

**T.C.**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

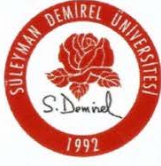
**LİDERLİK UYGULAMALARI İLE DUYGUSAL ZEKÂ**  
**BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Kutay ÖZDEMİR**  
**1430201033**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL**

**ISPARTA - 2016**



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Kutay ÖZDEMİR	
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı	
Tez Başlığı	Liderlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	
Yeni Tez Başlığı <sup>1</sup> (Eğer değişmesi önerildi ise)	Liderlik Uygulamaları İle Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 29/06/2016 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;</p> <p style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ      <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU<sup>2</sup></p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez <b>KABUL</b> edilmiştir.  <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin <b>DÜZELTİLMESİ</b><sup>3</sup> kararlaştırılmıştır.  <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin <b>REDDEDİLMESİ</b><sup>4</sup> kararlaştırılmıştır.</p>		
<b>TEZ SINAV JÜRİSİ</b>	<b>Adı Soyadı/Üniversitesi</b>	<b>İmza</b>
Danışman	Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan ÇARIKÇI	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

<sup>1</sup> Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

<sup>2</sup> OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

<sup>3</sup> DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

<sup>4</sup> Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.



T.C.  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Liderlik Uygulamaları ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

A handwritten signature in blue ink, reading 'K. Özdemir'.

**Kutay ÖZDEMİR**  
**29 Haziran 2016**

## TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın her aşamasında beni destekleyen baőta danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL olmak üzere değerli hocalarım Doç. Dr. Hakan DEMİRGİL, Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan ÇARIKÇI, Arő. Gör. Ahmet GÖNAY, Arő. Gör. İlhan KAYACAN ve sevgili arkadaőım Özgün ŞAHİN'e teşekkür ederim.



## ÖZET

### LİDERLİK UYGULAMALARI İLE DUYGUSAL ZEKÂ BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

**Kutay ÖZDEMİR**

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 95 Sayfa,  
29 Haziran 2016

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL

Bu çalışmada duygusal zekâ boyutları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu sebeple savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın beyaz yaka kadrolarında çalışan 183 kişiye anket uygulanmıştır. Duygusal zekâ boyutlarını ölçmek için duygusal zekâ ölçeği, liderlik vasıflarını ölçmek için liderlik uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi için Stata 13.0 ve IBM SPSS 22.0 programlarından yararlanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları ele alınmıştır. İkinci bölümde duygusal zekâ kavramı, modelleri ve duygusal zekâ üzerine yapılan araştırmalar ele alınmıştır. Son bölümde ise elde edilen verilerin analizleri yapılmış çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

Yapılan analizler sonucu duygusal zekâ boyutları ile liderlik uygulaması arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Uygulamaları, Duygusal Zekâ, Savunma Sanayi

## ABSTRACT

### AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP PRACTICES AND EMOTIONAL INTELLIGENCE DIMENSIONS

**Kutay ÖZDEMİR**

Suleyman Demirel University, Department of Business Administration Master Thesis,  
95 Pages, 29 June 2016

**Thesis Supervisor:** Assist. Prof. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL

This study is aimed to investigate the relationship between emotional intelligence dimensions and leadership practices. In this context, 183 white-collar employees of a company which is operating in defense industry are surveyed. Emotional intelligence scale and leadership practices scale are used in order to measure emotional intelligence dimensions and leadership features, respectively. Stata 13.0 and IBM SPSS 22.0 softwares are used to analyze the data.

The study is consist of three sections. In the first section, the notion of leadership and leadership approaches are investigated. In the second section, the notion of emotional intelligence, emotional intelligence models and the studies that have been made on emotional intelligence are examined. In the last section, gathered data is analyzed and the results are evaluated.

The results of the analysis shows a positive correlation between emotional intelligence dimensions and leadership practices.

**Key Words:** Leadership, Leadership Practices, Emotional Intelligence, Defense Industry

## İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI .....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ .....	xii
ÖNSÖZ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK

<b>1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>3</b>
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	4
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	5
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Modeli.....	5
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	7
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	8
1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları.....	10
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	11
1.2.3.1. Feidler'in Etkin Liderlik Modeli.....	12
1.2.3.2. Yol - Amaç Teorisi.....	15
1.2.3.3. Vroom - Yetton Modeli.....	16
1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	17

<b>1.3. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI</b> .....	18
1.3.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	18
1.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı .....	19
1.3.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	19
<b>1.4. LİDERLİK UYGULAMALARI</b> .....	20
1.4.1. Yol Göstermek.....	20
1.4.2. Ortak Bir Vizyon Oluşturmak .....	21
1.4.3. Süreci Sorgulamak.....	21
1.4.4. Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek .....	22
1.4.5. İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek .....	22
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>DUYGUSAL ZEKÂ</b>	
<b>2.1. ZEKÂ KAVRAMI</b> .....	25
2.1.1. Bilişsel Zekâ .....	26
2.1.2. Bilişsel Olmayan Zekâ .....	27
<b>2.2. ZEKÂ KURAMLARI</b> .....	28
2.2.1. Gardner'in Çoklu Zekâ Kuramı.....	28
2.2.2. Sternberg'in Triarsik Zekâ Kuramı .....	30
2.2.3. Sternberg'in Pratik Zekâ - Başarı Zekâsı Kuramı .....	31
2.2.4. Spearman'ın Tek Faktör Kuramı.....	31
<b>2.3. DUYGU KAVRAMI</b> .....	32
<b>2.4. DUYGUSAL ZEKÂ</b> .....	34
<b>2.5. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ</b> .....	35
2.5.1. J. Mayer & P. Solovey Modeli .....	35
2.5.2. Reuven Bar-On Modeli .....	37
2.5.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli .....	39

2.5.4. Daniel Goleman Modeli .....	41
------------------------------------	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK UYGULAMALARI VE DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE DEĞİŞKENLERİ</b> .....	45
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ</b> .....	45
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI</b> .....	46
<b>3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI</b> .....	46
3.4.1. Demografik Özellikler Anketi .....	46
3.4.2. Duygusal Zekâ Ölçeği .....	47
3.4.3. Liderlik Uygulamaları Ölçeği.....	48
<b>3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....	49
<b>3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ</b> .....	50
<b>3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI</b> .....	50
3.7.1. Demografik Bulgular .....	50
3.7.2. Duygusal Zekâ Ölçeğine Ait İstatistikî Veriler .....	53
3.7.3. Liderlik Uygulamaları Ölçeğine Ait İstatistikî Veriler.....	55
3.7.4. Faktör Analizi .....	58
3.7.4.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi .....	58
3.7.4.2. Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi.....	60
3.7.5. Güvenilirlik Analizi.....	63
3.7.5.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirliği .....	63
3.7.5.2. Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Güvenilirliği .....	65
3.7.6. Duygusal Zekânın Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesi.....	67
3.7.7. Korelasyon Analizi .....	73
3.7.8. Regresyon Analizi .....	78
<b>SONUÇ</b> .....	81

KAYNAKÇA.....	83
EKLER.....	92
ÖZGEÇMİŞ .....	95



**KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>a.g.e.</b>	:	Adı Geçen Eser
<b>a.g.m.</b>	:	Adı Geçen Makale
<b>a.g.t.</b>	:	Adı Geçen Tez
<b>AI</b>	:	Autocratic Type I
<b>AII</b>	:	Autocratic Type II
<b>CI</b>	:	Consultative Type I
<b>CII</b>	:	Consultative Type II
<b>DI</b>	:	Delegate I
<b>EQ</b>	:	Emotional Quotient
<b>EQ-i</b>	:	Emotional Quotient Inventory
<b>GI</b>	:	Group-based Type I
<b>GII</b>	:	Group-based Type II
<b>IQ</b>	:	Intelligent Quotient
<b>LPC</b>	:	Least preferred co-worker
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package for Social Science

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Liderlik Özellikleri .....	4
Tablo 1.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı .....	6
Tablo 1.3. Blake-Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi .....	9
Tablo 1.4. Feidler'in Etkin Liderlik Modeli .....	14
Tablo 1.5. Türkiye'de Liderlik Uygulamaları Literatür Taraması .....	24
Tablo 2.1. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli .....	38
Tablo 2.2. Duygusal Zekâ Modellerinin Karşılaştırılması .....	43
Tablo 2.3. Türkiye'de Duygusal Zeka Boyutları Literatür Taraması .....	44
Tablo 3.1. Duygusal Zekâ Boyutlarının Cronbach Alfa Değerleri .....	47
Tablo 3.2. Liderlik Uygulamalarının Cronbach Alfa Değerleri .....	49
Tablo 3.3. Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı .....	50
Tablo 3.4. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	51
Tablo 3.5. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı .....	51
Tablo 3.6. Çalışanların Aylık Ortalama Giderine Göre Dağılımı .....	51
Tablo 3.7. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	52
Tablo 3.8. Çalışanların Unvanına Göre Dağılımı .....	52
Tablo 3.9. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Genel Değerlendirmesi .....	53
Tablo 3.10. Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Genel Değerlendirmesi .....	55
Tablo 3.11. KMO ve Barlett Testi .....	58
Tablo 3.12. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Varyans Değerleri .....	58
Tablo 3.13. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analizi .....	59
Tablo 3.14. Duygusal Zekâ Boyutları Güvenilirlik Analizi .....	64
Tablo 3.15. Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	64
Tablo 3.16. Liderlik Uygulaması Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	65

Tablo 3.17. Yaşa Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	67
Tablo 3.18. Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	68
Tablo 3.19. Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	69
Tablo 3.20. Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi ..	70
Tablo 3.21. Unvana Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	70
Tablo 3.22. Aylık Ort. Gidere Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi ...	72
Tablo 3.23. Çalışma Süresine Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi ...	73
Tablo 3.24. Duygusal Zekâ Boyutları ve Genel Liderlik Seviyesi Korelasyon Analizi	74
Tablo 3.25. Duygusal Zekâ Boyutları ve Liderlik Uygulamaları Korelasyon Analizi ..	75
Tablo 3.26. Duygusal Zekâ Boyutları ve Genel Liderlik Seviyesi Regresyon Analizi ..	79

## ÖNSÖZ

İnsanlar, tek başına yaşam koşullarına karşı mücadele edemeyeceğini anladığı zaman kendi düşünce, değer ve amaçlarına sahip kişilerle, gruplar halinde yaşamaya başlamışlardır. Bireylerin bir düzen içerisinde yaşayabilmesi için, onları yönlendirecek bir karar alıcıya ihtiyaçları vardır. Bu süreç lider ve liderlik kavramlarını ortaya çıkarmıştır.

Grupların gelişmeleri, diğer gruplardan daha üstün olmaya çalışmaları veya yaşam standartlarını arttırmak istemeleri grup üyelerinin ortak hedefleridir. Bu tür hedeflere ulaşmak için grubun cesaretlendirilmesi ve harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak oldukça zor ve zaman alan bir süreçtir. Bu süreci başlatan, yöneten ve sonuca ulaştıran kişi ise liderdir.

Günümüzde ise örgütler, kişilerin beklentileri, duyguları, düşünceleri ve değerleri etrafında şekillenmektedir. Bu yüzden liderin görev ve sorumlulukları ile liderden beklenen davranışlar da zaman içerisinde değişiklikler göstermiştir. Liderler çalışanların duygularını anlamalı, empati kurabilmeli, motive etmeli ve çatışmaları önlemelidir. Bütün bu özellikler duygusal zekâ ile sağlanabilir. Duygusal zekâ kişinin kendi duygu ve düşüncelerinin yanı sıra, çevresindeki kişilerin duygu ve düşünceleri anlayıp yorumlayabilme yeteneğidir. Geçmişte, başarılı olmanın ve iletişim kurmanın temel faktörü zekâ yani IQ olarak kabul edilmekteydi. Fakat duygusal zekâsı gelişmiş kişilerin çevresiyle ve kendisiyle daha uyumlu olduğunun keşfedilmesi durumu değiştirmiştir. Bu keşif, liderlik uygulamalarında duygusal zekânın önemini göstermektedir.

## GİRİŞ

İnsanlar yüzyıllar boyu kendilerini aynı çatı altında toplayacak kişilere ihtiyaç duymuşlardır. Bu durum liderlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderler, bireyleri belli bir amaç uğruna bir araya getiren ve yönlendiren kişilerdir. Yüzyıllar boyu devletler liderler aracılığıyla kurulmuş, savaşlar liderler önderliğinde gerçekleştirilmiş ve insanlar liderler sayesinde örgütlenmiştir. Liderler sadece yönlendirme ve yönetme ile kalmamalı, aynı zamanda karşısındaki kişinin duygularını anlamalı, empati kurmalı ve motive etmelidir. Sayılan bu koşullar duygusal zekâ ile gerçekleştirilebilmektedir.

Duygusal zeka son yıllarda üzerine bir çok çalışma yapılan, insanların duygularını anlama, duygulara göre davranma ve empati kurabilme yeteneğidir. Bu yetenekler insanların iletişim kurma becerisini arttırıp, karşısındaki kişi ile ortak bir paydada bir araya gelmeyi sağlar. Bu nedenle duygusal zekâ, insanları aynı amaç uğruna bir araya toplayan liderlerin ihtiyaç duyduğu, liderin dinlenebilirliğini ve etkisini arttıran bir yetenektir.

Bu çalışmada, duygusal zekânın liderlik uygulamaları üstündeki etkisi üzerine araştırma yapılmıştır. İlk olarak liderlik tanımı, liderlik tarzları ve liderlik uygulamalarına değinilmiş, daha sonra zekâ tanımı, zekâ tipleri ve duygusal zekâ modelleri anlatılmıştır. Son olarak duygusal zekâ ve liderlik uygulamaları üzerine bir savunma sanayi şirketinde yapılan anketlerin sonuçları değerlendirilmiş ve duygusal zekânın liderlik uygulamaları üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## LİDERLİK

### 1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik genel anlamıyla, belirli kişi ve grupların amaçlarını yönlendirme ve etkileme olarak tanımlanmaktadır<sup>1</sup>. Bu tanımla birlikte geçmişten günümüze kadar çok sayıda liderlik tanımları da yapılmıştır. Bunlardan bazılarını ifade edecek olursak;

MacGregor, liderliği; insanların siyasal, ekonomik ve benzer güçlerini kullanarak, daha önceden belirledikleri ya da bireysel olarak kendi belirlediği amaçlara ulaşmak için grup üyelerini yönlendirmek, olarak tanımlamaktadır<sup>2</sup>.

Başka bir tanımlamayla, liderlik bireyleri belirlenen amaçlara ulaşmak için ortak bir paydada toplama onları çalışmaya ikna etme gücüdür<sup>3</sup>.

Bir başka görüşe göre liderlik, bir amaç için bir araya gelmiş insanların yaşantılarını düzenlemek ve bireyleri hedefler doğrultusunda örgütleme becerisidir<sup>4</sup>.

Diğer bir ifadeyle liderlik, bireylerin ve toplulukların düşünce ve eylemlerini tesir altına alma sanatıdır. Liderliğin temelinde yeterlilik vardır. Liderlik, amaç, ideal ve arzularını karşısındakilere kabul ettirme, onların saygı ve güvenini kazanma yeteneğidir<sup>5</sup>.

Liderliğin esası yön vermek ve başkalarını yönetmektir. Liderin bunu gerçekleştirebilmesi için öncelikle kendi benliğini yönetmesi gerekmektedir. Bu yüzden kendini yönetemeyen liderin başkalarını yönetmesi beklenemez<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2014, s.668

<sup>2</sup> James MacGregor Burns, Leadership, Harper Perennial, New York, 2010, s.425

<sup>3</sup> Daniel Goleman, Yeni Liderler, Varlık Yayınları, İstanbul, 2014, s.15

<sup>4</sup> James M. Kouzes - Barry Z. Posner, The Truth About Leadership: The No-fads, Hearth of the Matter Facts You Need to Know, Jossey Bass, San Francisco, 2010, s.16

<sup>5</sup> Bernard M. Bass, Leadership, Psychology and Organizational Behavior, Harper and Row, New York, 1960, s.67

<sup>6</sup> Warren Bennis, On Becoming a Leader, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1993, s.22

Başka bir açıdan liderlik, amaçları gerçekleştirmek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için bireyleri bir araya toplayarak, bir bütün halinde onları yönlendirme tekniğidir. İnsanları anlama, analiz etme, davranışlarını öngörebilme ve onları kontrol altına alabilme becerilerini kapsar<sup>7</sup>.

Bir başka tanımlamayla liderlik, ulaşmak istenilen hedefler için kişileri etkileme becerisinin ve iletişim gücünün kullanılarak bireylerin yönlendirilmesidir<sup>8</sup>.

Başka bir deyişle liderlik, bir araya gelen insanların iş yapabilme yeteneklerini etkileyen ve onları düzenleyen düşüncedir<sup>9</sup>.

Bu tanımlamaların dışında liderlik, çevresindeki insanları cesaretlendirerek kendi istek ve düşüncelerini yaptırabilme ve onları başarıları için motive edebilme yeteneğidir<sup>10</sup>.

Liderlik ile ilgili birçok akademik çalışma gerçekleştirilerek çok fazla sayıda tanımlama yapılmıştır. Buna rağmen liderlik tanımlamaları, liderliğin sınırlarını net bir şekilde çizememiştir<sup>11</sup>. Hatta liderlik, dünyada üzerinde en çok emek sarf edilen fakat en az anlaşılan ve tanımlanan konu olarak bilinmektedir<sup>12</sup>.

## 1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Geçmişten günümüze liderlikle ilgili birçok yaklaşım ileri sürülmüştür. Genel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş liderlik yaklaşımları adı altında dört grupta incelenmiştir.

<sup>7</sup> Salih Güney, Davranış Bilimleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.372

<sup>8</sup> Şebnem Aslan, Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.108

<sup>9</sup> Lisa Gardner - Con Stou, Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers, Leadership & Organization Development Journal, 2002, s.68-69

<sup>10</sup> Jim Dornan, Başarı İçin Stratejiler, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.193

<sup>11</sup> İsmail Bakan, Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, Tisk Akademi, 2009, s.140

<sup>12</sup> Bernard M. Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, The Free Press, New York, 1990, s.18

### 1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında, “*lider olunmaz, lider doğulur*” anlayışıyla liderlik vasıflarının doğuştan geldiği varsayılmıştır<sup>13</sup>. 1910 yılında Thomas Carlyle’ın geliştirdiği “Büyük Adam Teorisi” ise bu görüşü desteklemiştir. “Büyük Adam Teorisi” belirli kişilerin bazı niteliklere sahip olarak doğduklarını ve bu niteliklerin her yerde ve zamanda onları önder olarak ortaya çıkardığını ileri sürmüştür<sup>14</sup>. Başka bir deyişle, kişinin lider olabilmesi ve bir grubu yönetebilmesi, grup üyelerinden farklı olarak sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır<sup>15</sup>.

Özellikler yaklaşımı, bazı kişilerin liderlik vasfına sahip olmasını diğerlerinin ise bu vasıftan mahrum kalmasını kişilikten kaynaklanan farklılıklarla açıklamaktadır<sup>16</sup>. Bu farklılıklar liderlik özelliklerinde ayrıma yol açmaktadır. Sonraki yıllarda, liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalar sonucunda liderlik vasfına sahip kişi belirlenmeye çalışılmıştır<sup>17</sup>. Bu özellikler ise Tablo 1.1.’de verilmiştir;

**Tablo 1.1.** Liderlik Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Düşünsel Özellikler	Duygusal Özellikler	Sosyal Özellikler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güçlü olma</li> <li>• Yaş</li> <li>• Boy</li> <li>• Cinsiyet</li> <li>• Yakışıklılık</li> <li>• Irk</li> <li>• Etkileme</li> <li>• Güzel konuşma</li> <li>• Aktivite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dikkat</li> <li>• İnişiyatif</li> <li>• Kararlılık</li> <li>• İleri görüşlülük</li> <li>• Gerçekçilik</li> <li>• Bilgi</li> <li>• Yetenek</li> <li>• İkna etme</li> <li>• Sorumluluk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algılama</li> <li>• Kendini kontrol etme</li> <li>• Güven duygusu</li> <li>• Sevmek ve sevindirmek</li> <li>• Yüksek başarıma duygusu</li> <li>• Hırs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkalarıyla iyi iletişim kurma</li> <li>• Dostluk ve arkadaşlık yeteneği</li> <li>• Dışa dönük kişilik yapısı</li> <li>• Kendini kabul ettirme</li> </ul>

**Kaynak:** Murat Pazarbaş, “Liderlik ve Otorite - Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya, 2012, s.23

Özellikler yaklaşımı 1950’li yıllarda etkisini kaybetmiş, liderin özelliklerinden çok davranışları önem kazanmıştır. Özellikler yaklaşımının yetersiz olmaya başlaması

<sup>13</sup> Aslan, a.g.e., s.110

<sup>14</sup> M. Şerif Şimşek - Tahir Akgemci - Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.169

<sup>15</sup> Koçel, a.g.e., s.676

<sup>16</sup> Tamer Keçecioğlu, Lider ve Liderler, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003, s.29

<sup>17</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu - Melek Vergiliel Tüz, Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktuel Yayınları, Bursa, 2008, s.206

sonucu yerini davranışsal yaklaşıma bırakmıştır. Bu yaklaşıma göre liderin özelliklerinden çok davranışları önem kazanmaya başlamıştır. Bu yüzden özellikler yaklaşımı etkisini kaybederek yerini liderin tanımını “*üyesi olduğu grubun belirli sonuçlara ulaşabilmesi için, gruba yardımcı olacak davranışları yerine getiren kişi*” olarak yapan davranışsal yaklaşıma bırakmıştır<sup>18</sup>.

### 1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

1940’lı yılların sonlarında araştırmacılar, liderliğin gözlemlenebileceğini düşünerek özellikler yaklaşımının eksiklerini dolduracak yeni çalışmalar içerisine girmiştir. Özellikler yaklaşımının yeteri kadar verimli ve etkili olamayacağı düşüncesi de, davranışsal yaklaşımın gelişmesinde etken bir rol oynamıştır<sup>19</sup>.

Bu yaklaşımın temelinde yatan fikir, liderin başarılı ve etkili olmasının liderin özelliklerinden çok davranışlarından kaynaklandığı düşüncesidir. Liderin çalışanlarıyla iletişimi, planlama ve kontrol edebilme şekli, yönetme yürütebilme yetisi vb. gibi davranışlar liderin ne derece etkin ve verimli olduğunu gösteren önemli belirleyicilerdir<sup>20</sup>.

Özellikler yaklaşımının liderlik kavramını açıklamada yeterli olmaması, araştırmacıları liderin eylemlerini incelemeye sevk etmiştir. Bu araştırmalar neticesinde ise liderler için çeşitli ve kapsamlı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin içerikleri aşağıdaki beş başlıkta incelenmektedir<sup>21</sup>.

#### 1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Modeli

Davranışsal liderlik yaklaşımına önemli katlılar sağlayan ve bu yaklaşımın gelişmesinde oldukça etkili olan çalışmaların başında 1945 yılında Ohio State Üniversitesi’nde gerçekleştirilen liderlik araştırmaları gelmektedir<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> Aslı Şimşek, “Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006, s.11

<sup>19</sup> Keçecioğlu, a.g.e., s.157

<sup>20</sup> Koçel, a.g.e., s.678

<sup>21</sup> M. Şerif Şimşek, Yönetim Ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2010, s.199

<sup>22</sup> Kubilay Kaya, “İlkokul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algıları”, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2014, s.23

Yapılan bu araştırmalar neticesinde iki önemli bağımsız değişken ön plana çıkmıştır. Bu değişkenler, bireyi önemseme ve işe yoğunlaşma (yapıyı harekete geçirme) olarak ifade edilmiştir. Liderlik eylemlerinin bu iki faktör tarafından etkilendiği belirlenmiştir<sup>23</sup>.

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Tablo 1.2.'de gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır<sup>24</sup>.

**Tablo 1.2.** Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

B İ R E Y E	Yoğun İlgi (Düşük) Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi (Yüksek) Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	Az İlgi (Düşük) Yapıyı Harekete Geçirme -3-	Az İlgi (Yüksek) Yapıyı Harekete Geçirme -4-
İ L G İ		

YAPIYI HAREKETE GEÇİRME

**Kaynak:** Uğur Zel, Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s.126

İşe yoğunlaşma düzeyi yüksek olan lider, problem çözme, planlama yapma, etkinliği artırma, verim sağlama ve koordine etme konularında başarılıdır. Bireyi önemseme düzeyi yüksek olan lider ise bireylere arkadaşça davranma, grup üyelerinin güvenini kazanma, itibar sağlama, güçlü iletişim kurma ve onların isteklerinin dikkate alma konularında başarılıdır. Bu ifadelere dayanarak yukarıdaki tabloda verilen liderlik tarzlarından, en etkili lider bireye ilgi düzeyinin ve yapıyı harekete geçirme düzeyinin yüksek olduğu 2 numaralı bölgede, en etkisiz lider ise bireye ilgi düzeyinin ve yapıyı

<sup>23</sup> Levent Aysel, "Liderlik ve Duygusal Zekâ", Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2006, s.12

<sup>24</sup> Aysel, a.g.t., s.13

harekete geçirme düzeyinin düşük olduğu 3 numaralı bölgede yer almaktadır<sup>25</sup>. Ohio araştırmalarında ortaya çıkan genel sonuçlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir;

- Grup üyeleri otoriter lider bekliorsa en uygunu bu liderlik tarzını uygulamaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme eylemlerine tepki gösterecektir.
- Liderin astlarla olan iletişimi zayıf ise otoriter liderlik tarzı uygulanacaktır<sup>26</sup>.
- Grup üyeleri liderleriyle devamlı iletişim durumunda ise, ondan aynı doğrultuda anlayış bekleyeceklerdir.
- Lider, bireyleri önemseyerek onları daha fazla dikkate aldıkça, personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.
- Liderin, yapıyı harekete geçirme düzeyleri arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır<sup>27</sup>.

Ohio State Üniversitesi araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilere göre, çalışanların liderler tarafından önemsenmesi ve onlara değerli olduğunun hissettirilmesi, yapılması gereken çalışmalarda onların daha verimli ve daha fazla motive olmasını sağlamaktadır. Buna göre, çalışanların verilen kararlara katılmaları, inisiyatif alabilmeleri ve eksik görülen tarafların telafi edilmesi liderler tarafından sağlanmalıdır<sup>28</sup>.

### 1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Gruptaki bireylerin memnun olma düzeyi ve grubun meydana getirdiği ürünlerin sayısına etki eden etkenleri belirleme amacı güden Michigan Üniversitesi Araştırmaları 1947 yılında Rensis Likert yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayet, devamsızlık, maliyet ve motivasyon faktörleri ele alınmıştır<sup>29</sup>.

<sup>25</sup> Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.418

<sup>26</sup> Şimşek, a.g.e., s.200

<sup>27</sup> Kenan Mehmet Ekici, Vizyoner Liderlik, Yargı Yayınevi, Ankara, 2013, s.71

<sup>28</sup> Ekici, a.g.e., s.71

<sup>29</sup> Şimşek - Akgemci - Çelik, a.g.e., s.174

Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda, liderin davranışları ile işçilerden beklenen davranışlar ve devamsızlık oranı arasında bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür<sup>30</sup>. Michigan Üniversitesi'nde Likert tarafından yapılan çalışmalarda dört faktör ele alınmıştır<sup>31</sup>. Bu dört faktör aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

*Destek:* Gruptaki bireylerin duygularına gösterilen değeri arttıran, grup bireylerini cesaretlendiren ve grup bireylerinin kendilerini önemli hissetmelerini sağlayan davranışlardır.

*Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma:* Grup içindeki bireyler arasında karşılıklı güven, samimi dostluk, iş tatmini ortaya çıkaran ilişkilerin oluşması ve gelişmesinde etkili olan davranışlardır.

*Amacın Vurgulanması:* Grubun hedeflerine ulaşabilmesi ve üst düzey performans gösterebilmesi amacıyla grup bireyelerine gösterilen motive edici davranışlardır.

*İşi Kolaylaştırma:* İstenilen düzeye gelebilmek amacıyla gruptaki bireyelerin araç, gereç ve teknik bilgi gibi kaynaklara sahip olmasını sağlayan davranışlardır.

Araştırmalardan elde edilen veriler sonucunda, grup bireyelerinin gereksinimlerini karşılayan liderlerin, yüksek performans ve verimli bir grup oluşturmada başarılı olduğu ortaya çıkmıştır<sup>32</sup>.

### **1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

Teknas Üniversitesi'nde Robert Blake ve Jane Mouton adlı iki araştırmacı, Ohio State Üniversitesi'nde ki araştırmacıların öne sürdüğü düşüncelere yakın bir rapor ortaya

<sup>30</sup> Zel, a.g.e., s.129

<sup>31</sup> Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 1998, s.351

<sup>32</sup> Muhsin Halis - Mehmet Çoban - Battal Şafak - H. Murat Şahin, Stratejik Liderlik, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007, s.153

koymuŖlardır. Yönetim tarzı matriksi yönetimsel eğitim programının grid tablosu uygulanmasıyla ortaya çıkan bir görüŖtür<sup>33</sup>.

**Tablo 1.3.** Blake-Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

	1,9							9,9
B İ R E Y E  İ L G İ								
					5,5			
		1,1						9,1

YAPIYI HAREKETE GEÇİRME

**Kaynak:** Ekici, a.g.e., s.73

Matrise göre;

*1,1 Tipi Etkili Olmayan Lider:* Yapılacak olan işin gerçekleşmesinde en az düzeyde emek sarf etmektedir.

*1,9 Tipi Kulüp Lideri:* Samimiyete ve arkadaşlığa önem verirken yapılacak olan işe alakası en alt derecededir.

*9,1 Tipi Görev Lideri:* Liderlik görevini tamamıyla yerine getirirken, çalışanlarıyla iletişimi zayıftır.

*5,5 Tipi Örgüt Lideri:* Planlanan hedef ile grubunun motivasyonunu dengelemeye çalışan uzlaşmacı modeldir.

<sup>33</sup> Eren, a.g.e., s.36

*9,9 Tipi Ekip Lideri:* Lider ile ekip arasında güven ve saygı üst düzeyde olmakla birlikte herkes birbirine ihtiyacı olduğunu bilmektedir. Ekip lideri, işini layığıyla yerine getirmeye çalışanlarla kendisini yüksek verime konsantre etmiştir<sup>34</sup>.

Matris tablosundaki grid kutucuklarında bulunan rakamlar üretime ve kişilere gösterilen önemi belirtmektedir. Rakamlardan birincisi üretime gösterilen ilgiyle alakalıken ikincisi kişilere gösterilen ilgiyi sembolize eder. İlgi düzeyindeki artış rakamların artışı ile gözlemlenir. Kişilere ve üretime en yüksek önemi veren ideal liderlik 9,9 ile gösterilir<sup>35</sup>.

Bu çalışma, liderlik davranışlarından bazılarının gruptaki bireylere yönelik etkilerinin tartışmaya yol açması sebebi ile önemlidir. Yönetici ve liderin örgütsel yönetim sürecinde gösterdikleri davranışların kavram olarak tanımlanması çalışmanın en büyük faydasıdır. Örgüt içinde bulunan veya dışarıdan temin ettikleri eğitim ve gelişim programları sayesinde kendi yönetim tarzını bilen yöneticiler, benimsedikleri liderlik tarzına yönelik değişimleri yapma imkânına sahip olurlar<sup>36</sup>. Bu çalışma ayrıca grup içi ilişkilerin verimlilikten daha ön planda olması bilincini ortaya çıkarmıştır<sup>37</sup>.

#### **1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları**

Douglas Mc Gregor tarafından ortaya konulan bu kuramda X ve Y olarak ayrılan hipotezler lider davranışlarını anlamada kullanılmıştır. Mc Gregor, lider davranışlarının belirlenmesinde başlıca etkenlerden birinin insan davranışı olduğunu savunmuştur<sup>38</sup>.

X ve Y karşıt görüşleri benimseyen iki grubu simgelemektedir. İlk olarak 1957 yılında yayınlanan kuramda X ve Y altında şu maddeleri barındırır<sup>39</sup>.

<sup>34</sup> Zel, a.g.e., s.133-134

<sup>35</sup> Leonard J. Kazmier, İşletme Yönetimi İlkeleri, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979, s.343

<sup>36</sup> Koçel, a.g.e., s.683

<sup>37</sup> Kaya, a.g.t., s.30

<sup>38</sup> Keith Davis - John W. Newstrom, Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York, 1997, s.207-208

<sup>39</sup> Çay, a.g.t., s.21

### **X Teorisi Varsayımları**

- Standart bir birey çalışmaktan hoşlanmaz ve çalışmaktan olabildiğince kaçınır.
- Standart bir birey kendini garantiye almayı tercih eder. Bu sebeptendir ki risk almaktan kaçınır ve sorumluluk almaya istekli değildir.
- Bu nedenlerden ötürü standart bir bireyi çalıştırabilmek için zorlamak, sürekli kontrol altında tutmak ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmak gerekir.

### **Y Teorisi Varsayımları**

- İnsan çalışmanın doğal bir şey olduğunu düşünür.
- İnsanın başına gelen olaylar onları çalışmaktan uzaklaştırır. Bu yüzden tembellik insanın yaratılışından gelmez.
- İnsan, amaçları için kendini kontrol ederek çalışır.
- Herkes doğuştan bir potansiyele sahiptir. Gerekli koşullar sağlandığında insan potansiyelini ilerletir, sorumluluk almayı öğrenir ve sorumluluklarını arttırır.
- Bu maddeler doğrultusunda liderin yapması gereken, grup içindeki bireylerin potansiyelini ortaya çıkaracak ve kendilerini daha fazla geliştirmelerini sağlayacak bir alan oluşturup, grup içindeki bireylerin sahip olduğu potansiyelin örgüt hedefleri için kullanmasını sağlamaktır.

Bu çalışma sonucunda, X teorisine göre davranan yöneticiler otoriter ve müdahaleci yapıya sahipken Y teorisine göre davranan yöneticiler demokratik ve katılımcı yapıya sahiptirler<sup>40</sup>.

#### **1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımına getirilen çeşitli eleştiriler ve meydana çıkan noksanlıklar sonucunda liderlik konusunda daha realist ve konuyu daha dikkatli incelemeyi gerektiren bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. Bu

---

<sup>40</sup> Koçel, a.g.e., s.683-684

konuda lider ve üye kavramlarına, “koşul” veya “durum” kavramları da eklenerek, bu konuyu dikkatle inceleyen yeni bir yaklaşım ortaya konulmuştur<sup>41</sup>.

Durumsallık yaklaşımının ana fikri farklı şartlarda farklı lider tarzlarına olan ihtiyaçtır. Lider, ortamın durum ve ihtiyaçlarına göre ortaya çıkar. Kişisel özellikler dikkate alınmadan sadece ortamın özellikleri göz önünde bulundurulur<sup>42</sup>. Bu kurama göre en iyi lider, liderin bireysel özellikleri, davranışları ve mevcut koşulların birbirleriyle bir bütün içerisinde olması sonucu meydana gelecektir<sup>43</sup>.

Durum teorileri, mevcut durumlarda hangi şartlara ihtiyaç duyulduğunu bulmaya ve bu şartlarda nasıl bir liderlik tarzının uygulanması gerektiğini açıklamaya çalışmıştır<sup>44</sup>. Liderliği, mevcut koşulları göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini ortaya koyan faktörler şu şekildedir;

- Ulaşılmak istenen amacın özelliği,
- Belirli bir amaç için bir araya gelen bireylerin özellikleri, becerileri ve beklentileri,
- Liderliğin ortaya koyduğu örgütün nitelikleri,
- Lider ve üyelerinin önceki deneyimleri<sup>45</sup>.

Bu kuramı temsil eden çalışmalar, Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Teorisi, House’un Yol Amaç Kuramı ve Vroom & Yetton’un Liderlik (Karar Ağacı) Modelidir.

### **1.2.3.1. Feidler’in Etkin Liderlik Modeli**

Fred Fiedler tarafından ortaya konan koşulsallık teorisi; durumların karmaşıklığını etkilemekle birlikte liderin karakteri üzerine de eleştiri getirmiştir. Bu

<sup>41</sup> Bahadır Neşet Yıldırım, “Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2012, s.52

<sup>42</sup> Sabuncuoğlu - Vergiliel, a.g.e., s.209

<sup>43</sup> Kaya, a.g.t., s.31

<sup>44</sup> Zel, a.g.e., s.139

<sup>45</sup> Pazarbaş, a.g.t., s.38

teoriye göre, liderin etkinliğinin durumlara göre değişkenlik göstereceği ve liderin bazı durumlarda etkinliğini yitirebileceğini savunmuştur<sup>46</sup>.

Lider etkinliğini, liderin karakteri ve o durumlarla arasındaki uyumu belirlemektedir. Ayrıca nasıl lider olduğunu, bireyleri nasıl bir araya getirdiğini ve onların başarılı olmasını etkileyen faktörlerin neler olduğu konularını incelemiştir<sup>47</sup>.

Araştırmanın ana unsuru; grup içerisinde başarı performansının, liderin liderlik şekli ve ortam koşullarının bir parçası olduğu temeline dayanmaktadır. Fred Fiedler, “en az tercih edilen çalışma arkadaşı (Least preferred co-worker, LPC)” ölçeğini geliştirerek, liderlik tarzlarını ortaya koymayı amaçlamıştır<sup>48</sup>.

Bu teoriye göre, lider çalışmak istemediği kişinin iyi bir insan olduğu kanaatindeyse yüksek seviyede LPC skoruna sahiptir. Bu lider tipi kişisel ilişkilere önem vermektedir. Lider, çalışma arkadaşının kişilik özelliklerini göz ardı ederek ön yargısız çalışmaktadır. Fakat lider çalışmak istemediği kişinin kişisel olarak kötü bir insan olduğu kanaatine sahipse düşük LPC skoruna sahiptir<sup>49</sup>.

Fiedler, tüm durum ve şartlara uyan tek bir liderlik tarzının olmadığını ve o anki koşullara göre liderlik tarzlarının değişkenlik gösterebileceğini ve anlık koşullara göre durumu belirleyecek faktörler olduğunu savunmuştur. Bu faktörler<sup>50</sup>:

*Lider ve Ast Arasındaki İlişkiler:* Astların liderlik yapan kişiyi bir lider olarak görüp, lider olarak saygı ve güven duyuyorlarsa, lider ve ast ilişkilerinin olumlu olduğu kanısına varılır<sup>51</sup>.

<sup>46</sup> Keçecioglu, e.g.e., s.171

<sup>47</sup> Yıldırım, a.g.t., s.54

<sup>48</sup> Yusuf Tuna Çay, “Liderlik ve Duygusal Zekâ”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2009, s.23

<sup>49</sup> Çağla Yeliz Usta, “İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Algılayışları Arasındaki İlişki”, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2015, s.29

<sup>50</sup> Muhammet Şenocak, “Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri”, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2015, s.54

<sup>51</sup> Usta, a.g.t., s.29

*Görevin Yapısı:* Grubun amaçlanan işi yapması için iş yapılmadan önce hazırlanmış belirli yol ve metotların olup olmadığı belirlenip rutin ve karmaşık işler olarak ikiye ayrılır<sup>52</sup>.

Önceden planlanmış ve nasıl bir yol izleneceği belirli olan işler rutin işlerdir. Karmaşık işler ise herhangi bir yol ve metot izlemeden kişinin kendi yöntemlerini uyguladığı işlerdir<sup>53</sup>. Yani önceden tanımlanmış ve nasıl yapılması gerektiği tam olarak bilinmeyen görevlerde liderler grup üzerinde etki kuramazlar. Çünkü liderler işin yapılma aşamasında ve sonuç kısmında nasıl başarılı olunacağı konusunda bir fikir yürütememişlerdir<sup>54</sup>.

*Liderin Mevkie Dayanan Otoritesinin Derecesi:* Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi vb. gibi konularda ne kadar yetkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yetkisi fazla olan liderlik için pozitif bir ortalama, az olan için ise negatif bir ortalama söz konusudur<sup>55</sup>. Bu üç özellik, sekiz liderlik yapısını ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 1.4.** Feidler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumdaki Bağlılık		Uygunluk		En Etkili Liderlik Biçimi
Makam Yetkisi	Görev Yapısı	Lider-Üye İlişkileri	Durumun Lidere Uygunluğu	Etkili Liderlik Biçimi
Güçlü	Yapılandırılmış	İyi	Uygun	İş Odaklı (Düşük LPC)
Zayıf	Yapılandırılmış	İyi	Uygun	İş Odaklı (Düşük LPC)
Güçlü	Yapılandırılmamış	İyi	Uygun	İş Odaklı (Düşük LPC)
Zayıf	Yapılandırılmamış	İyi	Uygun	İlişki Odaklı (Yüksek LPC)
Güçlü	Yapılandırılmış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki Odaklı (Yüksek LPC)
Zayıf	Yapılandırılmış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki Odaklı (Yüksek LPC)
Güçlü	Yapılandırılmamış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki Odaklı (Yüksek LPC)
Zayıf	Yapılandırılmamış	Kötü	Orta Düzeyde	İş Odaklı (Düşük LPC)

**Kaynak:** Mustafa Aydın, Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1994, s.256

<sup>52</sup> Aysel, a.g.t., s.31

<sup>53</sup> Koçel, a.g.e., s.688

<sup>54</sup> Çay, a.g.t., s.25

<sup>55</sup> Aslan, a.g.e., s.120

### 1.2.3.2. Yol - Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya konan bu modelde, başarılı lider davranışı hususunda incelemeler yapılmış ve yeni bir model olarak yol-amaç teorisi geliştirilmiştir. Bu modelde, liderin çalışanları etkileme şeklinin nasıl olduğu, liderin iş ile ilgili ulaşmak istediği hedeflerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve sonuca ulaşmak için liderin uyguladığı yolların neler olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Amaç modeli 4 farklı liderlik tarzı ortaya koymuştur<sup>56</sup>.

*Yönlendirici Liderlik:* Yönlendirici liderliğin en belirgin özelliği yol gösterici olmasıdır. Çalışanlar iş performanslarını ve başarılarını arttırmak için ulaşılacak istenen amacı ve ona nasıl ulaşılacağı konusunda bilgiler vererek iş ile ilgili bir planlama yapar ve çalışanların bu planlar doğrultusunda ve belirlenen planları oluşturan düzeni bozmadan hareket etmelerini isterler. Çalışanlara işin nasıl yapılacağını, çalışanlardan beklentilerini ve iş ile ilgili bilgilerini aktarır<sup>57</sup>.

*Destekleyici Liderlik:* Çalışanların istek ve gereksinimlerine önem verir ve yapılacak işin daha iyi koşullarda yapılması için çok fazla uğraşmaz. Çalışanların kendisiyle iletişim kurması kolaydır. Herkese eşit şekilde yaklaşır<sup>58</sup>.

*Katılımcı Liderlik:* Bu liderler ekip yöneticisi ya da grup yöneticisi olarak adlandırılırlar. Katılımcı lider, ekip çalışanlarının gereken işleri yapmasında ve amaçlanan hedefe ulaşmasında çalışanlarıyla beraber sorumluluk alır<sup>59</sup>.

*Başarıya Yönelik Liderlik:* Amaçlanan hedefleri yüksek tutarak çalışanlarına bu hedefleri başarabileceklerine yönelik güven aşılar. Çalışanların üst düzeyde çaba göstermelerini ister<sup>60</sup>.

<sup>56</sup> Şenocak, a.g.t., s.56

<sup>57</sup> Ayper Tunalı, "Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri", Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2006, s.49-50

<sup>58</sup> Aysel, a.g.t., s.28

<sup>59</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.329

<sup>60</sup> Yıldırım, a.g.t., s.57

### 1.2.3.3. Vroom - Yetton Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülen bu liderlik modeli, örgütsel yönetimde liderin karar verme, amaca ulaşmak için almak zorunda kaldığı kararlar sürecini incelemektedir. Bu yüzden bu model ‘‘karar alma ağacı’’ olarak adlandırılmaktadır<sup>61</sup>.

Bu modelin temelini; karşılaşılan örgütsel problemlerin nasıl çözüme ulaşacağını saptamaya ve farklı durumsal etkenler ile liderin karar verme tarzındaki farklılıklar arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalışan ideal olarak belirlenmiş bir model oluşturmaktadır<sup>62</sup>.

Bu modele göre, lider üyelerin performanslarını ve iş başarılarını en üst düzeye çıkarmak için karşılaşılan problemlerin çözümünde farklı seçeneklere sahip karar verme yöntemleri kullanılmalıdır. Durumsal koşullarda en iyi olarak seçilebilecek herhangi bir karar verme süreci bulunmamaktadır. Liderin aldığı kararların ne denli etkili olduğunun belirlenmesi çalışanlar tarafından verilen kararın onaylanma seviyesine bağlıdır. Bundan dolayı, çalışanların karar verme sürecinde lider ile aktif bir rol oynamaları gerekmektedir<sup>63</sup>. Modele göre liderlerin farklı koşullarda ve durumlarda yedi karar verme tarzı vardır. Bunlar;

*Otoriter 1 (AI):* Lider sahip olduğu mevcut bilgiler doğrultusunda kararı kendisi verir ve bunun yaptırımını sağlar.

*Otoriter 2 (AII):* Lider sahip olduğu bilgilerin yeterli olmadığını düşündüğünde astlarından bilgi alır ve kararı kendisi verir.

*Danışmacı 1 (CI):* Lider karar almadan önce çalışanların şahsi fikirlerini alır fakat kararı kendisi verir.

<sup>61</sup> John A. Wagner - John R. Hollenback, Organizational Behavior Securing Competitive Advantage, Routledge, New York, 2010, s.234

<sup>62</sup> Çay, a.g.t., s.27

<sup>63</sup> Kaya, a.g.t., s.46

*Danışmacı II (CII):* Lider karar almadan önce çalışanlarından grup olarak fikirleri alır ancak kararı kendisi verir.

*Grup I (GI):* Lider, ortaya çıkan sorunu çalışanları ile kişisel olarak görüşerek ortak bir karara varır.

*Grup II (GII):* Lider, çalışanları karara katılması için gruplar halinde toplar ve hepsiyle birlikte ortak bir karar alır.

*Yetki Devreden (DI):* Lider herhangi bir üyeye karar alma yetkisi vererek, bu üyeyi destekler. Alınan kararlar hakkında üye tarafından kendisine bilgi verilmesini ister<sup>64</sup>.

#### **1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı**

Hersey ve Blanchard'ın kuramına göre, başarılı ve etkili liderlik arasındaki farka dikkat çekmiştir ve etkili liderlik oluşturmak için farklı durumlar ile liderlik davranışları arasında bir ilişki sağlamaya çalışmışlardır. Görev ve ilişki merkezli ele alınan liderlik tarzları ve bu tarzlar ile seyircilerin yetişkinlik seviyesi arasında bir bağ kurulması amaçlanmıştır. Bu yüzden liderlik davranışlarının, yetişkinlik düzeyi ile ilişkisinin anlamlı olması gerekmektedir<sup>65</sup>.

Olgunlaşma seviyesi, seyircilerin başarıma arzusu hissetmesi, başarıma ve fazladan sorumluluk isteme yetisi olarak adlandırılmaktadır. Seyirciler bu yetilerini ne kadar çok arttıırırlarsa olgunlaşma seviyeleri de o derecede artacaktır<sup>66</sup>.

Hersey ve Blanchard'a (1988) göre olgunluk, "yetenek" ve "istek" olmak üzere iki temel faktörden oluşmaktadır. Yetenek, çalışanların hedeflenen işi gerçekleştirmede görevi kavrama, verilen işi gerçekleştirme, sonuç elde etme özelliği ve sahip olduğu bilgi, birikim ve deneyimin toplamını oluşturur. İstek ise, çalışanların işi

<sup>64</sup> Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.48-49

<sup>65</sup> Coşkun Yazgan, "Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetleri Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu, 2007, s.53

<sup>66</sup> Erçetin, a.g.e., s.42

gerçekleştirmek için hissettikleri arzu, heyecan ve hissettiği güven, sadakat ve motivasyonun toplamıdır<sup>67</sup>.

### 1.3. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderliğin tanımlanmasında güçlük çekilmesinin sebebi, belirlenen tek bir liderlik tarzı ile başarılı olmanın mümkün olmamasındandır<sup>68</sup>. Geçmişten beri yapılan ve hala devam eden liderlik çalışmaları ile ortamsal farklılık yaşanıyor olması, farklı liderlik tarzlarının ortaya konulmasına neden olmaktadır<sup>69</sup>. Bu yaklaşımlar sonraki bölümlerde özetlenmiştir.

#### 1.3.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Kabul edilen ilk karizmatik liderlik teorisinin Max Weber tarafından ortaya konulduğu öne sürülmektedir. Weber, karizma kavramını; kurallar, kanunlar ve toplumsal konumdan dolayı elde edilen bir güç olarak değil, kişinin bireysel özelliklerinden ve ortaya koyduğu çalışmalarından oluşan “ilahi bir armağan” olduğunu savunmuştur<sup>70</sup>.

Karizmatik liderlik, kriz durumlarında kendini gösteren, durumu toparlayan ve normalin üstünde niteliklere ve sağlam kişilik özelliklerine sahip olan bireylerde görülen liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerin sahip oldukları en önemli özellik; kendine olan güveni, topluluğu ikna edebilme kabiliyeti ve kişiler üzerinde etki bırakabilme yeteneğidir<sup>71</sup>.

Karizmatik liderleri, karizmatik olmayan liderlerden farklı kılan özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler; yüksek özgüvene sahip olma, hedeflerine güçlü olarak

<sup>67</sup> Kaya, a.g.t., s.42

<sup>68</sup> Cemile Çelik - Önder Sünbül, “Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, C13, S.3, s.52

<sup>69</sup> İsmail Bakan, "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, C12, S19, s.75

<sup>70</sup> Enver Özkalp, Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010, s.326

<sup>71</sup> Çelik - Sünbül, a.g.m., s.52

bağlı olma, hedeflerini gerçekleştirmek için risk almaktan korkmama, beklenenden daha farklı görünme ve etrafındaki olaylara kayıtsız kalmama olarak nitelendirilebilir<sup>72</sup>.

### **1.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Etkileşimci liderlik, çeşitli ödüllendirmeler ile astların motivasyonunu artırarak liderlerini takip etmeye yönlendiren, astların uyması gereken kuralları tam olarak yerine getirmesini amaçlayan ve alışlagelmiş değişimleri gerekli kılan bir liderlik türüdür<sup>73</sup>.

Etkileşimci liderler, çalışan kişilerin geçmişten gelen eylemlerini daha etkili kılmak ve performanslarını en üst seviyeye çıkarmak için çalışanlarına görev verme ve verilen görevi gerçekleştirme metodunu seçmektedir. Çalışanların yaratıcı taraflarıyla ilgilenmek yerine yetkilerini çalışanların daha yüksek performans göstermeleri için ödül, para ve statü verme yönünde kullanırlar<sup>74</sup>.

### **1.3.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Dönüşümcü liderlik; ileriye, farklılıklara ve değişime yönelik hareket edip, çalışan kişilerin alışılmış kalıpların dışına çıkarak yenilikçi özellikleri üzerine yoğunlaşan liderlik türüdür<sup>75</sup>. Dönüşümcü liderler kendilerini takip eden kişiler üzerinde düşünce tarzlarını, şekillerini ve kişisel yargılarını etkileme ve değiştirme gücüne sahip kişilerdir. Takip eden kişilerin sahip olduğu kabiliyetleri etkileyip var olan yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayarak, kişilerin özgüvenlerini en üst seviyeye taşımayı hedefler<sup>76</sup>.

Dönüşümcü liderliğin değişime ve sürekliliğe açık bir yapıda olmasından dolayı kendi bünyesinde etkileşim liderliğini de barındırmaktadır. Bu liderlik tarzında ortak bir

<sup>72</sup> Seda Erdoğan, "Lider ve Astların Duygusal Zekâ Faktörleri ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014, s.44

<sup>73</sup> Ömer Faruk İşcan, "Dönüştürücü - Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2006, C6, S11, s.165

<sup>74</sup> Eren, a.g.e., s.441

<sup>75</sup> Eren, a.g.e., s.440-441

<sup>76</sup> Pazarbaşı, a.g.t., s.44

hedef seçme, seçilen hedefe karar verme ve bu hedef için değerleri belirleme gibi özellikler önem taşımaktadır<sup>77</sup>.

#### 1.4. LİDERLİK UYGULAMALARI

Liderlik uygulamaları liderlik davranışlarını ölçmek için Kouzes ve Posner<sup>78</sup> tarafından geliştirilmiştir. Bu uygulamalar yol göstermek, ortak bir vizyon oluşturmak, süreci sorgulamak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek ve izleyenlerin başarılarını kutlayarak yüreklendirmek olarak beş başlıkta incelenmiştir. Bu davranışlar Kouzes ve Posner'e göre örnek liderlik davranışlarıdır.

##### 1.4.1. Yol Göstermek

Liderliğin en temel yolu astlarının güvenini kazanmak ve o güveni sürdürebilmektir. Eğer kişiler liderlerine inanmazlarsa verdikleri kararlara da güvenemezler. Liderler bu güveni sağlayarak amaçlarını gerçekleştirebilmek için astlarına istediklerini yaptırabilmelidir<sup>79</sup>.

Kouzes ve Posner'e göre yol göstermek için yapılması gereken iki önemli faktör vardır. Bunlardan ilki, "kişisel değerleri açıkça ortaya koymak ve kendine özgü kişiliği net bir şekilde göstermektir. İkincisi ise, "kişilerin inançlarına saygı duyulduğunu göstererek onları derinden etkilemek ve ortak değerlere bağlı eylemlerle diğerlerine örnek olmak"tır<sup>80</sup>.

Lider kendine özgü bir kişiliğe sahip olmaz ve isteksiz olursa başkasının davranışlarını, mimiklerini ve sözcüklerini taklit etmeye yönelir. Taklit ederek varlığını sürdürmeye çalışan lider ise kısa sürede inanılabilirliğini kaybeder. Liderin yol göstererek örnek olması için çalışanları ile ortak değerler oluşturması ve değerlere saygı duyduğunu göstermesi gerekmektedir. Ortak değerler verimli ilişkilerin geliştirilmesine,

<sup>77</sup> Çelik - Sünbül, a.g.m., s.53

<sup>78</sup> James M. Kouzes - Barry Z. Posner, "Leadership Practices Inventory Facilitator's Guide", Pfeiffer A Wiley Imprint, 2013, s.2

<sup>79</sup> James M. Kouzes - Barry Z. Posner, "The Leadership Challenge, Audio-Tech Business Book Summaries", 2008, s.1

<sup>80</sup> Sergül Duygulu, "Servis Sorumlu Hemşerilerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi", Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2007, s.19

uyumun ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunacağı için lider ve astları arasındaki bağlılığı artırır. Böylece çalışanların işlerini önemsemelerini sağlar ve verimliliği yükseltir.

#### **1.4.2. Ortak Bir Vizyon Oluşturmak**

Ortak bir vizyon oluşturma boyutu da iki aşamada incelenmektedir. İlk aşamada, lider geleceği tasavvur ederken, organizasyonun geleceğinin heyecan verici ve oldukça çekici olacağını hayal etmeli ve bunu çalışanlarına inandırmalıdır. Lider bu sıradışı geleceği gerçekleştirebilmek için öncelikle kendine güvenmelidir. Çalışanlarına örnek teşkil etmelidir. Örnek alınacak bir lider henüz var olmayan bir geleceği hayal etmede son derece etkili olur. Fakat liderin sadece hayallerindeki vizyonu, organize hareket etmek ve belirgin bir değişim yaratmak için yeterli değildir<sup>81</sup>.

İkinci aşama ise, çalışanları liderin hayalindeki vizyona yönlendirmek ve onları ortak bir payda da bir araya toplamaktır. Bunu yapmak için lider, ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını çok iyi anladığı konusunda çalışanlarını ikna etmelidir. Liderlik bir diyalogdur, monolog değildir. Bu yüzden lider çalışanların hayalleri, umutları, istekleri, görüşleri ve değerleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmalıdır. Çalışanlarına bu hayalin ortak bir yarar için olduğunu göstererek bir amaç birliği yaratmalı ve onlara umut vermelidir. Yani lider kendi başarıma arzusunu ve coşkusunu bulaşıcı hale getirmelidir<sup>82</sup>.

#### **1.4.3. Süreci Sorgulamak**

Kouzes ve Posner, büyümek, gelişmek ve yenilik için, ilk aşamanın fırsatları araştırmak olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmanın temelinde kişileri dinlemek ve onların tercihlerini dikkate almak vardır. Süreci sorgulayan lider fırsatları araştırmada bir öncüdür. Sürekli olarak yenilik ve değişim için çalışanlarını cesaretlendirir ve onlara yol gösterir.

<sup>81</sup> Mustafa Yavuz, "Liderlik Uygulamaları Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlama Çalışması", Selçuk Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi, 2010, C15, S158, s.145

<sup>82</sup> Abdullah M. Abu-Tineh - Samer A. Khasawneh - Aieman A. Omary, "Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice", Journal of Leadership Education, 2009, C3, S7, s.269

İkinci aşama ise, başarısızlık olasılığına rağmen risk almaya istekli olmaktır. Süreci sorgulayan lider çalışanlarına güven inşa ederek onları zafer arayışı içine sokar. Kazanılan her küçük zafer uzun vadeli başarının güvenini oluşturur. Başarısızlıklar ise değerli bir öğrenme deneyimi olarak değerlendirilir<sup>83</sup>.

#### **1.4.4. Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek**

Personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek boyutu, çalışanlara hareket etmeleri için olanak sağlamaktır. Kouzes ve Posner'e göre başarı ekip çalışmasını gerektirir. Ekip çalışması ise bireysel sorumluluk ve işbirliğini gerektirir. Bu davranışlar büyük hayalleri gerçekleştirmek için çok önemlidir. Bu yüzden, uzmanlar tarafından ekip içerisindeki işbirliğini gözlemlemek için basit bir test geliştirilmiştir. Bireyin liderlik yolunda olup olmadığını belirlemek için kaç kere "biz" kelimesi kullandığını saymışlardır<sup>84</sup>.

Başkalarını harekete geçirmeye olanak sağlamak iki aşamayı içermektedir. Bunlardan birincisi, daha hızlı işbirliği yapmak ve güven oluşturmaktır. Projenin yürümesini sağlayan kişiler, paydaşlar, yöneticiler, müşteriler ve tedarikçiler de dâhil olmak üzere bir araya getirilmelidir. İkicisi ise, bireylerin iyi iş çıkarması için olanak sağlamaktır. Özerkliği arttırarak ve kabiliyetleri geliştirerek bireyler güçlendirilmelidir. İyi liderler gücü elinde tutmak yerine, gücü dağıtma yoluna giderler<sup>85</sup>.

#### **1.4.5. İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek**

İzleyenlerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek boyutu ekip içerisindeki kişilerin moralini yükseltmek için gösterilen ilgi ve samimi davranışları içermektedir. Bireylerin ekibe sağladığı katkının farkında olunması ve bireysel üstünlüklerin takdir edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Örneğin, kişiye e-posta göndermek yerine özel bir not yazılması o kişiyi değerli hissettirerek daha verimli olması sağlanmaktadır. Diğer bir yandan ise bu boyutta, ekip ruhu oluşturularak değerlerin ve başarıların kutlanması gerektiği savunulmaktadır. Bireylerin performansını ödüllendirecek

<sup>83</sup> Kouzes - Posner, 2008, a.g.e., s.2

<sup>84</sup> Abdullah M. Abu-Tineh vd., 2009, a.g.e., s.269

<sup>85</sup> Kouzes - Posner, 2008, a.g.e., s.2

programların kurulması ve bu sayede önem verilen değerlerle birlikte davranışların düzenlenmesi amaçlanmaktadır<sup>86</sup>.

Liderlik ve gelişimi ile ilgili olarak bahsedilen başlıklar incelendiğinde, sahip olunan liderlik vasıfları ve bu vasıfların geliştirilmesi, duygusal zekânın yetenek boyutunu ve sosyal boyutunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, duygusal zekâ modellerinin liderlik ile olan ilişkisi de birçok araştırmalarda yer almaktadır. Dolayısıyla bu ilişkiyi incelemek için bir sonraki bölümde duygusal zekâ kavramı üzerine durulacaktır.



---

<sup>86</sup> Kouzes - Posner, 2008, a.g.e., s.2

**Tablo 1.5.** Türkiye’de Liderlik Uygulamaları Literatür Taraması

Yıl	Yazar	Eser Adı	Uygulama Alanı	Eser Türü
2015	Taner DALGIN	Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği	Otel İşletmeleri	Tez
2014	Ali CEYLAN	X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama	İlköğretim Okulları	Tez
2014	Kubilay KAYA	İlkokul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algıları: Çankaya İlçesinde Bir Uygulama	Devlet Okulları	Tez
2013	Selahattin TURAN Fatih BEKTAŞ	Okul Kültürü ve Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki	İlköğretim Okulları	Makale
2012	Betül BALKAR Sevilay ŞAHİN	Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliklerinin ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi	Ortaöğretim Okulları	Makale
2012	Mehmet DENİZ	Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma	Sağlık Kurumları	Makale
2010	Miray AKSU	Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları ve Duygusal Zekâlarının İncelenmesi	Sağlık Kurumları	Tez
2007	Sergül DUYGULU	Servis Sorumlu Hemşirelerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi	Sağlık Kurumları	Tez

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ

#### 2.1. ZEKÂ KAVRAMI

Zekânın ne olduğu ile ilgili tek bir tanımlama yapılamamıştır. Zekânın bir yetenek ile belirlenmemesi, birçok farklı özellik ile kendini göstermesi çeşitli tanımlamalar yapılmasına neden olmuştur<sup>87</sup>. Bu tanımlamaların bazılarında bahsedilecek olursa;

Zekâ, karşılaşılan olumsuz durumlarla mücadele etmek ve doğaya uyum sağlamak için kullanılan zihinsel beceridir<sup>88</sup>.

Başka bir tanımlamayla zekâ, soyut düşünme, kavramlar ve algılar kullanarak nesnel arasındaki ilişkiyi kurabilme, değerlendirme yapma ve zihinsel fonksiyonları belli bir amaç için kullanabilme yeteneğidir<sup>89</sup>.

Zekâ, öğrenme, sorun çözme ve bilgi yeteneklerine sahip olmayı sağlayan yetkinlikler olarak ifade edilmektedir<sup>90</sup>.

Diğer bir ifadeyle zekâ, bireylerin genetik geçişle doğuştan edindiği, sınır sisteminin fonksiyonlarını kapsayan, öğrenme, çevre ve tecrübeden etkilenen bir kavramdır<sup>91</sup>.

Başka bir görüşe göre zekâ, bireylerin algılama, kavrama, mantık yürütme, yargılama, düşünme ve neden sonuç ilişkisi kurma yeteneklerinin bileşimidir<sup>92</sup>.

<sup>87</sup> Stefan Konrad - Claudia Hendl, *Duygularla Güçlenmek*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.41

<sup>88</sup> Mehmet Deniz, "Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki", *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2012, C7, S2, s.48

<sup>89</sup> Umut Gök Balcı - Tevfik Tanju Yılmaz - Hasret Aygün - Nazlı Soysal - Kurtuluş Öngel, "Bilimsel ve Duygusal Zekânın Birinci Basamakta Değerlendirilmesi", *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*, 2013, C7, S1, s.8

<sup>90</sup> Osman Titrek, *IQ'dan EQ'ya Duyguyları Zekice Yönetme*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007, s.5

<sup>91</sup> Güney, a.g.e., s.227

<sup>92</sup> Usta, a.g.t., s.6

Zekâ, bireyin sosyal ve kültürel açıdan, kişisel hedeflere yönelik başarıya ulaşma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında, zekâ bireyin güçlü özelliklerin kullanarak zayıf noktalarını ve eksikliklerini telafi etme yeteneği olarak da belirtilmektedir<sup>93</sup>.

Başka bir ifadeyle zekâ, kişinin mantıklı düşünme, amaca yönelik davranma ve çevresine uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır<sup>94</sup>.

Zekâ testini ilk defa uygulayan Fransız psikolog Alfred Binet'e göre zeka, belli bir hedefe yönelmek, hedefe ulaşmak için çaba göstermek, çevresine uyum sağlayabilmek, kendini eleştirmek, doğru değerlendirmek, doğru karar vermek ve eleştirel bakış açısına sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır<sup>95</sup>.

Başka bir açıdan zekâ, kolay öğrenme, zor problemleri basit bir şekilde çözme ve üstlenilen görevleri pratik ve doğru bir şekilde gerçekleştirebilme yeteneği olarak tanımlanır<sup>96</sup>. Zekânın kelime anlamı çabuk kavramadır. Bu tanımlamanın ötesinde zekâ, bir iş, fiil ve eserdir, doğrudan bir nesne olarak nitelendirilemez, bu yüzden tanımını yapmak oldukça zordur<sup>97</sup>.

### 2.1.1. Bilişsel Zekâ

1916 senesinde geliştirilen Stanford-Binet testi yardımı ile bilişsel zekâ ölçümü yapılmaktadır. Son bir kaç yıla kadar, zekâ katsayısı (Intelligent Quotient) yani IQ ismi verilen bu ölçüm tekniği, zekânın ve yeteneğin bilimsel şekilde ölçülmesi olarak ifade edilmekteydi<sup>98</sup>.

<sup>93</sup> Murat Yaşlıoğlu - Işıl Pekdemir - Duygu Toplu, "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü", Yönetim Bilimleri Dergisi, 2013, C11, S22, s.193

<sup>94</sup> Deniz, a.g.m., s.48

<sup>95</sup> Adnan Kulaksızoğlu, Ergenlik Psikolojisi, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2008, s.135

<sup>96</sup> Şimşek, a.g.t., s.32

<sup>97</sup> Kemal Sayar - Mehmet Dinç, Psikolojiye Giriş, Dem Yayınları, İstanbul, 2008, s.85

<sup>98</sup> Mutat Delice - Murat Günbeyi, "Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2013, C27, S.1, s.211

Konvansiyonel olarak kullanılan IQ testi ile bireyin anlama, öğrenme, öğrendiklerini uygulamaya geçirme, hafıza, mantıklı düşünme, problem çözme gibi yetenekleri ölçülmektedir<sup>99</sup>.

Bazı insanlar, topluluk içindeki sözlü olmayan duygusal olaylardan kaynaklanan bilgileri, diğerlerinden çok daha iyi bir şekilde fark edebilmektedir. Araştırmacılar, özellikle etkili liderlerde bu yeteneğin sıradan IQ testleri ile ölçülmesinin mümkün olmadığını belirtmektedir<sup>100</sup>.

Araştırmacılar yapılan testlerde IQ'ları eşit çıkan bireylerin iş hayatlarında aynı derecede başarılı olamamalarının sebeplerini araştırmış ve başarılarının sırrını belirlemeye çalışmıştır. Sonuç olarak kişinin psikolojik ve toplumsal özelliklerinden kaynaklanan yeteneklerinin de başarı üzerinde etkili olduğu ve başarının sırrının sadece IQ olmadığı ortaya koyulmuştur<sup>101</sup>.

### 2.1.2. Bilişsel Olmayan Zekâ

Bilişsel olmayan zekâ, zekânın IQ testi dışında kalan, yani kişinin zekâsının bireysel, toplumsal ve sosyal hayatına dair yönlerini ele alır. Araştırmacılar bu zekânın en az IQ kadar önemli ve hatta daha da önemli olabileceğini vurgulamaktadır<sup>102</sup>.

Bilişsel olmayan zekâ ile ilgili yapılan ilk araştırma, 1940'lı yılların başında David Wechsler'in zekânın "bilişsel olmayan kısımları" fikrine dayanmaktadır<sup>103</sup>.

<sup>99</sup> Rita Atkinson - Richard Atkinson, Psikolojiye Giriş 2, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995, s.303

<sup>100</sup> Robert Hooijberg, "Leadership Complexity and Development of The Leaderplex Model", Journal of Management, 1997, C23, S3, s.375

<sup>101</sup> Füsün Tekin Acar, "Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2001, s.13

<sup>102</sup> Selen Doğan - Faruk Şahin, "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi", 2007, C16, S1, s.233

<sup>103</sup> Reuven Bar-On, "The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)", Psicothema, 2006, C18, s.6

## 2.2. ZEKÂ KURAMLARI

Zekâ kuramlarında, önemli görülen dört başlık ele alınmıştır. Bunlar sırasıyla, Gardner'in çoklu zekâ kuramı, Sternberg'in Triarsik zekâ kuramı, Sternberg'in pratik zekâ - başarı zekâsı kuramı ve Spearman'ın tek faktör kuramıdır.

### 2.2.1. Gardner'in Çoklu Zekâ Kuramı

1983 yılında Gardner, *Frames of Mind* adlı eserinde geleneksel IQ değerlendirmelerine karşı çıkmıştır. Gardner ve takipçilerine göre IQ testleri, zekâyı oldukça dar bir alanda test etmesinden ötürü başarılı bireylerin belirlenmesinde oldukça yetersizdir. Çünkü zekâ yapı olarak çoğulcu bir özellik göstermektedir. Gardner'ın kurduğu bu kuram bugün çoklu zeka kuramı olarak bilinmekte ve bu çoklu zekayı sekiz alanda incelemektedir. Bu sekiz zekânın her birini çok detaylı olarak ortaya çıkarmak mümkün değildir, çünkü her biri birbiri ile uyumlu olarak işlemekte ve birbirini tamamlamakta bu sebeple ayrı ayrı özelliklerini gözlemlemek mümkün olmamaktadır<sup>104</sup>.

Gardner'in vurgulamak istediği nokta, zekânın en az sekiz parçadan oluşan bir bütün olduğu ve bu parçaların her birinin de farklı zeka türleri olduğudur. Gardner'a göre bu parçaların her birini zamanla geliştirmek mümkündür<sup>105</sup>. Gardner'ın sekiz zekâ türü ise şunlardır;

*Sözel / Dilbilimsel Zekâ:* Sözcüklerin dilini anlayabilme, onlarla düşünebilme ve onları kullanabilme, kavramları değerlendirerek düzeni sağlayabilme, anlatabilme, soyut düşünebilme, anlam oluşturabilme, dili verimli kullanabilme, üretme ve yazabilme yeteneğidir<sup>106</sup>.

*Müzikal Zekâ:* Sesleri algılama ayırt etme, notalar ve ritimleri algılama ve yeni ses ve ritimler üretme becerisidir<sup>107</sup>.

<sup>104</sup> Howard Gardner, *Multiple Intelligences*, Basic Books, New York, 2006, s.7

<sup>105</sup> Mustafa Zülküf Altan, "Çoklu Zekâ Kuramı", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1999, C5, S1, s.4

<sup>106</sup> Gardner, a.g.e., s.13

<sup>107</sup> Gardner, a.g.e., s.8

*Mantıksal / Matematiksel Zekâ:* Hesap yapma, problem çözme, mantıksal çözümler üretme, hipotezler yaratma, soyut matematiksel sembolleri algılama (sayılar geometrik şekiller vs.) ve tümevarım yapabilme yeteneğidir<sup>108</sup>.

*Görsel / Uzamsal Zekâ:* İki ve üç boyutlu şekilleri ve resimleri algılama ve yorumlama, düşündürürken çizgileri kullanma yeteneğidir<sup>109</sup>.

*Bedensel / Kinestetik Zekâ:* Kendini ifade ederken bedeninden yararlanma (el kol hareketleri, jest ve mimikler vb.) yani zihin ve bedenin birlikte etkili bir şekilde kullanılabilmesidir<sup>110</sup>.

*Kişisel Zekâ:* İnsanın kendi hislerini ve ruh halini muhakeme edebilmesi, kendisini birçok yönü ile tanıması ve kendisine yeni amaçlar tayin edebilmesidir. Bu zekâ türü diğer zekâ türlerinin hepsini içine alır<sup>111</sup>.

*Sosyal Zekâ:* Topluluk içerisinde bireylerin ortak bir dil oluşturarak birbirleri ve çevresindeki diğer bireyler ile sözlü veya yazılı olarak iletişim sağlayabilme becerilerinin tümünü ifade eder. Sosyal zekânın alanı, kişiler arası farklılıkları ve ilgi ayrılıklarını ortaya çıkaran zekâ olarak nitelendirilir<sup>112</sup>.

*Doğa Zekâsı:* Çevresine karşı ilgili duyarlı ve meraklı olma, doğadaki olayları ve ilişkileri algılama becerisidir. Bu zekânın en önemli özelliği çevresine karşı meraklı olması ve sürekli araştırma yapma isteği duymasıdır.

Gardner hipotezinin temelini biyolojik ve kültürel öğelere de dayandırmaktadır. Nörobiyolojik verilere göre öğrenme beyin hücreleri arasındaki sinaptik değişimlerle gerçekleşmektedir. Farklı öğrenme türleri beyinde bu türlere ait bölgelerdeki değişimler ile sağlanmaktadır. Örnek vermek gerekirse beyinin arka sol lobunda bulunan broca bölgesinde bir hasar oluştuğunda kişi belirli bir durum karşısında söyleyeceği sözleri

<sup>108</sup> Gardner, a.g.e., s.11

<sup>109</sup> Gardner, a.g.e., s.13

<sup>110</sup> Gardner, a.g.e., s.9

<sup>111</sup> Gardner, a.g.e., s.16

<sup>112</sup> Gardner, a.g.e., s.14

karıştırmakta ya da anlamlı bir cümle oluşturamamaktadır. Bu bölgenin hasar görmesi durumunda kişinin dilbilgisi ve dili kullanma yeteneğini yeniden kazanması mümkün değildir<sup>113</sup>.

### 2.2.2. Sternberg'in Triarsik Zekâ Kuramı

1985-86 yılları arasında Robert Sternberg üçlü zekâ hipotezini öne sürmüştür. Günlük hayatta etkili olabilmek için gerekli yeteneklerin konvansiyonel zekâ testlerinin ölçebildiği yetenekler kadar önem arz ettiğini iddia etmiştir. Sternber'e göre hayatta başarılı olabilmek için çok sayıda yeteneğe sahip olabilmek gereklidir ve bunların hepsi zekâyı oluşturmaktadır. Bu çoğu insanın zekâ görüşü ile de uyuşmaktadır. Sterberg zekâyı üç grupta incelemiştir<sup>114</sup>.

*Bileşimsel Alt Kuram:* Kişi, içinde birçok bileşenden oluşan bir içsel hareketliliğe sahiptir. Zekice ve akıllıca diye tabir edilen davranışlar bu bileşenlerin birlikte hareketinin bir ürünüdür. Zekânın bu bileşenleri yönetimsel süreçler olarak tanımlanır ve kişinin bir problemi çözerken belirli bir plan ile hareket etmesi belirli bir yol izlemesi ve bunları değerlendirmesi gibi üst seviye düşünme fonksiyonlarını ve süreçlerini kapsar. Zekânın bilgileri sentezleyerek orijinal yeni bir ürün oluşturmasını sağlar.

*Deneyimsel Alt Kuram:* Uzun süreli deneyimler, rutin işler ve yeni deneyimler, bir durumu anlamaya yönelik ilk adımlar ve ilk çaba yeniliktir. Yeni bir durumu öğrenme ve taklit etme zekânın önemli bir parçasıdır. Kişinin bilgiyi işleme yeteneğinin seviyesi, karşılaşılan yeni bir durum karşısında tepki verme, fikir geliştirme ve daha fazlasını başarabilmesi üzerinde oldukça etkilidir. Kişinin yeni bir durumun taklit etme yeteneği zekice ya da akıllıca diye tabir edilen davranışların bir yansımasıdır<sup>115</sup>.

*Bağlamsal Alt Kuram:* Bu kurama göre zekâ sadece IQ testlerinden elde edilen verilerle test edilemez yani bir kişinin zeki olabilmesi için iç dünyasında zeki olması

<sup>113</sup> Nilay Talu, "Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1999, S15, s.165-166

<sup>114</sup> Charles Morris, Psikolojiyi Anlamak, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2002, s.304

<sup>115</sup> Şule Erçetin, Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.14-16

yeterli değildir, dış dünya da önemlidir. Sternberg zekânın üç aşamasını şöyle belirlemiştir; uyum sağlama, seçme ve şekillendirme. Uyum sağlama bireyin davranışlarını bulunduğu çevreye uygun hale getirebilmesi yeteneğidir. Birey bulunduğu çevreye uyum sağlaması mümkün olmadığında veya uyum sağlamak istemediğinde kendisine daha uygun bir çevre bulur ve bu çevreyi kendisine göre biçimlendirir<sup>116</sup>.

### 2.2.3. Sternberg'in Pratik Zekâ - Başarı Zekâsı Kuramı

Sternberg, IQ'nun bireyin günlük yaşamını ve zekânın farklı boyutlarını incelemekte başarısız olduğunu iddia etmiştir ve IQ'nun sadece akademik zekâyı belirlemeye uygun olduğunu öne sürmüştür. Bu sebeple pratik zekâ modeli adını verdiği kendi modelini oluşturmuştur. Akademik problemler ve pratik zekâ gerektiren problemlerin farklı olduğunu iddia ederek kendi modelinin önemini ortaya çıkarmıştır<sup>117</sup>.

Sternberg'e göre akademik problemler ve pratik problemlerin çözümü farklı zekâ ve yetenekler gerektirmektedir ve bu düşüncesi ışığında 1999 da kendi kuramına göre başarılı kabul edilebilecek zekâyı tanımlamıştır. Sternberg'e göre başarılı zekâ bireyin sosyo-kültürel çevresinde öne çıkabilmek, çevrede başarılı olabilmek için bulunduğu çevreyi şekillendirme veya kendisine uygun farklı bir çevreyi seçme arasında bir denge yakalayabilmesi becerisidir<sup>118</sup>.

### 2.2.4. Spearman'ın Tek Faktör Kuramı

Spearman kuramında genel zekâ faktörünü 'g' ile sembolize etmiştir. Spearman'a göre birey 'g' faktörüne göre genel olarak parlak ya da sönük olarak tanımlanabilir. Bunun dışında bazı özel yetenek ve testlerde başarılı olanlar için özel olarak 's' faktörü tanımlanmıştır<sup>119</sup>.

<sup>116</sup> Meryem Esmâ Dağlı, Ergenlikte Zeka Bölümü-Duygusal Zeka ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki", Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Mersin, 2006, s.13

<sup>117</sup> İrem Çinel Özer, "Duygusal Zekâ İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010, s.10

<sup>118</sup> Ulaş Çakar, Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2002, s.42

<sup>119</sup> Rita L. Atkinson - Ernest R. Hilgard - Richard C. Atkinson, Psikolojiye Giriş, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995, s.88

Spearman her bir eylemin zihinsel enerjiden kaynaklandığını ve zekânın genel bir kavram olduğunu iddia etmiştir. Spearman'a göre eğer bir birey bir alanda başarılı ya da parlak kabul edilebiliyorsa genellikle diğer alanlarda da parlaktır. Zeki bireyler olayları hızlı bir şekilde kavrar, daha ilginç konular ilgisini çeker ve bu konularda konuşur ve daha birçok olayda zekice hareket eder. Spearman'a göre her insanın bazı alanlarda diğerlerine göre daha başarılı olması genel zekânın farklı bir alanda belirginleşmesinden kaynaklanmaktadır. Spearman'a göre genel zeka bir nehrin bir çok kola ayrılması gibi çeşitli kollara yani farklı yeteneklere dağılır<sup>120</sup>.

### 2.3. DUYGU KAVRAMI

Bireylerin her gün yaşadığı sevgi, nefret, korku, güven, ümit, sevinç, üzüntü, sıkıntı, şüphe, huzur, mutluluk, öfke, coşku gibi durumlar her insanın duygusal bir tarafı olduğunu göstermektedir. Kişinin iç dünyasında barındırdığı ve bazı anlarda dışa aktardığı ruhsal olgular duyguları ve heyecanlarıdır. Bireyin çevresinde gelişen yaşantılardan etkilenmesi ve bu etkilenme sonucu verilen ruhsal durumunu dışa vurması duygularını ifade eder. Duygular kişinin iç dünyasında tecrübeler sonucu var olan olumlu ya da olumsuz yargılardır. Bu yargılar bireyin bir sonraki adımında karar verdirici konumdadır. Duygu, insanların birbirleri arasında kurulan iletişimin de nasıl sonuçlanacağını etkileyen önemli bir faktördür<sup>121</sup>.

Duygu; kişinin iç dünyasında bir hissin oluşup, gelişerek düşünce ve hareketlerine yansımadır. Duygu sözcüğü Latince'de hareket etme (movere) kökünden gelmektedir. “-e” ekini alan movere “öteye hareket etmek” anlamına gelmektedir. Tanımlaması zor olan duygu kavramı beynin limbik sisteminde oluşan nörokimyasal etkileşimlerdir. Bireyin kontrol etmesi zor olan duygular, olumlu ya da olumsuz fark etmeksizin bir anda oluşur<sup>122</sup>.

<sup>120</sup> Morris, a.g.e., s.304-305

<sup>121</sup> Hayati Hökelekli, Psikolojiye Giriş, Düşünce Kitabevi Yayınları, İstanbul, 2008, s.95

<sup>122</sup> Titrek, a.g.e., s.47

Goleman tarafından yapılan duygu tanımında ise; duygu herhangi bir his ve bu hissin etrafında şekillenen düşünceler, ruhsal ve fiziksel durumlar ve bir dizi hareketler bütünü olarak belirtilmiştir<sup>123</sup>.

Tanımı zor olmasından dolayı hakkında çeşitli görüşler bulunan duygu, Latince “*harekete geçirilen ruh*” anlamı taşımaktadır. Geçmişten günümüze üzerine araştırmalar yapılan ve farklı fikirler yürütülen duygu kavramı araştırmacılar için zor bir konu olmuştur. Kişinin iç dünyasında oluşmasından ve değişiklik göstermesinden dolayı duygu kavramı zamanla deneysel araştırmacıların ilgisini yitirse de psikoloji bilimcileri için önem kazanmıştır<sup>124</sup>.

Belirli şartların veya mekânın etkisinin, ruhsal ya da fiziksel durumlardaki gelişmelerin, kişinin iç dünyasını etkileyen beden hareketlerinin bilinçli ya da bilinçsiz dışa aktarılmasına duygu denir. Tüm faktörler bir arada olabildiği gibi, daha fazla veya daha az faktör de bir arada bulunabilir<sup>125</sup>.

Duygu, basit veya karmaşık yapıda şekillenebilen içsel karar verme yeteneği ile biyolojik ve psikolojik edinimlerimiz sonucu oluşan, zihinsel değişikliklerle sonuçlanan ve ayrıca bireyi yönlendiren tepkiler bütünüdür<sup>126</sup>.

Başka bir ifadeyle, hissettiğimiz, algıladığımız, farkında olduğumuz her şeye ve iç dünyamızdaki değişimlere, etkilendiğimiz veya arzu ettiğimiz şeylere karşı içgüdüsel olarak beslediğimiz hislerin genel adına duygu denir<sup>127</sup>.

Bunların dışında duygu; belirlenemeyen bir bilinç, his, duyu, algı, istek, arzu, tutku karmaşası ya da yinelenmesi, farklı derecelerde etkilenmiş içsel durumlar bütünü olarak tanımlanmaktadır<sup>128</sup>.

<sup>123</sup> Daniel Goleman, Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, Varlık Yayınları, İstanbul, 2016, s.373

<sup>124</sup> Aslan, a.g.e., s.7

<sup>125</sup> Sayar - Dinç, a.g.e., s.58

<sup>126</sup> Antonio R. Damasio, Descartes'ın Yanılgısı, Varlık Yayınları, İstanbul, 2006, s.152

<sup>127</sup> Ahmet Cevizci, Felsefe Szözüğü, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2005, s.269

<sup>128</sup> Goleman, 2016, a.g.e., s.374

Mayer ve Salovey'in yorumlamasında duygu kavramı, fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimleri barındıran, birbirine bağlantılı, koordineli tepkilerdir. Kişinin iç dünyasının dışı vurumu, algılama gücü, bilinçli farkındalığı ve psikolojisini yönlendiren içsel durumlar da duygulardan kaynaklanmaktadır<sup>129</sup>.

Duygular klasik düşüncelerimizden farklı olarak, insanın yaradılışı gereği olumlu ya da olumsuz olabilir. Fakat bunun dışında kişinin enerjisinin, içtenliğinin ve güdüsünün başlıca kaynağı olmakla beraber bireyin iç dünyasını oluşturan temel bir insani faktördür. Duygunun kaynağı bireyin ruhsal halidir. Duygular kişinin yaratıcılığını tetikler, kendine dürüstlüğünü sağlar ve başkalarıyla olumlu ilişkiler kurmasına yardımcı olur<sup>130</sup>.

#### **2.4. DUYGUSAL ZEKÂ**

Salovey ve Mayer'in 1990 yılında yaptığı araştırmalar sonucunda duygu ve zekâ ilişkisi arasındaki bulgular duygusal zekâ konusunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Salovey ve Mayer, duygusal zekâyı; kişinin çevresindeki kişileri ve kendi duygularını izleme, bunları tanımlayarak, tanımlanan bilgileri kendi hareket ve düşüncelerine empoze etme yeteneğidir<sup>131</sup>.

Reuven Bar-On'un tanımıyla duygusal zekâ, kişinin yaşadığı duyguları tanımlayıp, tanımlanmış duygularını çevresindekilere hissettirebilme ve karşıdaki insanların bu duyguları fark ederek aralarında iyi ilişkiler oluşmasını sağlayan yeterlilik bütünüdür<sup>132</sup>.

Başka bir ifadeyle, kişinin kendi içerisinde ve çevresinde yaşadığı insanların duygusal değişimlerini iyi tanımlayıp, ilişkilerinde empati kurabilme ve yaşanan

<sup>129</sup> John D. Mayer - Peter Salovey - David R. Caruso, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence*, 2000, C27, S4, s.274

<sup>130</sup> Robert Cooper - Ayman Sawaf, *Liderlikte Duygusal Zekâ*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.12

<sup>131</sup> John D. Mayer - Peter Salovey, "The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 1993, C17, S4, s.433

<sup>132</sup> Bar-On, a.g.m., s.3

duyguları kontrol ederek istenilen amaç için kendini motive etme ve istediği sonuca ulaşabilme yeteneğidir<sup>133</sup>.

Claus Moller ise duygusal zekâyı, kişinin yaşadığı duygular evreninde herhangi bir eylemde bulunabilme yetisine dair düşünce biçimi olarak tanımlamaktadır<sup>134</sup>.

Duygusal zekâ, kişinin kendini iyi tanımlayabilmesi, hissettiği duygu ve becerileri kullanarak ulaşmak istediği amaca motive olup, diğer insanların ihtiyaç ve sorunlarına açıklık getirerek onlarla bağlantı kurma ve beraber hareket edebilme yetisidir<sup>135</sup>.

Bunların dışında duygusal zekâ, kişilerin hayatlarını etkileyecek kararlar alma sürecinde anlık kararlardan vazgeçmeleri ve bireysel ve toplumsal duygularına yönelerek diğer insanları da önyargısız bir birey olarak görmeleri gerektiği varsayımına dayanır<sup>136</sup>.

## 2.5. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Duygusal zekâ kavramı üzerine yapılmış birçok farklı tanım ve birçok bilim dalında farklı görüşler vardır. Dolayısıyla duygusal zekâ yetenek tabanlı model ve karma modeller olarak ele alınmaktadır. Yetenek tabanlı modelde duygusal zekâ, zihinsel yetenekler açısından ele alınmış bir zekâ türü olarak ifade edilir. Mayer ve Salovey Modeli yetenek modeli olarak incelenir. Karma modelde ise duygusal zekâ, zihinsel yeteneklerin ve kişisel özelliklerin birleştirilmesiyle ele alınır. Reuven Bar-On Modeli, Cooper ve Sawaf Modeli ve Goleman Modeli ise karma model olarak incelenir<sup>137</sup>.

### 2.5.1. J. Mayer & P. Solovey Modeli

Duygusal zekâ kavramı ilk kez 1990 yılında ortaya çıkmıştır. O yıllarda yapılan tanıma göre duygusal zekâ, bireylerin duygularını izleyebilme ve bu duygulardan

<sup>133</sup> Titrek, a.g.e., s.59

<sup>134</sup> Nejat Sezik, Sınırsız Beyin Gücü, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.71

<sup>135</sup> Berna Bridge, Siz Olsaydınız Ne Yapardınız? Duyguların Eğitimi, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2003, s.12

<sup>136</sup> Şimşek, a.g.t., s.44

<sup>137</sup> Doğan - Şahin, a.g.m., s.235-236

faydalanarak bireylerin düşüncelerini ve hareketlerini yönlendirebilme kabiliyetlerini içeren sosyal bir zekâ olarak nitelendirilmiştir. Yapılan bu tanımlamaya göre duygusal zekânın ilgilendiği alan, duyguların ifadesini, aktarılmasını, duygusal problemlerin çözümünü, bireyin kendi ve başkalarının duygularının düzenlenmesini kapsar.

Araştırmacılar tarafından duygusal yeterlilik olarak adlandırılan bu modelin Gardner'ın zekâ kavramına benzemesinden dolayı, duygusal yeterlilik kavramı yerine duygusal zekâ kavramı kullanılmıştır<sup>138</sup>.

1997 senesinde duygusal zekâ tanımı genişletilmiş, duyguları doğru gösterme, kavrama ve değerlendirebilme, duygu ve düşünceleri harmanlayabilme, bunların üzerinden mantıklı çıkarımlar yapabilme ve hem kendisi hem de diğer insanların duyguları üzerinde etkili olabilme becerisi olarak tanımlanmıştır<sup>139</sup>.

Mayer ve Salovey 1999'da, yaptıkları araştırmaları geliştirerek problem çözme becerisinin kaynağının duygusal zekâ olduğunu ve duygusal zekânın da duyguların ifade ettiği anlamları ayırt edebilme ve kavrayabilme yeteneği olduğunu ileri sürmüştür. Yani, duygusal zekâ sahibi birey, kendisinin ve çevresindeki diğer bireylerin duygularını algılayabilir, gözlemlendiği duyguları birbirinden ayırt edebilir ve gözlemlerini düşünce ve hareketlerine kılavuz olarak kullanabilir<sup>140</sup>.

Mayer, Salovey ve Caruso 2000 senesinde yaptıkları çalışmada da duygusal zekânın, zekâdan çok kişilikle ilişkili olduğunu savunmuşlardır<sup>141</sup>.

Yeteneklere dayanan duygusal zekâ modelinin dört yönü vardır.

<sup>138</sup> Peter Solovey - John D. Mayer, "Emotional Intelligence", *Imagination - Cognition and Personality*, 1990, C9, S3, s.189

<sup>139</sup> John D. Mayer - Peter Solovey, "What is Emotional Intelligence?", In P. Solovey & D. J. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and Emotional Intelligence*, New York, Basic Books, 1997, s.5

<sup>140</sup> Murad Yüksel, "Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi, Atatürk Üniversitesi", *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2006, s.22

<sup>141</sup> Peter Jordan - Neal M. Ashkanasy – Charmine E. J. Hartel – Gregory S. Hooper, "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resource Management Review*, 2002, C12, S2, s.196

### ***Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme***

- Karşıdakiler ile empati kurarak ortak duygularda buluşma
- Duyguların eksiksiz ifadesi ve ihtiyaçların iletimi
- Duygusal farklılıkların farkında olma

### ***Duyguların Kullanımı***

- Duygular, algılarını yönlendirir ve aktif düşünmeye olanak sağlar.
- Kişinin ruh hali, dikkatini etkiler ve olaylara bakış açılarını değiştirir.

### ***Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek***

- Duygulara nitelik kazandırmak, aralarındaki anlam ve ilişkiyi ifade etmek
- Duyguların kapsamını ve birbirleri ile olan bağlantılarını çözümlenmek
- Karmaşık duyguları anlamlandırmak ve bu duyguların oluşumu ile duygular arasındaki ilişkileri anlamak

### ***Duygu Yönetme ve Düzenleme***

- Her türlü duyguya açık olmak ve duyguların ayrımını yapabilmek
- Olumsuz duyguların etkilerini en aza indirmek ve duyguları yöneterek olumlu duyguların hâkim olmasını sağlamak

## **2.5.2. Reuven Bar-On Modeli**

Bar-On'a göre duygusal zekâ; bireyin, bulunduğu ortamdaki beklentiler ile etkin bir şekilde mücadele edebilmesini sağlayan ve bu sayede bireyin içinde bulunduğu ortama uyum sağlama yeteneğini geliştiren bireysel, sosyal ve duygusal yeterliliklerdir<sup>142</sup>.

Reuven Bar-On Danimarka Uygulamalı Zekâ Enstitüsü'nde başkanlık ve İsrail'de birçok enstitüde danışmanlık görevinde bulunmuştur. Bar-on duygusal bölümü (EQ) yani duygusal zekâyı ölçen ilk bilim adamıdır. Bar-On'un duygusal zekâ modeli, başarının süreciyle değil sonucuyla ilgilenmektedir. Bar-On modelinde bireyin

<sup>142</sup> Reuven Bar-On - J. G. Maree - Maurice Jesse Elias, Educating People to Be Emotionally Intelligent, Praeger Publishers, London, 2007, s.2

kendisinin ve başkalarının hislerini algılama, hislerini dizginleyebilme, duygularını açığa vurabilme, yoğun duygular ile savaşılabilmek ve problemlere uyum sağlayarak çözüm üretebilme gibi sosyal becerilerin üzerine yoğunlaşmıştır<sup>143</sup>.

Bar-On'un duygusal zekâ modelinin temelinde yeterlilik vardır ve beş ana başlık altında incelenir. Bunlar birey, bireyler arası, uyum, stres kontrolü ve genel ruh halidir<sup>144</sup>.

**Tablo 2.1.** Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

EQ-i Boyutları	Her boyut tarafından değerlendirilen duygusal yeterlikler ve beceriler
<b>Bireyci Bileşenler</b>	<b>Bireysel farkındalık ve kendini açıklama</b>
Özsaygı	Kendini doğru bir biçimde algılamak, anlamak ve başkalarını kabul etmek
Duygusal öz farkındalık	Başkalarının duygularının farkında olmak ve anlamak
Özgüven	Kendinin ve başkalarının duygularını etkili ve yapıcı şekilde açıklamak
Bağımsızlık	Kendine güvenli olmak ve başkalarının duygularından bağımsız olmak
Kendini gerçekleştirme	Kişisel hedeflere ulaşmak ve bir potansiyeli gerçekleştirebilmek
<b>Bireylerarası Bileşenler</b>	<b>Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişkiler</b>
Empati	Başkalarının duygularının farkında olmak ve onları hissetmek
Sosyal sorumluluk	Bir sosyal grup ile tanımlanmak ve başkalarıyla işbirliği yapmak
Bireylerarası ilişkiler	Karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurmak ve başkaları ile iyi ilişkiler içinde olmak.
<b>Uyum Bileşenleri</b>	<b>Değişim yönetimi</b>
Gerçekliğin test edilmesi	Duyguları objektif bir şekilde doğrulamak ve dış gerçeklik ile düşünmek.
Esneklik	Kendini birinin duygularına göre ayarlamak ve uyum göstermek, yeni durumları düşünmek
Problem çözme	Kişisel ve kişiler arası problemleri etkin bir şekilde çözmek.
<b>Stres Yönetimi Bileşenleri</b>	<b>Duygusal yönetim ve düzenleme</b>
Stres tolerasyonu	Duyguları etkin ve yapıcı bir şekilde yönetmek.
Dürtü kontrolü	Duyguları etkin ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek.
<b>Genel Ruh Hali Bileşenleri</b>	<b>Kendini motive etme</b>
Optimistlik	İyimser olmak ve yaşamın iyi yanlarına bakmak
Mutluluk	Kendini, başkaları ve genel olarak yaşamla dolu hissetmek

**Kaynak:** Gaye Atilla, "Hastanelerde Duygusal Zekâ-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012, s.41

<sup>143</sup> Shelley L. Brown - Yvonne Stys, "A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections", Research Branch Correctional Service of Canada, 2004, s.11

<sup>144</sup> Aslan, a.g.e., s.55

### 2.5.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Duygusal zekâ ve liderlik kavramları arasındaki korelasyonu araştıran ilk araştırmacılar Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf'tır<sup>145</sup>. Oluşturdukları bu model içerisinde zihinsel becerilerin yanı sıra geleceği yaratmak gibi bazı farklı kavramlar da bulunduğu için bir karma model olarak sınıflandırılır<sup>146</sup>. Duygusal zekâ ve liderlik arasındaki bağlantıyı Cooper ve Sawaf “*dört köşe taşı*” olarak adlandırdıkları modelde incelemişlerdir<sup>147</sup>.

#### ***Birinci Köşe Taşı: Duyguları Öğrenmek***

İlk köşe taşı olarak nitelendirilen *duyguları öğrenme*, duygusal zekânın temelini, yazımını, dil ve kelime bilgisini öğrenmek, duyguların yol göstericiliğini kavramak, buna saygı duymak ve değerlendirmek üzerine oluşturulmuştur ve şu alt boyutlardan oluşur;

- *Duygusal Dürüstlük*: Kişilerin hislerini doğru değerlendirmesi ve asıl inandıklarını ve duygularını dürüstçe ortaya koyabilmesidir.
- *Duygusal Enerji*: Kişinin hisleri ve enerjisi arasında bir bağ olduğunu fark edebilmesidir.
- *Duygusal Geribildirim*: Kişinin hissettiklerinden kaynaklanan mesajları anlayabilmesidir.
- *Pratik Sezgi*: Kişinin hisleri hızlı ve pratik bir şekilde algılamasıdır<sup>148</sup>.

#### ***İkinci Köşe Taşı: Duygusal Zindelik***

İkinci köşe taşı olarak duygusal zindelik, içtenlik inanırlık ve esnekliğini geliştirir bu sayede de kişinin güven çemberini büyütür ve sorunları dinleme ve yönetme becerisini geliştirir. Bu köşe taşının dört alt boyutu vardır.

- *Öz varlık*: Bireyin duygusal benliğini ifade etmesidir.

<sup>145</sup> Deniz, a.g.m., s.50

<sup>146</sup> Ulaş Çakar - Yasemin Arbak, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, C6, S3, s.40

<sup>147</sup> Deniz, a.g.m., s.50

<sup>148</sup> Cooper - Sawaf, a.g.e., s.5-83

- *Güven Çemberi*: Bireyin sağladığı güven aralığıdır.
- *Esneklik ve Yenilenme*: Kişinin farklı durumlarla karşılaştığında farklı hareket edebilmesi yeni durumlara açık olması durumudur.
- *Yapıcı Hoşnutsuzluk*: Hoşnutsuzluk yaratan bir durumun düzeltilmesi ve daha iyi bir durum haline getirilmesidir<sup>149</sup>.

### ***Üçüncü Köşe Taşı: Duygusal Derinlik***

Üçüncü köşe taşı olarak duygusal derinlik kişinin günlük hayatını ve iş hayatını hedefleri ile bağdaştırması ve bu amaçla dürüstlük, adanmışlık ve sorumluluk geliştirmesidir. Bu köşe taşını dört alt boyutu vardır.

- *Adanmışlık*: Kişinin kendisini hedeflerini gerçekleştirmeye adanmasıdır.
- *Özgün Potansiyel ve Amaç*: Kişinin içsel hedeflerini doğru ve dürüst bir şekilde belirlemesi ve kendi yeteneklerinin farkında olmasıdır.
- *Dürüstlüğü Yaşamak*: Kişinin hem diğer bireyler ile olan ilişkisini hem de iki farklı topluluk arasında olan ilişkileri yönetebilmesidir.
- *Yetki Olmadan Etki*: Kişinin herhangi bir yetkisi olmadığı halde diğer bireyler üzerinde etki uyandırmasıdır<sup>150</sup>.

### ***Dördüncü Köşe Taşı: Duyguların Simyası***

Dördüncü köşe taşı olan duyguları simyası, kişinin problemler ve baskılar ile mücadele etme gücünü artırır. Bu köşe taşının dört alt boyutu vardır.

- *Fırsatı Sezinlemek*: Kişinin önsezileri ve hislerinden yola çıkarak büyük fırsatlar ve olasılıklar kümelerini algılayabilmesidir.
- *Geleceği Yaratmak*: Kişinin gelecek üzerinde ne kadar etkili olabileceğinin farkında olması, geleceğin yaratılması ve şekillendirilmesine katkıda bulunması gerektiğini bilmesi ve duygusal zekanın bu alanda büyük önem arz ettiğini anlamasıdır.

<sup>149</sup> Cooper - Sawaf, a.g.e., s.85-175

<sup>150</sup> Cooper - Sawaf, a.g.e., s.176-284

- *Düşüncesel Zaman Değişimi*: Kişinin hayal gücü yardımı ile şimdiki zamanı, geçmiş ve geleceği kendi istediği gibi aklında canlandırabilmesidir.
- *Sezgisel Akış*: Bireyi cesaretlendirmesine, becerilerini bir üst seviyeye taşımaya ve geleceğe dair beklentileri sezerek tehditleri fırsatlara çevirebilmesine yardımcı olur<sup>151</sup>.

#### 2.5.4. Daniel Goleman Modeli.

Duygusal zekâ bireylerin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını anlamasını, kendisini bir amaca motive etmesini ve sosyal ilişkilerinde hislerini doğru yönetebilmesini sağlar. Duygusal zekâ tamamen bilişsel becerileri ölçen IQ'nun yani akademik zekânın tamamlayıcısı olarak kabul edilir.

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zekânın tanımı, duyguları düşünce ve hareketlerine önderlik edecek şekilde kullanabilmesi, bireyin kendi ve diğer bireylerin hislerini algılaması ve etkileyebilmesidir. Goleman ise Salovey ve Mayer'in modelini çalışma hayatında duygusal zekanın ne ölçüde önem arz ettiğini belirleyebilmek açısından oldukça kullanışlı bir versiyona uyarlamıştır ve bu versiyon beş ana duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir<sup>152</sup>.

*Öz bilinç*: Bireyin kendi duygularının ve yeteneklerinin farkında olması, bunları kullanarak doğru ve gerçekçi kararlar alması ve hareket edebilmesi ve sağlam bir özgüveni olmasıdır.

*Kendine çekidüzen verme*: Bireyin duygularının kontrolünü elinde bulundurması ve yapması gereken bir işe duygularının engel olmasını önlemesi, vicdan sahibi olması ve amaçlarına erişebilmesi için bazı zevklerinden vazgeçebilmesi yahut erteleyebilmesidir.

*Motivasyon*: Bireyin hedeflerine ulaşabilmek için kendisini motive edebilmesi yenilgiler ve hatalar karşısında vazgeçmemesi ve inandığı yoldan sapmamasıdır.

<sup>151</sup> Cooper - Sawaf, a.g.e., s.285-376

<sup>152</sup> Daniel Goleman, İşbaşında Duygusal Zekâ, Varlık Yayınları, İstanbul, 2015, s.389

*Empati:* Bireylerin hislerini algılayabilmek ve olayları onların gözünden görebilmek, farklı kişiliklere sahip bireyler ile dostluk ve arkadaşlık kurabilmektir.

*Sosyal Beceriler:* Sosyal ilişkilerde duyguları idare edebilmek, çeşitli sosyal durumları algılayabilmek, iyi iletişim kurabilmek, ikna ve liderlik kabiliyetine sahip olmak, anlaşmazlıkları çözebilmek, grup çalışması ve iş birliğine yatkın olmaktır<sup>153</sup>.

Bir sonraki sayfada duygusal zekâ modelleri ve özellikleri tablo halinde ayrıntılı olarak verilerek karşılaştırılması amaçlanmıştır;



---

<sup>153</sup> Goleman, 2015, a.g.e., s.389

**Tablo 2.2.** Duygusal Zekâ Modellerinin Karşılaştırılması

Mayer ve Salovey	Bar-On	Goleman	Cooper ve Sawaf
<p><b>Duyguyu Algılama ve İfade Etmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi</li> <li>• Bireyin, diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi.</li> </ul> <p><b>Duyguyu Düşüncede Kaynaştırmak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar.</li> <li>• Duygular yargılara ve hafızaya yardım ederler.</li> </ul> <p><b>Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleks ve anlık duygu ve hisler dâhil her duyguyu isimlendirme yeteneği.</li> <li>• Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği.</li> </ul> <p><b>Duyguları Kontrol Etmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygulara açık olma yeteneği.</li> <li>• Duygusal ve entelektüel gelişim için duyguları etkin şekilde denetleme ve düzenleme yeteneği.</li> </ul>	<p><b>Kişisel Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal benlik bilinci</li> <li>• Kendine güven</li> <li>• Kendine saygı</li> <li>• Kendini gerçekleştirme</li> <li>• Bağımsızlık</li> </ul> <p><b>Kişiler Arası Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empati</li> <li>• Bireyler arası ilişkiler</li> <li>• Sosyal sorumluluklar</li> </ul> <p><b>Uyumluluk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem çözme</li> <li>• Gerçeklik ölçüsü</li> <li>• Esneklik</li> </ul> <p><b>Stresle Başa Çıkma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Toleransı</li> <li>• Dürtü Kontrolü</li> </ul> <p><b>Genel Ruh Durumu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutluluk</li> <li>• İyimserlik</li> </ul>	<p><b>Kişisel Yeterlilik</b></p> <p><b>Öz Bilinç</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal bilinç</li> <li>• Öz değerlendirme</li> <li>• Özgüven</li> </ul> <p><b>Kendine Yön Verme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öz Denetim</li> <li>• Güvenilirlik</li> <li>• Vicdanlılık</li> <li>• Uyumluluk</li> <li>• Yenilikçilik</li> </ul> <p><b>Motivasyon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarma güdüsü</li> <li>• Bağlılık</li> <li>• İnişiyatif</li> <li>• İyimserlik</li> </ul> <p><b>Sosyal Yeterlilik</b></p> <p><b>Empati</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkalarını anlama</li> <li>• Başkalarını geliştirme</li> <li>• Hizmete yönelik olma</li> <li>• Çeşitlilikten yararlanma</li> <li>• Politik bilinç</li> </ul> <p><b>Sosyal Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etki</li> <li>• İletişim</li> <li>• Çatışma yönetimi</li> <li>• Liderlik</li> <li>• Değişim katalizörlüğü</li> <li>• Bağ kurmak</li> <li>• İşbirliği ve dayanışma</li> <li>• Takım yetenekleri</li> </ul>	<p><b>Duyguları Öğrenmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal Dürüstlük</li> <li>• Duygusal enerji</li> <li>• Duygusal geribildirim</li> <li>• Pratik sezgi</li> </ul> <p><b>Duygusal Zindelik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öz varlık</li> <li>• Güven çemberi</li> <li>• Yapıcı hoşnutsuzluk</li> <li>• Esneklik ve yenileme</li> </ul> <p><b>Duygusal Derinlik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgün potansiyel ve amaç</li> <li>• Adanmışlık</li> <li>• Dürüstlüğü yaşamak</li> <li>• Yetki olmadan etki</li> </ul> <p><b>Duygusal Simya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sezgisel akış</li> <li>• Düşünsel zaman değişimi</li> <li>• Fırsatı sezinlemek</li> <li>• Geleceği yaratmak</li> </ul>

**Kaynak:** Acar, a.g.t., s.29-30

**Tablo 2.3.** Türkiye’de Duygusal Zeka Boyutları Literatür Taraması

Yıl	Yazar	Eser Adı	Uygulama Alanı	Eser Türü
2014	Zübeyir BAĞCI	Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	Özel Bankalar	Makale
2013	Didar BÜYÜKERİŞLER Gaye ATILLA	Duygusal Zekâ ve Dürtüsel Satın Alma İlişkisi	Alışveriş Merkezi	Makale
2013	Melike Kıvanç SUDAK Cemal ZEHİR	Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma	Yüksek Öğretim Kurumları	Makale
2012	Mahmut AKBOLAT Oğuz IŞIK	Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi	Sağlık Kurumları	Makale
2012	Gaye ATILLA	Hastanelerde Duygusal Zekâ-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği	Sağlık Kurumları	Tez
2012	Mehmet DENİZ	Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma	Sağlık Kurumları	Makale
2010	Funda KELSAY	Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma	Hizmet Örgütü	Tez
2010	Soner POLAT Engin AKTOP	Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi	Ortaöğretim Okulları	Makale
2009	Yusuf Tuna ÇAY	Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Çalışma	Yönetim Birimleri	Tez
2008	Ahmet ERKUŞ Ebru ÜNLÜ	Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri	Yüksek Öğretim Kurumu	Makale

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK UYGULAMALARI VE DUYGUSAL ZEKÂ BOYUTLARI

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE DEĞİŞKENLERİ

Bu araştırmanın amacı, savunma sanayinde faaliyet gösteren bir firma içerisinde beyaz yaka çalışanların, duygusal zekâ seviyelerinin ve liderlik davranışlarının belirlenerek arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada duygusal zekâ boyutları bağımsız değişken olarak ve liderlik ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Türkiye’de savunma sanayi sektörünün yoğunlaştığı il Ankara olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren, gizlilik politikaları nedeniyle tez içerisinde isminin kullanılmasına izin vermeyen bir firma oluşturmaktadır. Evreni temsil üzere firma içerisinde 207 beyaz yaka çalışan örneklem olarak seçilmiştir. Örneklem belirlenmesinde küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünü hesaplamak için  $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$  formülü kullanılmıştır. Formülde;

**N:** Evren büyüklüğü

**n:** Örneklem büyüklüğü

**p:** Olayın gerçekleşme olasılığı

**q:** Olayın gerçekleşmeme olasılığı

**t:** Belirli anlamlılık düzeyinde, t tablosunda bulunan değer (%95’lik güven aralığı için değer 1,96)

**d:** Kabul edilen örnekleme hatası (%5 öngörülmüştür)<sup>154</sup>

Bu formüle göre yapılan hesaplama sonucunda 207 kişilik evrende, örneklem hata payı %5 ve güven aralığı %95 kabul edildiğinde örneklem büyüklüğü 135 kişi olarak belirlenmiştir. Bu örneklem içerisinde 197 kişiye ulaşılmış ve 187’sinden geri

<sup>154</sup> Türker Baş, Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.45

dönüş alınmıştır. Bu da evrenin %90,33'üne karşılık gelmektedir. Geri dönüş alınanlar içerisinde 4 kişi kontrol sorusunu işaretledikleri için 4 adet anket araştırma dışı bırakılmıştır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırma aşağıda verilen kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir;

- Araştırmanın örneklemini oluşturan savunma sanayi sektörü birinci kısıt alanı.
- Türkiye'de sektörün yoğunlaştığı il Ankara olduğu için araştırmanın Ankara ilindeki bir firmada uygulanması ikinci kısıt alanı.
- Anketin firma içerisinde sadece beyaz yaka çalışanlara uygulanması üçüncü kısıt alanı.

### 3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçları üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, demografik özellikler anketi, ikinci kısımda duygusal zekâ ölçeği ve üçüncü kısımda ise liderlik uygulamaları ölçeği yer almaktadır. Toplamda 55 ifadeden oluşan bir anket kullanılmıştır. Kullanılan ankette 5'li likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Buna göre, cevaplayıcıların ankette yer alan ifadelere katılma düzeyleri aşağıdaki gibi ölçeklendirilmiştir;

1 = Hiçbir zaman

2 = Nadiren

3 = Bazen

4 = Çoğu zaman

5 = Her zaman

#### 3.4.1. Demografik Özellikler Anketi

Bu bölümde cevaplayıcıların kişisel bilgilerine ulaşmak amaçlanmıştır. Kişilerin demografik özelliklerine ilişkin sekiz soru yer almaktadır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, bulunduğu şirkette çalışma süresi, unvan, bulunduğu unvanda çalışma süresi ve aylık ortalama gider hakkında bilgi toplanmıştır.

### 3.4.2. Duygusal Zekâ Ölçeği

Duygusal zekâ ölçeği Wong ve Law (2002)<sup>155</sup>,ın geliştirdikleri 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekte duygusal zekânın 4 boyutu ele alınmıştır. Boyutlar şu şekildedir;

1. Kendi Duygularını Değerlendirme
2. Başkalarının Duygularını Değerlendirme
3. Duyguları Kontrol Etme
4. Duyguların Kullanılması

Ölçekte yer alan 6, 10, 13, 16 ifadeleri “Kendi Duygularını Değerlendirme” boyutunu, 1, 3, 5, 7 ifadeleri “Bşkalarının Duygularını Değerlendirme” boyutunu, 2, 4, 11, 14 ifadeleri “Duyguları Kontrol Etme” boyutunu, 8, 9, 12, 15 ifadeleri “Duyguların Kullanılması” boyutunu oluşturmaktadır. Boyutların güvenilirlik testleri yapılmış ve alfa değerleri sırasıyla 0,89, 0,85, 0,76 ve 0,88 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin alfa değerinin 0,80’den büyük olması yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği Atilla (2012)<sup>156</sup>,dan alınmıştır. Ölçek boyutlarının güvenilirliği ve geçerliliği Wong ve Law (2002) tarafından kanıtlanmış olmasına rağmen Atilla (2012) tarafından yeniden güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda boyutların yeni alfa değerleri Tablo 3.1.’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.1.** Duygusal Zekâ Boyutlarının Cronbach Alfa Değerleri

Duygusal Zekâ Boyutları	İfadeler	Cronbach $\alpha$
Kendi Duygularını Değerlendirme	6, 10, 13, 16	0,73
Bşkalarının Duygularını Değerlendirme	1, 3, 5, 7	0,79
Duyguları Kontrol Etme	2, 4, 11, 14	0,80
Duyguların Kullanılması	8, 9, 12, 15	0,69

<sup>155</sup> Chi Sum Wong - Kenneth S. Law, “The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploatory Study”, Leadership Quarterly, 2002, C13, S3, s.270-271

<sup>156</sup> Atilla, a.g.t., s.101

### 3.4.3. Liderlik Uygulamaları Ölçeği

Liderlik uygulamaları ölçeği Kouzes ve Posner (2003)<sup>157</sup>,in geliştirdikleri 30 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekte liderlik uygulamalarının beş boyutu ele alınmıştır. Boyutlar şu şekildedir;

1. Yol Göstermek
2. Ortak Bir Vizyon Oluşturmak
3. Süreci Sorgulamak
4. Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek
5. İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek

Ölçekte yer alan 1, 6, 11, 16, 21, 26 ifadeleri “Yol Göstermek” boyutunu, 2, 7, 12, 17, 22, 27 ifadeleri “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” boyutunu, 3, 8, 13, 18, 23, 28 ifadeleri “Süreci Sorgulamak” boyutunu, 4, 9, 14, 19, 24, 29 ifadeleri “Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek” boyutunu, 5, 10, 15, 20, 25, 30 ifadeleri “İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” boyutunu oluşturmaktadır. Boyutların güvenilirlik testleri yapılmış ve alfa değerleri sırasıyla 0,77, 0,87, 0,80, 0,75 ve 0,87 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin alfa değerinin 0,80’den büyük olması yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir<sup>158</sup>.

Bu araştırmada kullanılan liderlik uygulamaları ölçeği Duygulu (2007)<sup>159</sup>,dan alınmıştır. Ölçek boyutlarının güvenilirliği ve geçerliliği Kouzes ve Posner (2003) tarafından kanıtlanmış olmasına rağmen Duygulu (2007) tarafından yeniden güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda boyutların yeni alfa değerleri Tablo 3.2.’de gösterilmektedir.

<sup>157</sup> Kouzes - Posner, 2003, a.g.e., s.5

<sup>158</sup> Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayınları, Ankara, 2014, s.405

<sup>159</sup> Duygulu, a.g.t., s.35

**Tablo 3.2.** Liderlik Uygulamalarının Cronbach Alfa Değerleri

Lider Uygulamalarının Boyutları	İfadeler	Cronbach $\alpha$
Yol Göstermek	1, 6, 11, 16, 21, 26	0,73
Ortak Bir Vizyon Oluşturmak	2, 7, 12, 17, 22, 27	0,75
Süreci Sorgulamak	3, 8, 13, 18, 23, 28	0,74
Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek	4, 9, 14, 19, 24, 29	0,66
İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek	5, 10, 15, 20, 25, 30	0,76

### 3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada toplanan verilerin analizinde “Stata 13.0 ve IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0” paket programlarından yararlanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri test edilmeden önce normallik analizleri (Test of Normality) yapılmıştır. Normallik analizinde yapılan Kolmogorov-Smirnov testinin sonucuna göre, verilerin normal dağılıma uymadığı tespit edilmiştir. Merkezi limit teoremine göre gözlem sayısının 30’dan büyük olması durumunda ( $n=183$ ) ve sayının arttıkça normale yaklaşacağı varsayımı kabul edilerek parametrik testler kullanılmıştır<sup>160</sup>. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların tanımlayıcı özelliklerinin incelenmesinde sayı, ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı gibi ölçüler kullanılmıştır. Duygusal zekâ boyutlarının demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında, iki grubu karşılaştırmak için, bağımsız iki örnek t-testi (Independent-Samples t-Test) ve ikiden fazla grubu karşılaştırmak için de tek yönlü anavo (One-Way ANOVA) analizi kullanılmıştır. Duygusal zekâ boyutlarının ve liderlik uygulamasının güvenilirlik analizleri (Reliability Analysis) yapılmıştır. Duygusal zekânın hangi faktörler altında toplandığını saptamak amacıyla faktör analizi (Factor Analysis) yapılmıştır. Bağımsız değişken olan duygusal zeka boyutları ile bağımlı değişken olan liderlik uygulaması arasındaki ilişkinin incelenmesi için regresyon ve korelasyon (Regression-Correlation Analysis) analizleri yapılmıştır. Demografik özelliklerin dağılımlarını göstermek amacıyla frekans tabloları (Frequency Table) kullanılmıştır.

<sup>160</sup> Robert K Smidt - David M. Levine - Patricia P. Ramsey, Applied Statistics for Engineers and Scientists, Prentice Hall, 2001, s.212

### 3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

**H<sub>1</sub>:** Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” boyutu, genel liderlik seviyesini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutu, genel liderlik seviyesini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Duygusal zekânın “duyguların kullanılması” boyutu, genel liderlik seviyesini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Duygusal zekânın “duyguları kontrol etme” boyutu, genel liderlik seviyesini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### 3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırma sürecinde toplanan verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu bulgular hakkında açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### 3.7.1. Demografik Bulgular

Aşağıda verilen tablolarda araştırmaya katılan çalışanların kişisel özelliklerine yönelik analiz sonuçları verilmektedir.

**Tablo 3.3.** Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
22-28	69	37,7
29-35	87	47,5
36-42	14	7,7
43-49	9	4,9
50 ve Üzeri	4	2,2
<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>

Anketten elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılanların yaş dağılımlarını incelediğimizde, en çok personelin %47,5 ile 29-35 yaş grubu ve %37,7 ile 22-28 yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sıralamayı, %7,7 ile 36-42 yaş grubu, %4,9 ile 43-49 ve % 2,2 ile de 50 ve üzeri yaş grubu izlemektedir.

**Tablo 3.4.** Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	63	34,4
Erkek	120	65,6
<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine bakıldığında, kadınların %34,4 oranına karşılık erkeklerin %65,6 ile daha yoğun olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.** Çalışanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	91	49,7
Bekâr	89	48,6
Boşanmış	3	1,6
<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, araştırmaya katılanların %49,7'sinin evli, %48,6'sının bekâr ve %1,6'sının boşanmış olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.6.** Çalışanların Aylık Ortalama Giderine Göre Dağılımı

Aylık Ortalama Gider	Frekans	Yüzde
500-999 TL	4	2,2
1000-1499 TL	2	1,1
1500-1999 TL	7	3,8
2000-2499 TL	9	4,9
2500-2999 TL	30	16,4
3000-3499 TL	20	10,9
3500-4000 TL	42	23,0
Diğer	63	34,4
<b>Toplam</b>	<b>177</b>	<b>96,7</b>

Araştırmaya katılanların %23'ü 3500-4000 TL, %16,4'ü 2500-2999 TL, %10,9'u 3000-3499 TL, %4,9'u 2000-2499 TL, %3,8'i 1500-1999 TL, %2,2'si 500-999

TL, %1,1'i 1000-1499 TL arasında ve %34,4'ü ise bu fiyat aralıklarının dışında harcama yapmaktadır. Katılımcılardan 6 kişi aylık ortalama gideri hakkında bilgi vermemiştir.

**Tablo 3.7.** Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lisans	76	41,5
Yüksek Lisans	102	55,7
Doktora	5	2,7
<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde, birinci sırayı %55,7 ile yüksek lisans mezunları alırken, bu sırayı %41,5 ile lisans mezunları ve %2,7 ile de doktora mezunları izlemektedir.

**Tablo 3.8.** Çalışanların Unvanına Göre Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde
Mühendis	68	37,2
Uzman Mühendis	45	24,6
Kıdemli Uzman Mühendis	40	21,9
Yönetici Mühendis	13	7,1
Müdür	11	6,0
Uzman	2	1,1
Kıdemli Uzman	1	0,5
Diğer	3	1,6
<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>

Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %37,2'sinin mühendis, %24,6'sının uzman mühendis, %21,9'unun kıdemli uzman mühendis, %7,1'inin yönetici mühendis, %6'sının müdür, %1,1'inin uzman, %0,5'inin kıdemli uzman, %1,6'sının diğer unvanlarda olduğu görülmektedir.

### 3.7.2. Duygusal Zekâ Ölçeğine Ait İstatistikî Veriler

Duygusal zekâ ölçeği ile ilgili istatistikî veriler ve genel değerlendirmeler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 3.9.** Duygusal Zekâ Ölçeğinin Genel Değerlendirmesi

Sayı	İfadeler	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman		Ort	Ss
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.	0	0	0	0	24	13,1	126	68,9	33	18	4,04	0,55
2	Sinirlerime hâkim olurum ve sorunlarımı akıllıca ele alabilirim.	0	0	4	2,2	45	24,6	110	60,1	24	13,1	3,84	0,66
3	Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.	0	0	4	2,2	35	19,1	112	61,2	32	17,5	3,93	0,67
4	Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.	0	0	9	4,9	51	27,9	109	59,6	14	7,7	3,69	0,68
5	Arkadaşlarımda duygularını davranışlarından her zaman anlarım.	0	0	2	1,1	30	16,4	123	67,2	28	15,3	3,96	0,60
6	Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.	0	0	5	2,7	31	16,9	117	63,9	30	16,4	3,93	0,66
7	Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.	1	0,5	3	1,6	49	26,8	94	51,4	36	19,7	3,87	0,75
8	Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.	0	0	12	6,6	46	25,1	99	54,1	26	14,2	3,75	0,77
9	Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.	0	0	4	2,2	33	18	100	54,6	46	25,1	4,02	0,72
10	Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.	0	0	6	3,3	41	22,4	115	62,8	21	11,5	3,82	0,66
11	Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.	2	1,1	28	15,3	54	29,5	82	44,8	17	9,3	3,45	0,90
12	En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.												
13	Duygularımı iyi anlayabilirim.	0	0	2	1,1	32	17,5	125	68,3	24	13,1	3,93	0,58
14	Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.	0	0	7	3,8	50	27,3	110	60,1	15	8,2	3,73	0,66
15	İç motivasyonum yüksektir.	0	0	3	1,6	56	30,6	90	49,2	34	18,6	3,84	0,73
16	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.	0	0	1	0,5	28	15,3	107	58,3	47	25,7	4,09	0,65

N=183

Duygusal zeka ölçeğinin değerlendirildiği yukarıdaki tabloda, frekans dağılımlarında en yüksek değerlere sahip 3 önermeyi incelediğimizde, 16. ifade olan

“Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim” önermesine araştırmaya katılanların %58,3’ü “çoğu zaman” %25,7’si “her zaman” %15,3’ü “bazen” %0,5’i “nadiren” cevabını vermişlerdir. 1. ifade olan “Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir” önermesine araştırmaya katılanların %68,9’u “çoğu zaman” %18’i “her zaman” %13,1’i “bazen” cevabını vermişlerdir. Yine aynı tabloda 9. ifade olan “Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım” önermesine katılımcıların %54,6’sı “çoğu zaman” %25,1’i “her zaman” %18’i “bazen” %2,2’si “nadiren” cevabını vermişlerdir.

Tablodan görüldüğü üzere, duygusal zekâ ölçeğinin dört temel boyutu ele alındığında en yüksek ortalamalara sırasıyla 4,09 ile 16. ifade, 4,04 ile 1. ifade ve 4,02 ile 9. ifade sahiptir. Bu verilerden çıkarılacak önemli bir sonuç, yöneticilerin “kendi duygularını değerlendirme”de en yüksek beceriyi gösterdikleridir. Bu sıralamayı duygusal zekânın dört temel boyutu içerisinde “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutu ve “duyguların kullanılması” boyutu takip etmektedir.

Yukarıdaki tablodan frekans dağılımlarında en düşük değerlere sahip 3 önermeyi incelediğimizde, 11. ifade olan “Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.” önermesine araştırmaya katılanların %44,8’i “çoğu zaman” %29,5’i “bazen” %15,3’ü “nadiren” %9,3’ü “her zaman” %1,1’i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. 4. ifade olan “Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim” önermesine araştırmaya katılanların %59,6’sı “çoğu zaman” %27,9’u “bazen” %7,7’si “her zaman” %4,9’u “nadiren” cevabını vermişlerdir. Yine aynı tabloda 14. ifade olan “Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim” önermesine katılımcıların %60,1’i “çoğu zaman” %27,3’ü “bazen” %8,2’si “her zaman” %3,8’i “nadiren” cevabını vermişlerdir.

Tablodan görüldüğü üzere bu önermeler içerisinde en düşük üç ortalamaya 3,45 ile 11. ifade, 3,69 ile 4. ifade ve 3,73 ile 14. ifade sahiptir. Dolayısıyla buradan çıkarılacak önemli sonuç, duyguların kontrolü faktörüne yöneticilerin en düşük beceriyi gösterdikleridir.

### 3.7.3. Liderlik Uygulamaları Ölçeğine Ait İstatistikî Veriler

Liderlik uygulamaları ölçeği ile ilgili istatistikî veriler ve genel değerlendirmeler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 3.10.** Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Genel Değerlendirmesi

Sayı	İfadeler	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman		Ort	Ss
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Benim davranışlarım, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder.	0	0	5	2,7	26	14,2	108	59	44	24	4,04	0,70
2	İşimizi yapma şeklini etkileyecek, gelecekteki eğilimler hakkında konuşurum.	0	0	4	2,2	51	27,9	102	55,7	26	14,2	3,81	0,69
3	Kendi beceri ve yeteneklerimi test edebileceğim fırsatları araştırırım.	0	0	6	3,3	53	29	97	53	27	14,8	3,79	0,72
4	Birlikte çalıştığım kişiler arasında işbirliğine dayalı ilişkiler geliştiririm.	0	0	2	1,1	18	9,8	103	56,3	60	32,8	4,20	0,65
5	Bir kişi işini iyi yaptığında onu överim.	0	0	1	5	12	6,6	98	53,6	72	39,3	4,31	0,61
6	Beraber çalıştığım kişilerin, üzerinde hemfikir olduğumuz ilke ve standartlarla tutarlı davranış gösterdiklerinden emin olmak için, zaman ve enerji harcarım.	0	0	4	2,2	44	24	108	59	27	14,8	3,86	0,67
7	Geleceğimizin nasıl olabileceğine dair inandırıcı bir görüntü çizerim.	0	0	3	1,6	56	30,6	104	56,8	20	10,9	3,77	0,65
8	İşlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için kişileri desteklerim.	0	0	3	1,6	29	15,8	106	57,9	45	24,9	4,05	0,68
9	Farklı görüşleri dikkatle dinlerim.	0	0	1	5	13	7,1	97	53	72	39,3	4,31	0,62
10	Kişilerin onların yeteneklerine duyduğum güvenden emin olmalarını sağlarım.	0	0	2	1,1	32	17,5	112	61,2	37	20,2	4	0,65
11	Verdiğim sözlere ve bulunduğum taahhütlere sadık kalırım.	0	0	0	0	13	7,1	89	48,6	81	44,3	4,37	0,61
12	Gelecekteki heyecan verici düşün paylaşımları için diğerlerinin ilgisini uyandırırım.	0	0	10	5,5	47	25,7	94	51,4	32	17,5	3,80	0,78
13	Ne yapıyorsak bunu daha iyi hale getirmek için işyerimin dışında yenilikçi yollar araştırırım.	0	0	5	2,7	60	32,8	79	43,2	39	21,3	3,83	0,79
	Kontrol sorusudur, lütfen işaretleme yapmayınız.												
14	Diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşırım.	0	0	0	0	1	0,5	64	35	117	63,9	4,63	0,49

15	Projelerimizin başarısına yaratıcı biçimde katkıda bulunan kişilerin mutlaka ödüllendirilmelerini sağlarım.	0	0	8	4,4	46	25,1	98	53,6	31	16,9	3,83	0,75
16	Eylemlerimin diğer kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim isterim.	2	1,1	15	8,2	58	31,7	79	43,2	29	15,8	3,64	0,88
17	Diğerlerinin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösteririm.	3	1,6	10	5,5	73	39,9	81	44,3	16	8,7	3,53	0,79
18	İşler beklendiği gibi gitmediğinde “Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorarım.	0	0	8	4,4	43	23,5	94	51,4	38	20,8	3,88	0,77
19	Kişilerin kendi başlarına verdikleri kararları desteklerim.	1	0,5	5	2,7	50	27,3	94	51,4	33	18	3,83	0,76
20	Ortak değerlere bağlılık gösteren kişileri, topluluk önünde takdir ederim.	0	0	3	1,6	29	15,8	113	61,7	38	20,8	4,01	0,65
21	Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluştururum.	0	0	16	8,7	48	26,2	106	57,9	13	7,1	3,63	0,74
22	Başarmak istediğimiz şeyin imajını oluştururum.	0	0	8	4,4	42	23	103	56,3	29	15,8	3,84	0,73
23	Üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olurum.	0	0	6	3,3	46	25,1	98	53,6	33	18	3,86	0,73
24	Kişilere, kendi işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermelerinde geniş bir özgürlük ve seçme hakkı veririm.	0	0	8	4,4	41	22,4	100	54,6	34	18,6	3,87	0,75
25	Grubun başarısını kutlayacak yollar bulurum.	1	0,5	10	5,5	33	18	102	55,7	37	20,2	3,89	0,80
26	Açık ve net bir liderlik felsefem vardır.	0	0	9	4,9	42	23	84	45,9	48	26,2	3,93	0,82
27	İşimizin amacı ve anlamı hakkında içten bir inançla konuşurum.	0	0	5	2,7	21	11,5	103	56,3	54	29,5	4,12	0,71
28	Bir işin sonunda başarısızlık olasılığı olduğunda bile denemek ve risk almaktan kaçınmam.	0	0	8	4,4	46	25,1	98	53,6	31	16,9	3,83	0,75
39	Kişilerin işlerinde yeni beceriler kazanarak ve kendilerini geliştirerek, ilerlemelerini sağlarım.	0	0	5	2,7	34	18,6	109	59,6	35	19,1	3,95	0,69
30	Katkılarından dolayı ekip üyelerini takdir eder ve desteklerim.	0	0	1	0,5	14	7,7	89	48,6	79	43,2	4,34	0,64
<b>Toplam Ortalama</b>		3,95											

N=183

Liderlik uygulamaları ölçeğinin değerlendirildiği yukarıdaki tabloda, frekans dağılımlarında en yüksek değerlere sahip üç önermeyi incelediğimizde, 14. ifade olan

“Diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşırım” önermesine araştırmaya katılanların %63,9’u “her zaman” %35’i “çoğu zaman” %0,5’i “bazen” cevabını vermişlerdir. 11. ifade olan “Verdiğim sözlere ve bulunduğum taahhütlere sadık kalırım” önermesine araştırmaya katılanların %48,6’sı “çoğu zaman” %44,3’ü “her zaman” %7,1’i “bazen” cevabını vermişlerdir. Yine aynı tabloda 30. ifade olan “Katkılarından dolayı ekip üyelerini takdir eder ve desteklerim” önermesine araştırmaya katılanların %48,6’sı “çoğu zaman” %43,2’si “her zaman” %7,7’si “bazen” %0,5’i “nadiren” cevabını vermişlerdir.

Tablodan görüldüğü üzere, en yüksek ortalamalara sırasıyla 4,63 ile 14. ifade, 4,37 ile 11. ifade ve 4,34 ile 30. ifade sahiptir. Bu verilerden çıkarılacak önemli sonuç, yöneticilerin çalışanlara saygılı bir biçimde davranma, onların kalplerine hitap edebilme ve başarılarını kutlayarak cesaretlendirme konusunda en yüksek beceriyi gösterdikleridir.

Yukarıdaki tablodan frekans dağılımlarında en düşük değerlere sahip üç önermeyi incelediğimizde, 17. ifade olan “Diğerlerinin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösteririm” önermesine araştırmaya katılanların %44,3’ü “çoğu zaman” %39,9’u “bazen” %8,7’si “her zaman” %5,5’i “nadiren” %1,6’sı “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. 21. ifade olan “Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluştururum” önermesine araştırmaya katılanların %57,9’u “çoğu zaman” %26,2’si “bazen” %8,7’si “nadiren” %7,1’i “her zaman” cevabını vermişlerdir. Yine aynı tabloda 16. ifade olan “Eylemlerimin diğer kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim isterim.” önermesine katılımcıların %43,2’si “çoğu zaman” %31,7’si “bazen” %15,8’i “her zaman” %8,2’si “nadiren” %1,1’i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir.

Tablodan görüldüğü üzere bu önermeler içerisinde en düşük üç ortalamaya 3,53 ile 17. ifade, 3,63 ile 21. ifade ve 3,64 ile 16. ifade sahiptir. Buradan çıkarılacak önemli sonuç, yöneticilerin ortak bir vizyon oluşturmak ve yol göstermek konusunda en düşük beceriyi gösterdikleridir.

### 3.7.4. Faktör Analizi

Faktör analizi, birden fazla ve birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda anlamlı ve birbirlerinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan bir istatistiksel tekniktir<sup>161</sup>. Faktör analizinin amacı, aralarında yüksek ilişkiye sahip değişkenlerin bir araya getirilerek faktörler oluşturulmasıdır.

#### 3.7.4.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi

Duygusal zeka ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett testi yapılmıştır.

**Tablo 3.11.** KMO ve Barlett Testi

KMO ve Barlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,803
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	831,146
df		105
Sig.		,000

Yapılan analiz sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,803 çıkmıştır. Bu değer 0,50'den fazla olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra Barlett testinin de 0,000 çıkması faktör analizi için anlamlılık düzeyinin uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.12.** Duygusal Zekâ Ölçeğinin Varyans Değerleri

	Duygusal Zekâ	% Varyans
Faktör 1	2,384	15,896
Faktör 2	2,359	15,726
Faktör 3	2,173	14,489
Faktör 4	2,018	13,454

Duygusal zekânın 1'den büyük olan, dört faktör ve varyans değerleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Varyans değerlerini açıklamada en büyük pay 15,896 ile birinci

<sup>161</sup> Kalaycı, a.g.e., s.321

föktöre aittir. En küçük pay ise 13,454 ile 4. faktöre aittir. İkinci ve üçüncü faktörlerin payı ise sırasıyla 15,726 ve 14,489'dir.

**Tablo 3.13.** Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analizi

Duygusal Zekâ İfadeleri ve Boyutları	Component			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
S6 (Kendi Duygularını Değerlendirme)	,725			
S10 (Kendi Duygularını Değerlendirme)	,712			
S13 (Kendi Duygularını Değerlendirme)	,808			
S16 (Kendi Duygularını Değerlendirme)	,530			
S1 (Başkalarının Duygularını Değerlendirme)		,784		
S3 (Başkalarının Duygularını Değerlendirme)		,837		
S5 (Başkalarının Duygularını Değerlendirme)		,608		
S7 (Başkalarının Duygularını Değerlendirme)		,628		
S2 (Duyguları Kontrol Etme)			,725	
S4 (Duyguları Kontrol Etme)			,621	
S11 (Duyguları Kontrol Etme)			,719	
S14 (Duyguları Kontrol Etme)			,720	
S8 (Duyguların Kullanılması)				,746
S9 (Duyguların Kullanılması)				,744
S15 (Duyguların Kullanılması)				,672

Orijinal duygusal zekâ ölçeğinde 4 faktör altında da toplanan 16 ifade yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda ifadeler beş faktör altında toplanmıştır. Bu sebeple, beşinci faktörü oluşturan 12. önerme olan “En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.” ifadesi anket dışı bırakılarak analizlere dâhil edilmemiştir. 12. ifade çıkarıldıktan sonra istenilen faktör sonuçları elde edilmiştir.

Faktörleşen tüm ifadelerin faktör yükleri 0,530 ve 0,837 arasında çıkmıştır. Araştırmalarda 0,50 ve üzeri faktör yükü kabul edilmektedir<sup>162</sup>.

<sup>162</sup> Kalaycı, a.g.e., s.321

Analiz sonucunda duygusal zekâ ölçeğinden elde edilen faktörlerin isimlendirilmesi aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir;

**Faktör 1: Kendi Duygularını Değerlendirme** (Varyans: %15,896)

- 6. İfade Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.
- 10. İfade Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.
- 13. İfade Duygularımı iyi anlayabilirim.
- 16. İfade Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.

**Faktör 2: Başkalarının Duygularını Değerlendirme** (Varyans: %15,726)

- 1. İfade Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.
- 3. İfade Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.
- 5. İfade Arkadaşlarımın duygularını davranışlarından her zaman anlarım.
- 7. İfade Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.

**Faktör 1: Duygularını Kontrol Etme** (Varyans: %14,489)

- 2. İfade Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim
- 4. İfade Sinirlerime hâkim olurum ve sorunlarımı akıllıca ele alabilirim.
- 11. İfade Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.
- 14. İfade Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.

**Faktör 1: Duyguların Kullanılması** (Varyans: %13,454)

- 8. İfade Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.
- 9. İfade Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.
- 15. İfade İç motivasyonum yüksektir.

**3.7.4.2. Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi**

Orijinal liderlik ölçeğinde 5 faktör altında da toplanan 30 ifade yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda ifadeler beklenenin dışında 7 faktör altında toplanmış ve faktör yükleri 5 faktör altında toplanamayacak kadar dağınık çıkmıştır. Bu yüzden, liderlik ölçeği için faktör analizi sonuçları dikkate alınmamıştır.

Araştırmada, ölçeğin literatürde kabul görmüş ve 5 faktör altında toplanan hali kullanılmıştır.

Liderlik ölçeğindeki faktörlerin isimlendirilmesi aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir;

### **Faktör 1: Yol Göstermek**

- 1. İfade** Benim davranışlarım, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder.
- 6. İfade** Beraber çalıştığım kişilerin, üzerinde hemfikir olduğumuz ilke ve standartlarla tutarlı davranış gösterdiklerinden emin olmak için, zaman ve enerji harcarım.
- 11. İfade** Verdiğim sözlere ve bulunduğum taahhütlere sadık kalırım.
- 16. İfade** Eylemlerimin diğer kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim isterim.
- 21. İfade** Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluştururum.
- 26. İfade** Açık ve net bir liderlik felsefem vardır.

### **Faktör 2: Ortak Bir Vizyon Oluşturmak**

- 2. İfade** İşimizi yapma şeklini etkileyecek, gelecekteki eğilimler hakkında konuşurum.
- 7. İfade** Geleceğimizin nasıl olabileceğine dair inandırıcı bir görüntü çizerim.
- 12. İfade** Gelecekteki heyecan verici düşün paylaşılması için diğerlerinin ilgisini uyandırırım.
- 17. İfade** Diğerlerinin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösteririm.
- 22. İfade** Başarmak istediğimiz şeyin imajını oluştururum.
- 27. İfade** İşimizin amacı ve anlamı hakkında içten bir inançla konuşurum.

### **Faktör 3: Süreci Sorgulamak**

- 3. İfade** Kendi beceri ve yeteneklerimi test edebileceğim fırsatları araştırırım.
- 8. İfade** İşlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için kişileri desteklerim.
- 13. İfade** Ne yapıyorsak bunu daha iyi hale getirmek için işyerimin dışında yenilikçi yollar araştırırım.
- 18. İfade** İşler beklendiği gibi gitmediğinde “Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorarım.
- 23. İfade** Üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olurum.
- 27. İfade** Bir işin sonunda başarısızlık olasılığı olduğunda bile denemek ve risk almaktan kaçınmam.

### **Faktör 4: Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek**

- 4. İfade** Birlikte çalıştığım kişiler arasında işbirliğine dayalı ilişkiler geliştiririm.
- 9. İfade** Farklı görüşleri dikkatle dinlerim.
- 14. İfade** Diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşırım.
- 19. İfade** Kişilerin kendi başlarına verdikleri kararları desteklerim
- 24. İfade** Kişilere, kendi işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermelerinde geniş bir özgürlük ve seçme hakkı veririm
- 29. İfade** Kişilerin işlerinde yeni beceriler kazanarak ve kendilerini geliştirerek, ilerlemelerini sağlarım

### **Faktör 5: İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek**

- 5. İfade** Bir kişi işini iyi yaptığında onu överim.
- 10. İfade** Kişilerin onların yeteneklerine duyduğum güvenden emin olmalarını sağlarım.
- 15. İfade** Projelerimizin başarısına yaratıcı biçimde katkıda bulunan kişilerin mutlaka ödüllendirilmelerini sağlarım.

- 20. İfade** Ortak değerlere bağlılık gösteren kişileri, topluluk önünde takdir ederim.
- 25. İfade** Grubun başarısını kutlayacak yollar bulurum.
- 30. İfade** Katkılarından dolayı ekip üyelerini takdir eder ve desteklerim.

Yapılan araştırmada, çalışanların genel liderlik seviyelerini ölçebilmek için, liderlik uygulamalarının 5 boyutuna ait değerlerin ortalaması alınmıştır<sup>163</sup>. Araştırmaya katılanların genel liderlik seviyesinin 3,95 olduğu görülmüştür. Bu değer 5 (her zaman) değerine yakın olduğu dikkate alınırsa katılımcıların genel liderlik seviyelerinin niteliklerini karşıladığı söylenebilir. Liderlik ortalamalarına ilişkin bilgiler Tablo 3.10.'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

### 3.7.5. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, belirlenmiş bir ölçeğe göre ölçmek istenilen değişkenlere verilen cevapların tutarlılığını gösterir. Bu analiz için kullanılan ölçüm birimi Cronbach  $\alpha$  değeridir. 0 ile 1 arasında yer alan bu değer;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir<sup>164</sup>.

#### 3.7.5.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeğinin güvenilirliği Atilla (2012) tarafından test edilmesine rağmen yeniden güvenilirlik analizine tabi tutularak yeni alfa değerleri belirlenmiştir ve Tablo 3.14.'de gösterilmiştir;

<sup>163</sup> Delice - Günbeyi, a.g.m., 225

<sup>164</sup> Kalaycı, a.g.e., s.405

**Tablo 3.14.** Duygusal Zekâ Boyutları Güvenilirlik Analizi

Duygusal Zekâ Boyutları	İfadeler	Cronbach $\alpha$
Kendi Duygularını Değerlendirme	6, 10, 13, 16	0,74
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	1, 3, 5, 7	0,71
Duyguları Kontrol Etme	2, 4, 11, 14	0,72
Duyguların Kullanılması	8, 9, 15	0,63

Yapılan analizler sonucunda, duygusal zekânın “Kendi Duygularını Değerlendirme” boyutunun alfa değeri 0,74, “Başkalarının Duygularını Değerlendirme” boyutunun alfa değeri 0,71, “Duyguları Kontrol Etme” boyutunun alfa değeri 0,72 ve “Duyguların Kullanılması” boyutunun alfa değeri 0,63 olarak hesaplanmıştır. Duygusal zekâ ölçeğine genel olarak bakıldığında ise alfa değeri 0,81 olarak ölçülmektedir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde en yüksek alfa değerine sahip değişkenin 0,74 ile “Kendi Duygularını Değerlendirme” boyutu olduğu görülmektedir. Ölçeğin alfa değerinin 0,80’den büyük olması yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir<sup>165</sup>.

**Tablo 3.15.** Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Sayı	İfadeler	Cronbach $\alpha$
Kendi Duygularını Değerlendirme	6	Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.	0,80
	10	Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.	0,79
	13	Duygularımı iyi anlayabilirim.	0,79
	16	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.	0,79
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	1	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.	0,80
	3	Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.	0,80
	5	Arkadaşlarımda duygularını davranışlarından her zaman anlarım.	0,80
	7	Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.	0,81
Duyguları Kontrol Etme	2	Sinirlerime hâkim olurum ve sorunlarımı akıllıca ele alabilirim.	0,80
	4	Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.	0,78
	11	Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.	0,82

<sup>165</sup> Kalaycı, a.g.e., s.405

	14	Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.	0,78
Duyguların Kullanılması	8	Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.	0,81
	9	Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.	0,81
	15	İç motivasyonum yüksektir.	0,79
<b>Toplam</b>			0,81

Yapılan analizler sonucunda, duygusal zekâ ölçeğinin “duyguları kontrol etme” boyutu altında yer alan “Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.” önermesi 0,82 alfa değeri ile güvenilirliği en yüksek ifade olarak belirlenmiştir. Yine “duyguları kontrol etme” boyutu altında yer alan “Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.” ve Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.” önermeleri 0,78 alfa değeri ile güvenilirliği en düşük ifadeler olarak belirlenmiştir.

### 3.7.5.2. Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçekte, liderlik uygulamaları ve genel liderlik seviyesi değeri güvenilirlik analizine tabi tutularak, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.16.** Liderlik Uygulaması Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Uygulamalar	Sayı	İfadeler	Cronbach $\alpha$
Yol Göstermek	1	Benim davranışlarım, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder.	0,78
	6	Beraber çalıştığım kişilerin, üzerinde hemfikir olduğumuz ilke ve standartlarla tutarlı davranış gösterdiklerinden emin olmak için, zaman ve enerji harcarım.	
	11	Verdiğim sözlere ve bulunduğum taahhütlere sadık kalırım.	
	16	Eylemlerimin diğer kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim isterim.	
	21	Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluştururum.	
	26	Açık ve net bir liderlik felsefem vardır.	
Ortak Bir Vizyon Oluşturmak	2	İşimizi yapma şeklini etkileyecek, gelecekteki eğilimler hakkında konuşurum.	0,77
	7	Geleceğimizin nasıl olabileceğine dair inandırıcı bir görüntü çizerim.	
	12	Gelecekteki heyecan verici düşün paylaşımları için diğerlerinin ilgisini uyandırırım.	
	17	Diğerlerinin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösteririm.	

	22	Başarmak istediğimiz şeyin imajını oluştururum.	
	27	İşimizin amacı ve anlamı hakkında içten bir inançla konuşurum.	
Süreci Sorgulamak	3	Kendi beceri ve yeteneklerimi test edebileceğim fırsatları araştırırım.	0,78
	8	İşlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için kişileri desteklerim.	
	13	Ne yapıyorsak bunu daha iyi hale getirmek için işyerimin dışında yenilikçi yollar araştırırım.	
	18	İşler beklendiği gibi gitmediğinde “Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorarım.	
	23	Üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olurum.	
	27	Bir işin sonunda başarısızlık olasılığı olduğunda bile denemek ve risk almaktan kaçınmam.	
Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek	4	Birlikte çalıştığım kişiler arasında işbirliğine dayalı ilişkiler geliştiririm.	0,78
	9	Farklı görüşleri dikkatle dinlerim.	
	14	Diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşırım.	
	19	Kişilerin kendi başlarına verdikleri kararları desteklerim.	
	24	Kişilere, kendi işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermelerinde geniş bir özgürlük ve seçme hakkı veririm.	
	29	Kişilerin işlerinde yeni beceriler kazanarak ve kendilerini geliştirerek, ilerlemelerini sağlarım.	
İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek	5	Bir kişi işini iyi yaptığında onu överim.	0,78
	10	Kişilerin onların yeteneklerine duyduğum güvenden emin olmalarını sağlarım.	
	15	Projelerimizin başarısına yaratıcı biçimde katkıda bulunan kişilerin mutlaka ödüllendirilmelerini sağlarım.	
	20	Ortak değerlere bağlılık gösteren kişileri, topluluk önünde takdir ederim.	
	25	Grubun başarısını kutlayacak yollar bulurum.	
	30	Katkılarından dolayı ekip üyelerini takdir eder ve desteklerim.	
Genel Liderlik Seviyesi			0,91

Yapılan analizler sonucunda, liderlik uygulamalarından “Yol Göstermek” boyutunun alfa değeri 0,78, “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” boyutunun alfa değeri 0,77, “Süreci Sorgulamak” boyutunun alfa değeri 0,78, “Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek” boyutunun alfa değeri 0,78, “İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” boyutunun alfa değeri 0,78 ve genel liderlik seviyesinin alfa değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır. Liderlik uygulamaları ölçeğine genel olarak bakıldığında ise

alfa değeri 0,81 olarak ölçülmektedir. Ölçeğin alfa değerinin 0,80'den büyük olması yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir<sup>166</sup>.

### 3.7.6. Duygusal Zekânın Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

Duygusal zekâ boyutlarının, çalışanların yaşlarına göre karşılaştırılması Tablo 3.17'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.17.** Yaşa Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Yaş	N	Ort	Ss	F	Sig.
Kendi Duygularını Değerlendirme	22-28	69	3,84	0,51	2,65	0,035
	29-35	87	4,03	0,43		
	36-42	14	3,80	0,42		
	43-49	9	4,22	0,47		
	50 ve üzeri	4	3,87	0,59		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	22-28	69	3,94	0,42	0,44	0,776
	29-35	87	3,99	0,48		
	36-42	14	4,01	0,68		
	43-49	9	4,00	0,43		
	50 ve üzeri	4	3,81	0,47		
Duyguları Kontrol Etme	22-28	69	3,60	0,57	0,52	0,721
	29-35	87	3,72	0,54		
	36-42	14	3,71	0,52		
	43-49	9	3,75	0,35		
	50 ve üzeri	4	3,68	0,47		
Duyguların Kullanılması	22-28	69	3,86	0,55	0,62	0,644
	29-35	87	4,01	1,13		
	36-42	14	4,01	0,47		
	43-49	9	4,27	0,52		
	50 ve üzeri	4	4,12	0,59		

<sup>166</sup> Kalaycı, a.g.e., s.40

Duygusal zekâ boyutlarında ki ifadelerden alınan puanlar, araştırmaya katılan çalışanların yaşına göre karşılaştırıldığında; kendi duygularını değerlendirme boyutu ile yaş arasında, 43-49 yaş arasında çalışanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ( $F=2,65$ ,  $p<0,05$ ). Başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kontrol etme ve duyguların kullanılması boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Duygusal zekâ boyutlarının, çalışanların cinsiyetine göre karşılaştırılması Tablo 3.18'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.18.** Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t	Sig.
Kendi Duygularını Değerlendirme	Kadın	63	3,95	0,48	0,16	0,867
	Erkek	120	3,94	0,48		
Bşkalarının Duygularını Değerlendirme	Kadın	63	4,01	0,43	1,16	0,244
	Erkek	120	3,92	0,49		
Duyguları Kontrol Etme	Kadın	63	3,63	0,53	-0,86	0,390
	Erkek	120	3,70	0,54		
Duyguların Kullanılması	Kadın	63	4,07	1,30	1,12	0,262
	Erkek	120	3,91	0,52		

Duygusal zekâ boyutlarında ki ifadelerden alınan puanlar, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetine göre karşılaştırıldığında; hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Duygusal zekâ boyutlarının, çalışanların medeni durumuna göre karşılaştırılması Tablo 3.19'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.19.** Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort	Ss	F	Sig.
Kendi Duygularını Değerlendirme	Evli	91	4,04	0,45	3,91	0,022
	Bekâr	89	3,85	0,49		
	Boşanmış	3	3,66	0,14		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Evli	91	4,00	0,47	2,67	0,072
	Bekâr	89	3,92	0,47		
	Boşanmış	3	3,41	0,14		
Duyguları Kontrol Etme	Evli	91	3,79	0,47	3,77	0,025
	Bekâr	89	3,57	0,58		
	Boşanmış	3	3,50	0,43		
Duyguların Kullanılması	Evli	91	4,09	1,10	1,87	0,156
	Bekâr	89	3,84	0,54		
	Boşanmış	3	3,91	0,14		

Duygusal zekâ boyutlarında ki ifadelerden alınan puanlar, araştırmaya katılan çalışanların medeni durumuna göre karşılaştırıldığında; kendi duygularını değerlendirme boyutu ile medeni durum arasında, evli çalışanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu ( $F=3,91$ ,  $p<0,05$ ), başkalarının duygularını değerlendirme boyutu ile medeni durum arasında, evli çalışanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu ( $F=2,67$ ,  $p<0,05$ ) ve duyguları kontrol etme boyutu ile medeni durum arasında, evli çalışanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu ( $F=3,77$ ,  $p<0,05$ ) bulunmuştur. Duyguların kullanılması boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Duygusal zekâ boyutlarının, çalışanların eğitim durumuna göre karşılaştırılması Tablo 3.20’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.20.** Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	F	Sig.
Kendi Duygularını Değerlendirme	Lisans	76	3,92	0,44	1,83	0,162
	Y. Lisans	102	3,94	0,50		
	Doktora	5	4,35	0,45		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Lisans	76	3,83	0,50	4,55	0,012
	Y. Lisans	102	4,04	0,43		
	Doktora	5	4,10	0,51		
Duyguları Kontrol Etme	Lisans	76	3,63	0,55	2,28	0,105
	Y. Lisans	102	3,69	0,53		
	Doktora	5	4,15	0,33		
Duyguların Kullanılması	Lisans	76	3,92	0,46	0,23	0,791
	Y. Lisans	102	3,99	1,09		
	Doktora	5	4,15	0,33		

Duygusal zekâ boyutlarında ki ifadelerden alınan puanlar, araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna göre karşılaştırıldığında; başkalarının duygularını değerlendirme boyutu ile eğitim durumu arasında, doktora yapan çalışanlar lehine anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ( $F=4,55$ ,  $p<0,05$ ). Kendi duygularını değerlendirme, duyguları kontrol etme ve duyguların kullanılması boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Duygusal zekâ boyutlarının, çalışanların unvanına göre karşılaştırılması Tablo 3.21’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.21.** Unvana Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Unvan	N	Ort	Ss	F	Sig.
Kendi Duygularını Değerlendirme	Mühendis	68	3,88	0,49	1,16	0,325
	Uzman Mühendis	45	3,99	0,52		
	Kıdemli Uzman Mühendis	40	4,04	0,46		
	Yönetici Mühendis	13	3,86	0,19		
	Müdür	11	4,02	0,37		

	Uzman	2	3,75	0,35		
	Kıdemli Uzman	1	3,00	-		
	Diğer	3	4,00	0,75		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Mühendis	68	3,88	0,44	1,35	0,225
	Uzman Mühendis	45	4,00	0,48		
	Kıdemli Uzman Mühendis	40	4,10	0,54		
	Yönetici Mühendis	13	3,88	0,50		
	Müdür	11	3,79	0,36		
	Uzman	2	3,87	0,17		
	Kıdemli Uzman	1	3,50	-		
	Diğer	3	4,25	0,25		
Duyguları Kontrol Etme	Mühendis	68	3,62	0,54	0,29	0,956
	Uzman Mühendis	45	3,69	0,61		
	Kıdemli Uzman Mühendis	40	3,73	0,53		
	Yönetici Mühendis	13	3,71	0,49		
	Müdür	11	3,72	0,39		
	Uzman	2	4,00	0,35		
	Kıdemli Uzman	1	3,50	-		
	Diğer	3	3,58	,38		
Duyguların Kullanılması	Mühendis	68	3,84	0,53	1,19	0,307
	Uzman Mühendis	45	3,96	0,48		
	Kıdemli Uzman Mühendis	40	4,00	0,50		
	Yönetici Mühendis	13	4,55	2,72		
	Müdür	11	4,09	0,50		
	Uzman	2	3,87	0,17		
	Kıdemli Uzman	1	3,25	-		
	Diğer	3	4,00	0,86		

Duygusal zekâ boyutlarında ki ifadelerden alınan puanlar, araştırmaya katılan çalışanların unvanına göre karşılaştırıldığında; hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Duygusal zekâ boyutlarının çalışanların aylık ortalama giderine göre karşılaştırılması Tablo 3.22’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.22.** Aylık Ort. Gidere Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Aylık Ortalama Gider	N	Ort	Ss	F	Sig.
Kendi Duyularını Değerlendirme	500-999 TL	4	3,75	0,45	1,56	0,150
	1000-1499 TL	2	3,87	0,17		
	1500-1999 TL	7	3,60	0,51		
	2000-2499 TL	9	3,72	0,60		
	2500-2999 TL	30	3,92	0,58		
	3000-3499 TL	20	3,97	0,29		
	3500-4000 TL	42	3,85	0,42		
	Diğer	63	4,05	0,47		
Başkalarının Duyularını Değerlendirme	500-999 TL	4	3,87	0,47	1,90	0,071
	1000-1499 TL	2	3,75	0,35		
	1500-1999 TL	7	3,71	0,26		
	2000-2499 TL	9	3,91	0,30		
	2500-2999 TL	30	3,92	0,49		
	3000-3499 TL	20	3,98	0,48		
	3500-4000 TL	42	3,79	0,46		
	Diğer	63	4,09	0,48		
Duyuları Kontrol Etme	500-999 TL	4	3,31	0,51	0,90	0,50
	1000-1499 TL	2	3,62	0,53		
	1500-1999 TL	7	3,75	0,54		
	2000-2499 TL	9	3,38	0,37		
	2500-2999 TL	30	3,65	0,51		
	3000-3499 TL	20	3,71	0,60		
	3500-4000 TL	42	3,63	0,55		
	Diğer	63	3,76	0,55		
Duyuların Kullanılması	500-999 TL	4	3,75	0,35	0,68	0,685
	1000-1499 TL	2	3,75	1,06		
	1500-1999 TL	7	3,75	0,35		
	2000-2499 TL	9	3,77	0,71		
	2500-2999 TL	30	3,82	0,50		
	3000-3499 TL	20	4,03	0,40		
	3500-4000 TL	42	3,86	0,54		
	Diğer	63	4,13	1,29		

Duygusal zekâ boyutlarında ki ifadelerden alınan puanlar, araştırmaya katılan çalışanların aylık ortalama giderine göre karşılaştırıldığında; hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Duygusal zekâ boyutlarının, çalışanların çalışma süresine göre karşılaştırılması Tablo 3.23'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.23.** Çalışma Süresine Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ort	Ss	t	Sig.
Kendi Duygularını Değerlendirme	< 10 Yıl	158	3,95	0,49	0,42	0,673
	> 10 Yıl	25	3,91	0,39		
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	< 10 Yıl	158	3,96	0,48	0,43	0,661
	> 10 Yıl	25	3,92	0,45		
Duyguları Kontrol Etme	< 10 Yıl	158	3,66	0,55	-0,96	0,335
	> 10 Yıl	25	3,78	0,45		
Duyguların Kullanılması	< 10 Yıl	158	3,90	0,50	-1,31	0,202
	> 10 Yıl	25	4,42	1,97		

Duygusal zekâ boyutlarında ki ifadelerden alınan puanlar, araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresine göre karşılaştırıldığında; hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

### 3.7.7. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir<sup>167</sup>.

<sup>167</sup> Kalaycı, a.g.e., s.115

**Tablo 3.24.** Duygusal Zekâ Boyutları ve Genel Liderlik Seviyesi Korelasyon Analizi

BOYUTLAR		Kendi Duygularını Değerlendirme	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Duyguları Kontrol Etme	Duyguların Kullanılması	Genel Liderlik Seviyesi
Kendi Duygularını Değerlendirme	Pearson Correlation	1	,000	,000	,000	,311**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	1,000	,000
	N	182	182	182	182	181
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Pearson Correlation	,000	1	,000	,000	,365**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	1,000	,000
	N	182	182	182	182	181
Duyguları Kontrol Etme	Pearson Correlation	,000	,000	1	,000	,226**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		1,000	,000
	N	182	182	182	182	181
Duyguların Kullanılması	Pearson Correlation	,000	,000	,000	1	,310**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000		,000
	N	182	182	182	182	181
Genel Liderlik Seviyesi	Pearson Correlation	,311**	,365**	,226**	,310**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	181	181	181	181	182

Anlamlılık düzeyi: \*\* = %1

Tablo 3.17. incelendiğinde duygusal zekâ boyutları ve genel liderlik seviyesi arasındaki ilişki aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır;

Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” boyutu ile genel liderlik seviyesi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0.31$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutu ile genel liderlik seviyesi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,36$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “duyguları kontrol etme” boyutu ile genel liderlik seviyesi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,22$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “duyguların kullanılması” boyutu ile genel liderlik seviyesi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,31$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın kendi boyutları arasında hiçbir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

**Tablo 3.25.** Duygusal Zekâ Boyutları ve Liderlik Uygulamaları Korelasyon Analizi

BOYUTLAR		Yol Göstermek	Ortak Bir Vizyon Oluşturmak	Süreci Sorgulamak	Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek	İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek
Kendi Duygularını Değerlendirme	Pearson Correlation	,305**	,231**	,242**	,309**	,246**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001	,000	,001
	N	182	181	182	181	182
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Pearson Correlation	,309**	,289**	,250**	,370**	,354**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000
	N	182	181	182	181	182
Duyguları Kontrol Etme	Pearson Correlation	,214**	,162*	,173*	,265**	,156*
	Sig. (2-tailed)	,004	,029	,019	,000	,036
	N	182	181	182	181	182
Duyguların Kullanılması	Pearson Correlation	,295**	,307**	,363**	,195**	,150*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,009	,043
	N	182	181	182	181	182

Anlamlılık düzeyi: \*\* = %1

Anlamlılık düzeyi: \* = %5

Tablo 3.25. incelendiğinde duygusal zekâ boyutları ve liderlik uygulamaları arasındaki ilişki aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır;

Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “yol göstermek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,30$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “ortak bir vizyon oluşturmak” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,23$   $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “süreci sorgulamak” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,24$   $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,30$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “izleyenlerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,24$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “yol göstermek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,30$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “ortak bir vizyon oluşturmak” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,28$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “süreci sorgulamak” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,25$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,37$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “izleyenlerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,35$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “duyguları kontrol etme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “yol göstermek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,21$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “duyguları kontrol etme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “ortak bir vizyon oluşturmak” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,16$ ,  $p<0,05$ )

Duygusal zekânın “duyguları kontrol etme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “süreci sorgulamak” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,17$ ,  $p<0,05$ )

Duygusal zekânın “duyguları kontrol etme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,26$ ,  $p<0,01$ )

Duygusal zekânın “duyguları kontrol etme” boyutu ile liderlik uygulamalarının “izleyenlerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,15$ ,  $p<0,05$ )

Duygusal zekânın “duyguların kullanılması” boyutu ile liderlik uygulamalarının “yol göstermek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (r=0,29, p<0,01)

Duygusal zekânın “duyguların kullanılması” boyutu ile liderlik uygulamalarının “ortak bir vizyon oluşturmak” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (r=0,33, p<0,01)

Duygusal zekânın “duyguların kullanılması” boyutu ile liderlik uygulamalarının “süreci sorgulamak” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (r=0,36, p<0,01)

Duygusal zekânın “duyguların kullanılması” boyutu ile liderlik uygulamalarının “personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (r=0,19, p<0,01)

Duygusal zekânın “duyguların kullanılması” boyutu ile liderlik uygulamalarının “izleyenlerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek” boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (r=0,15, p<0,05)

### **3.7.8. Regresyon Analizi**

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin incelenmesi için kullanılan bir yöntemdir<sup>168</sup>. Bağımsız değişken olan duygusal zekâ boyutlarının, bağımlı değişken olan liderlik üzerine etkilerini ölçmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır.

---

<sup>168</sup> Kalaycı, a.g.e., 199

**Tablo 3.26.** Duygusal Zekâ Boyutları ve Genel Liderlik Seviyesi Regresyon Analizi

Liderlik	Katsayı	Standart Hata
<b>Kendi Duygularını Değerlendirme</b>	3,805	0,738
<b>Başkalarının Duygularını Değerlendirme</b>	4,481	0,732
<b>Duyguları Kontrol Etme</b>	2,746	0,736
<b>Duyguların Kullanılması</b>	3,804	0,732
$R^2 = 0,374$	$F(4,176) = 26,36$	White Testi $\chi^2 = 8,64$ (0,802)
Durbin Watson Testi $d = 1,61$	Ramsey RESET Testi $F(3,173) = 0,39$ (0,757)	

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F=26,358$ ,  $p<0,01$ ) ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin %37'sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular incelendiğinde, duygusal zekâ boyutlarının etkileri ele alınırsa, genel liderlik seviyesini artırdığı görülmektedir.

Çalışmanın örneklemini temelinde, “kendi duygularını değerlendirme” boyutunun liderlik üzerine etkisi pozitif olmakla birlikte istatistiksel olarak da anlamlıdır ( $t=3,805$ ,  $p<0,01$ ).  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Beklendiği üzere, “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutunun liderlik üzerine etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t=4,481$ ,  $p<0,01$ ).  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Benzer şekilde, “duyguları kontrol etme” boyutunun liderlik üzerine etkisi pozitif ve anlamlı olmasına karşın diğer boyutlarla karşılaştırıldığında en az etkiye sahip olan değişkendir ( $t=2,746$ ,  $p<0,01$ ).  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak “duyguların kullanılması” boyutuna bakıldığında, liderlik üzerine etkisi pozitif ve anlamlıdır ( $t=3,804$ ,  $p<0,01$ ).  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.18.’de görüldüğü üzere, değişen varyans sorununu kontrol etmek amacıyla White testi yapılmıştır. Test sonucunda  $H_0$ : *hata teriminin varyansı sabittir* hipotezi kabul edilerek değişen varyans sorununun olmadığı belirlenmiştir. Artık terimlerin korelasyon halinde olup olmadığını kontrol etmek amacıyla Durbin Watson testi yapılmıştır. Test sonucunda otokorelasyon sorununun olmadığı ortaya çıkmıştır ( $d=1,61$ ). Regresyon modelinde spesifikasyon hatasının olup olmadığına bakmak için Ramsey RESET testi uygulanmıştır. Tablodan görüldüğü üzere, test sonucunda herhangi bir tanımlama hatasının varlığına rastlanmamıştır.

## SONUÇ

Günümüzün dünyasında örgütlerin rekabette üstünlüğü sağlayacak ve birbirleri arasında belirgin farklılıklar yaratarak, onları başarıya yönlendirecek liderlere ihtiyaçları vardır. Bunu gerçekleştirebilmek için liderlerin sahip olduğu vasıflar ve elinde bulundurduğu güç yeterli olmayacaktır. Liderin, duygu ve yeteneklerini yönlendirmesini bilmesi gerekmektedir.

Duygular, örgütsel yaşamda bütünleyici rol oynayan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın karşılanması, liderlerin sahip olduğu etkinliği artırmaktadır. Bu yüzden birçok farklı sektörde bu konu üzerine çalışmalar yapılmış ve duyguları anlamak kavramını açıklayan duygusal zekâ ile liderlik arasındaki etkiler ölçülmeye çalışılmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, duygusal zekâ yeteneklerinin, liderlerin başarı ve etkinliğini artıran bir faktör olduğu görülmektedir. Bu konu üzerine birçok destekleyici veriler de elde edilmiştir.

Bu çalışmada ise duygusal zekâ boyutlarının liderlik üzerine etkileri incelenmiştir ve elde edilen bulgular doğrultusunda olumlu sonuçlara varılmıştır. Yapılan analizler sonucunda savunma sanayi sektöründe çalışan beyaz yaka çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ölçüldüğünde, “kendi duygularını değerlendirme” faktöründe en yüksek beceriye sahip oldukları görülmektedir. Sahip oldukları en düşük beceriyi ise “duyguların kontrolü” faktörüne göstermektedirler.

Liderlik vasıfları değerlendirildiğinde, savunma sanayi sektöründe beyaz yaka çalışanlar, en yüksek beceriyi “personeli gelişimi konusunda cesaretlendirme” faktöründe göstermektedir. En düşük beceriyi ise “ortak bir vizyon oluşturma” faktöründe göstermektedir.

Savunma sanayi sektöründe beyaz yaka çalışanların sahip olduğu duygusal zekâlarının liderlik üzerine etkisine bakıldığında, kendi duygularını değerlendirme düzeylerindeki artış liderlik üzerinde olumlu bir etki göstermektedir. Başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri açısından bakıldığında, bu düzeydeki artış da

liderliği olumlu etkilemektedir. Çalışanların duygularını kullanma düzeylerinde ki artış da liderliği olumlu etkilemektedir. Çalışanların duygularını kontrol etme düzeylerine bakıldığında diğerlerine oranla liderlik üzerinde en az etkiye sahiptir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuca göre, eğitim durumuna bakıldığında, doktora eğitimi alan çalışanların lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitime sahip olan çalışanlara göre duygusal zekâ seviyelerinin, “başkalarının duygularını değerlendirme” konusunda daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre akademik eğitimin duygusal zekânın gelişimine katkı sağladığı söylenebilir.

Medeni durumu göz önüne alındığında, evli olan çalışanların bekâr olan çalışanlara göre duygusal zekâ seviyeleri daha yüksektir. Bunun bir sonucu olarak, evliliğin duygusal zekâya katkı sağladığı söylenebilir.

Yaşın duygusal zekâya etkisine bakıldığında, 43-49 yaş arası çalışanların “kendi duygularını değerlendirme” konusunda daha başarılı olduğu görülmektedir. Çalışanların cinsiyet, unvan, aylık ortalama gider ve çalışma süresi göz önüne alındığında ise duygusal zekâ seviyeleri açısından hiçbir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Genel olarak incelendiğinde, savunma sanayi sektöründe beyaz yaka çalışanlarda, duygusal zekâ ve liderlik arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zekâ düzeylerindeki artış, liderlik performansını ve verimliliğini olumlu etkilemektedir.

Çalışanların liderlik yetkinliklerini artırmak için özellikle duyguların kontrolü boyutu üzerinde durularak duygusal zekâ düzeylerini geliştirecek eğitim programları düzenlenmeli ve yönetici seçimlerinde uygulanan testlerin yanı sıra liderliği ölçmek için duygusal zekâ testleri de uygulanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Abu-Tineh, A. M. - Khasawneh, S. A. - Omary, A. A., (2009), “Kouzes and Posner’s Transformational Leadership Model in Practice”, *Journal of Leadership Education*, C3, S7, s. 269.
- Acar, F. T., (2001), “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul, s. 13.
- Altan, M. Z., (1999), “Çoklu Zeka Kuramı”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C5, S1, s. 4.
- Aslan, Ş., (2009), *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Atilla, G., (2012), “Hastanelerde Duygusal Zeka-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s. 101.
- Atkinson, R. - Atkinson, R., (1995), *Psikolojiye Giriş II*, İstanbul, Sosyal Yayınlar.
- Atkinson, R. L. - Hilgard, E. R. - Atkinson, R. C., (1995), *Psikolojiye Giriş*, İstanbul, Sosyal Yayınlar.
- Aydın M., (1994), *Eğitim Yönetimi*, Ankara, Hatiboğlu Yayınevi.
- Aysel, L., (2006), “Liderlik ve Duygusal Zekâ”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, s. 12.
- Bakan, İ., (2009), *Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*, Tisk Akademi.

Bakan, İ., (2010), "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C12, S19, s. 75.

Balcı, U. G. vd., (2013), "Bilimsel ve Duygusal Zekânın Birinci Basamakta Değerlendirilmesi", Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care, C7, S1, s. 8.

Bar-On, R., (2006), "The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)", Psicothema, C18, s. 3-6.

Bar-On, R. - Maree, J. G. - Elias, M. J., (2007), Educating People to Be Emotionally Intelligent, London, Praeger Publishers.

Bass, B. M., (1960), Leadership, Psychology and Organizational Behavior, New York, Harper and Row.

Bass, B. M., (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, New York, The Free Press.

Baş, T., (2005), Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Bennis, W., (1993), On Becoming a Leader, New York, Addison-Wesley Publishing Company.

Bridge, B., (2003), Siz Olsaydınız Ne Yapardınız? Duyguların Eğitimi, İstanbul, Beyaz Yayınları.

Brown, S. L. - Stys, Y., (2004), “A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections”, Research Branch Correctional Service of Canada, s. 11.

Burns, J. M., (2010), Leadership, New York, Harper Perennial.

Cevizci, A., (2005), Felsefe Sözlüğü, İstanbul, Paradigma Yayınları.

Cooper, R. - Sawaf, A., (2003), Liderlikte Duygusal Zekâ, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Çakar, U. - Arbak, Y., (2004), “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C6, S3, s. 40.

Çakar, U., (2002), “Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, s. 42.

Çay, Y. T., (2009), “Liderlik ve Duygusal Zekâ”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, s. 23.

Çelik, C. - Sünbül, Ö., (2008), “Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C13, S3, s. 52.

Dağlı, M. E., (2006), “Ergenlikte Zeka Bölümü-Duygusal Zeka ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki”, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin, s. 13.

Damasio, A. R., (2006), Descartes’ın Yanılgısı, İstanbul, Varlık Yayınları.

- Davis, K. - Newstrom, J. W., (1997), *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill.
- Delice, M. - Günbeyi, M., (2013), “Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C27, S1, s. 211.
- Deniz, M., (2012), “Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki”, *e-Journal of New World Sciences Academy*, C7, S2, s. 48.
- Doğan, S. - Şahin, F., (2007), “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin nemine Kavramsal Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C16, S1, s. 232-236.
- Dornan, J., (1995), *Başarı İçin Stratejiler*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Duygulu, S., (2007), “Servis Sorumlu Hemşerilerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları zerine Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmış Doktora Tezi)*, Ankara, s. 19.
- Ekici, K. M., (2013), *Vizyoner Liderlik*, Ankara, Yargı Yayınevi.
- Erçetin, Ş., (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş., (2004), *rgtsel Zeka ve rgtsel Aptallık*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ., (1994), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Erdoğan, S., (2014), “Lider ve Astların Duygusal Zekâ Faktörleri ile Lider ye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul, s. 44.

Eren, E., (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları.

Gardner, H., (2006), Multiple Intelligences, New York, Basic Books.

Gardner, L. – Stou, C., (2002), “Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers”, Leadership & Organization Development Journal, s. 68-69.

Goleman, D., (2014), Yeni Liderler, İstanbul, Varlık Yayınları.

Goleman, D., (2015), İşbaşında Duygusal Zekâ, İstanbul, Varlık Yayınları.

Goleman, D., (2016), Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, İstanbul, Varlık Yayınları.

Güney, S., (2009), Davranış Bilimleri, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Halis, M. vd., (2007), Stratejik Liderlik, İstanbul, Alfa Yayınları.

Hooijberg, R., (1997), “Leadership Complexity and Development of The Leaderplex Model”, Journal of Management, C23, S3, s. 375.

Hökelekli, H., (2008), Psikolojiye Giriş, İstanbul, Düşünce Kitabevi Yayınları.

İşcan, Ö. F., (2006), “Dönüştürücü - Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C6, S11, s. 165.

Jordan, P., (2002), “Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus”, Human Resource Management Review, C12, S2, s. 196.

Kalaycı, Ş., (2014), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, Asil Yayınları.

Kaya, K., (2014), “İlkokul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algıları”, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, s. 23.

Kazmier, L. J., (1979), İşletme Yönetimi İlkeleri, Ankara, TODAİE Yayınları.

Keçecioğlu, T., (2003), Lider ve Liderler, İstanbul, Okumuş Adam Yayınları.

Koçel, T., (2014), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları.

Konrad, S. - Hendl, C., (2003), Duygularla Güçlenmek, İstanbul, Hayat Yayıncılık.

Kouzes, J. M. - Posner, B. Z., (2008), “The Leadership Challenge”, Audio-Tech Business Book Summaries, s. 1.

Kouzes, J. M. - Posner, B. Z., (2003), “Leadership Practices Inventory Facilitator’s Guide”, Pfeiffer A Wiley Imprint, s. 2.

Kouzes, J. M. - Posner, B. Z., (2010), The Truth About Leadership: The No-fads, Heart of the Matter Facts You Need to Know, San Francisco, Jossey Bass.

Kulaksızoğlu, A., (2008), Ergenlik Psikolojisi, İstanbul, Remzi Kitapevi.

Mayer, J. D. - Solovey, P. - Caruso, D. R., (2000), “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, Intelligence, C27, S4, s. 274.

Mayer, J. D. - Solovey, P., (1993), “The Intelligence of Emotional Intelligence”, Intelligence, C17, S4, s. 433.

- Mayer, J. D. - Solovey, P., (1997), “What is Emotional İntelligence?”, In P. Solovey & D. J. Sluyter (Eds.) Emotional Development and Emotional Intelligence, New York, Basic Books, s. 5.
- Morris, C., (2002), Psikolojiyi Anlamak, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Özer, İ. Ç., (2010), “Duygusal Zekâ İle Liderlik Tarzları Arındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 10.
- Özkalp, E., (2010), Örgütsel Davranış, İstanbul, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pazarbaşı, M., (2012), “Liderlik ve Otorite”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Konya, s. 38.
- Robbins, S. P., (1998), Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall.
- Smidt, R. K. - Levine, D. M. - Ramsey, P. P., (2001), Applied Statistics for Engineers and Scientists, New Jersey, Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. - Tüz, M. V., (2008), Örgütsel Psikoloji, Bursa, Alfa Aktuel Yayınları.
- Sayar, K. - Dinç, M., (2008), Psikolojiye Giriş, İstanbul, Dem Yayınları.
- Sezik, N., (2002), Sınırsız Beyin Gücü, İstanbul, Hayat Yayıncılık.
- Solovey, P. - Mayer, J. D., (1990), “Emotional İntelligence”, Imagination - Cognition and Personality, C9, S3, s. 189.
- Şenocak, M., (2015), “Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri”, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 54.

- Şimşek, A., (2006), “Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, s. 11.
- Şimşek, M. Ş. - Akgemci, T. - Çelik, A., (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş., (2010), Yönetim Ve Organizasyon, Konya, Eğitim Akademi Yayınları
- Talu, N., (1999), “Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S15, s. 165-166.
- Titrek, O., (2007), IQ’dan EQ’ya Duyguları Zekice Yönetme, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Tunalı, A., (2006), “Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, s. 49-50.
- Usta, Ç. Y., (2015), “İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Algılayışları Arasındaki İlişki”, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 29.
- Wagner, J. A. - Hollenback, J. R., (2010), Organizational Behavior Securing Competitive Advantage, New York, Routledge.
- Wong, C. S. - Law, K. S., (2002), “The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploatory Study”, Leadership Quarterly, C13, S3, s. 270-271.

- Yaşlıoğlu, M. - Pekdemir, I. - Toplu, D., (2013), “Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü”, Yönetim Bilimleri Dergisi, C11, S22, s. 193.
- Yavuz, M., (2010), “Liderlik Uygulamaları Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlama Çalışması”, Selçuk Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi, C15, S158, s. 145.
- Yazgan, C., (2007), “Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetleri Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bolu, s. 53.
- Yıldırım, B. N., (2012), “Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, s. 52.
- Yüksel, M., (2006), “Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi, Atatürk Üniversitesi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, s. 22.
- Zel U., (2011), Kişilik ve Liderlik, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

**EK 1: ANKET****LİDERLİK UYGULAMALARI VE DUYGUSAL ZEKÂ ANKETİ**

Değerli katılımcı,

Bu araştırma “**Liderlik Uygulamaları ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar (yüksek lisans tezi) için kullanılacak, herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanız beklenmemektedir. Araştırmaya katıldığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

**E-mail:** kutayzdmr@hotmail.com

Kutay ÖZDEMİR  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL  
Danışman

**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Yaşınız:	....
2. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
3. Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Boşanmış
4. Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
5. Bulduğunuz Şirkette Çalışma Süreniz:	....
6. Unvanınız:	<input type="checkbox"/> Mühendis <input type="checkbox"/> Uzman Yardımcısı <input type="checkbox"/> Uzman Mühendis <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Kıdemli Uzman Mühendis <input type="checkbox"/> Kıdemli Uzman <input type="checkbox"/> Yönetici Mühendis <input type="checkbox"/> Yönetici Uzman <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Direktör <input type="checkbox"/> Diğer .....
7. Bulduğunuz Unvanda Çalışma Süreniz:	....
8. Aylık Ortalama Gideriniz:	<input type="checkbox"/> 500-999 TL <input type="checkbox"/> 1000-1499 TL <input type="checkbox"/> 1500-1999 TL <input type="checkbox"/> 2000-2499 TL <input type="checkbox"/> 2500-2999 TL <input type="checkbox"/> 3000-3499 TL <input type="checkbox"/> 3500-4000 TL <input type="checkbox"/> Diğer .....

Lütfen verilen ölçütleri kullanarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	1- Hiçbir zaman	2- Nadiren	3- Bazen	4- Çoğu zaman	5- Her zaman	
1.	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.	1	2	3	4	5
2.	Sinirlerime hâkim olurum ve sorunlarımı akıllıca ele alabilirim.	1	2	3	4	5
3.	Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.	1	2	3	4	5
4.	Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.	1	2	3	4	5
5.	Arkadaşlarımda duygularını davranışlarından her zaman anlarım.	1	2	3	4	5

6.	Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.	1	2	3	4	5
7.	Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.	1	2	3	4	5
8.	Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.	1	2	3	4	5
9.	Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10.	Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.	1	2	3	4	5
11.	Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.	1	2	3	4	5
12.	En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.	1	2	3	4	5
13.	Duygularımı iyi anlayabilirim.	1	2	3	4	5
14.	Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5
15.	İç motivasyonum yüksektir.	1	2	3	4	5
16.	Mutlu olup olmadığını her zaman bilirim.	1	2	3	4	5
17.	Benim davranışlarım, başkalarından beklediğim davranışlar konusunda bir örnek teşkil eder.	1	2	3	4	5
18.	İşimizi yapma şeklini etkileyecek, gelecekteki eğilimler hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
19.	Kendi beceri ve yeteneklerimi test edebileceğim fırsatları araştırırım.	1	2	3	4	5
20.	Birlikte çalıştığım kişiler arasında işbirliğine dayalı ilişkiler geliştiririm.	1	2	3	4	5
21.	Bir kişi işini iyi yaptığında onu överim.	1	2	3	4	5
22.	Berber çalıştığım kişilerin, üzerinde hemfikir olduğumuz ilke ve standartlarla tutarlı davranış gösterdiklerinden emin olmak için, zaman ve enerji harcarım.	1	2	3	4	5
23.	Geleceğimizin nasıl olabileceğine dair inandırıcı bir görüntü çizerim.	1	2	3	4	5
24.	İşlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için kişileri desteklerim.	1	2	3	4	5
25.	Farklı görüşleri dikkatle dinlerim.	1	2	3	4	5
26.	Kişilerin onların yeteneklerine duyduğum güvenden emin olmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
27.	Verdiğim sözlere ve bulunduğum taahhütlere sadık kalırım.	1	2	3	4	5
28.	Gelecekteki heyecan verici düşün paylaşılması için diğerlerinin ilgisini uyandırırım.	1	2	3	4	5
29.	Ne yapıyorsak bunu daha iyi hale getirmek için işyerimin dışında yenilikçi yollar araştırırım.	1	2	3	4	5
30.	Kontrol sorusudur, lütfen işaretleme yapmayınız.	1	2	3	4	5
31.	Diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşırım.	1	2	3	4	5
32.	Projelerimizin başarısına yaratıcı biçimde katkıda bulunan kişilerin mutlaka ödüllendirilmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
33.	Eylemlerimin diğer kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim isterim.	1	2	3	4	5
34.	Diğerlerinin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösteririm.	1	2	3	4	5
35.	İşler beklendiği gibi gitmediğinde "Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?" diye sorarım.	1	2	3	4	5
36.	Kişilerin kendi başlarına verdikleri kararları desteklerim.	1	2	3	4	5
37.	Ortak değerlere bağlılık gösteren kişileri, topluluk önünde takdir ederim.	1	2	3	4	5
38.	Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluştururum.	1	2	3	4	5
39.	Başarmak istediğimiz şeyin imajını oluştururum.	1	2	3	4	5
40.	Üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olurum.	1	2	3	4	5
41.	Kişilere, kendi işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermelerinde geniş bir özgürlük ve seçme hakkı veririm.	1	2	3	4	5

42.	Grubun başarısını kutlayacak yollar bulurum.	1	2	3	4	5
43.	Açık ve net bir liderlik felsefem vardır.	1	2	3	4	5
44.	İşimizin amacı ve anlamı hakkında içten bir inançla konuşurum.	1	2	3	4	5
45.	Bir işin sonunda başarısızlık olasılığı olduğunda bile denemek ve risk almaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
46.	Kişilerin işlerinde yeni beceriler kazanarak ve kendilerini geliştirerek, ilerlemelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
47.	Katkılarından dolayı ekip üyelerini takdir eder ve desteklerim.	1	2	3	4	5

Katkılarınızdan dolayı teşekkürler.



## ÖZ GEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı : Kutay ÖZDEMİR

Doğum Yeri ve Yılı : Ankara - 1990

Medeni Hali : Bekâr

### **Eğitim Durumu** :

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

### **Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi** :

1. İngilizce (İleri Seviye)
2. Almanca (Orta Seviye)

### **İş Denevimi** :

1. 2015-2016 Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Ağlasun Meslek Yüksek Okulu
2. 2015-2016 Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksek Okulu