkları iş için ödüllendirilmek istiyorlarsa onlara ne yapmaları gerektiği konusunda yardımcı olurum.	5	4	3	2	1
6	Başkalarının standartlara uymasından memnun olurum.	5	4	3	2	1
7	İnsanların çalışmalarında daima aynı yöntemleri devam ettirmelerine izin veririm.	5	4	3	2	1
8	Başkalarının bana inancı tamdır.	5	4	3	2	1
9	Ne yapabileceğimiz konusunda insanlara cazip fikirler sunarım.	5	4	3	2	1
10	İnsanlara karmaşık durumla karşılaştıklarında yeni yollar sunarım.	5	4	3	2	1
11	Başkalarının ne yaptıklarını düşündüğümüzü bilmelerine izin veririm.	5	4	3	2	1
12	Hedeflerine ulaştıklarında onları ödül/takdir ile mükâfatlandırırım.	5	4	3	2	1
13	İşler yolunda gittiği sürece bir şeyi değiştirmeye çalışmam.	5	4	3	2	1
14	İnsanlar her ne yapmak isterlerse benim için sorun olmaz.	5	4	3	2	1
15	İnsanlar benimle işbirliği yapmaktan guru duyarlar.	5	4	3	2	1
16	İnsanların işlerini anlamlı bulmalarına yardımcı olurum.	5	4	3	2	1
17	Diğerlerinin daha önce sorgulamadıkları fikirleri tekrar düşünmelerini (sorgulamalarını) isterim.	5	4	3	2	1
18	Reddedilmiş görünen kişilere karşı kişisel ilgi gösteririm.	5	4	3	2	1
19	İnsanları başarı elde edebilecekleri konulara yönlendiririm.	5	4	3	2	1
20	İnsanlara işlerini yürütmek için yerine getirmeleri gereken standartları bildiririm.	5	4	3	2	1
21	İnsanlardan gerektiğinden daha fazlasını isteyemem.	5	4	3	2	1



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Yıldırım, Naciye
Uyruğu : T.C.



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	AHBV Üniversitesi – Yönetim ve Organizasyon	Devam
Lisans	Kara Harp Okulu – İşletme	30.08.2015

Yabancı Dil

İngilizce



