

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKA, STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ, LİDERLİK
DAVRANIŞLARI VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
ANALİZİ: KADIN GİRİŞİMCİLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Ayşe İpek KOCA BALLI

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2015

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKA, STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ, LİDERLİK
DAVRANIŞLARI VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
ANALİZİ: KADIN GİRİŞİMCİLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Ayşe İpek KOCA BALLI

Danışman: Doç Dr. Kemal Can KILIÇ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Himmet KARADAL

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin GÜLER

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2015

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından Okul Öncesi Eğitimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Üye: Prof. Dr. Ünal AY

Üye: Prof. Dr. Himmet KARADAL

Üye: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin GÜLER

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

...../...../2015

Prof. Dr. Yılmaz Beyazıt ÖNAL
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 17 / 06 / 2015

Ayşe İpek KOCA BALLI

ÖZET

DUYGUSAL ZEKA, STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ, LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: KADIN GİRİŞİMCİLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Ayşe İpek KOCA BALLI

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç Dr. Kemal CAN KILIÇ

Haziran 2015, 253 sayfa

Çalışma kadın girişimcilerin sahip oldukları duygusal zeka ve stresle başa çıkma yöntemlerini belirlemekte ve bunların etkili liderlik davranışına etkisi ile etkili liderlik davranışlarının, işletme performansına etkisini incelemektedir. Çalışma kapsamında Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren kadın girişimcilere anket uygulanmış ve 535 anketten elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada veri toplamak amacıyla Kouzes ve Posner (2002)'in liderlik davranışları ölçeği, Chan (2003)'in duygusal zeka ölçeği, Moos (1993)'un başa çıkma ölçeği ve Zerenler (2005)'in işletme performansı ölçeğinden yararlanılmıştır.

Çalışmada verilerin analizini gerçekleştirmek için; keşfedici faktör analizi, varyans analizleri ile korelasyon ve regresyon analizleri, tamamlayıcı istatistik testlerle birlikte uygulanmıştır. Analiz sonuçları, hipotezlere ve araştırma sorularına ilişkin beklentileri destekler niteliktedir. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekanın etkili liderlik davranışlarına, stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin etkili liderlik davranışlarına ve etkili liderlik davranışlarının işletme performansına pozitif etkisi bulgulanmıştır. Bununla birlikte işletmenin faaliyet süresi, kadın girişimcinin eğitim durumu ve yaşı arttıkça duygusal zekanın, stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, etkili liderlik davranışlarının ve işletme performansının genel olarak artma eğiliminde oldukları görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Kadın girişimciliği, liderlik davranışları, duygusal zeka, stresle başa çıkma yöntemleri, işletme performansı

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND
STRESS MANAGEMENT TO LEADERSHIP BEHAVIOR AND BUSINESS
PERFORMANCE AMONG WOMEN ENTREPRENEURS****Ayşe İpek KOCA BALLI****Ph.D. Thesis, Business Department****Supervisor: Doç Dr. Kemal CAN KILIÇ****June 2015, 253 pages**

This study aimed at analyzing the relationship of women entrepreneurs' emotional intelligence and stress management styles to their leadership behaviors, first. Then the effect of leadership behavior on business performance was examined. Data for the study were obtained from 535 women entrepreneurs in Çukurova region. Survey questionnaire was developed for data gathering. In the survey, scales of Kouzes and Posner's (2002) leadership behavior, Chan's (2003) emotional intelligence, Moos's (1993) stress management techniques and Zerenler's (2005) business performance were utilized.

In order to answer the research questions and hypotheses exploratory factor analysis, variance analysis, correlation and regression methods were applied to the data along with complementary statistical tests. Findings supported the hypothesized relations among research variables. For instance, women entrepreneurs' leadership behavior was effected by emotional intelligence and stress management positively. Effective leadership on the other hand showed a positive effect on business performance. Overall the findings indicated that an increase in the age of business, educational status and age of the women entrepreneur caused further increase in emotional intelligence, stress management techniques, effective leadership behavior and business performance.

Keywords: Women Entrepreneurship, leadership behavior, emotional intelligence, stress management, business performance

ÖNSÖZ

Kadın girişimcilerin davranışsal özellikleri ile sahip oldukları işletmelerin performanslarını incelediğim bu tez çalışmasının yürütülmesinde, doktora sürecinin başından sonuna kadar desteğini esirgemeyen, yardımını ve bilgisini benimle paylaşan, danışman hocam Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Lisans eğitimimde başlayan desteğini yüksek lisans ve doktora eğitimim boyunca da sürdüren, bana her konuda yardımcı olup yol gösteren, tecrübelerini benimle paylaşan hocam Prof. Dr. Ünal AY'a teşekkür ederim.

Ayrıca doktora sürecinde benimle bilgi ve birikimlerini paylaşan, merhum Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'e, Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a ve Prof. Dr. Ali DANIŞMAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Jüri üyeleri olan sayın hocalarım Prof. Dr. Himmet KARADAL'a ve Yrd. Doç. Dr. Hüseyin GÜLER'e, tezime yapmış oldukları katkıdan dolayı çok teşekkür ederim.

Yaşamım boyunca hiçbir zaman ilgilerini, sevgilerini, desteklerini benden esirgemeyen, sahip olduğum her şeyde katkıları olan annem Nuran KOCA'ya ve babam Mustafa KOCA'ya ve kardeşim Nihan KOCA'ya çok teşekkür ederim. Hayatın her anında olduğu gibi bu uzun ve yorucu süreçte de, her zaman yanımda olan ve bana her anlamda destek veren, sıkıntılı ve stresli anlarımda bana karşı hoşgörü ve sabır gösteren, tez çalışmam konusunda ilgisini ve bilgisini esirgemeyen sevgili eşim Öğr. Gör. Dr. Erdinç BALLI'ya ayrıca çok teşekkür ederim.

Bu çalışma Çukurova Üniversitesi Araştırma Fonu tarafından SDK-2014-2310 proje numarası ile desteklenmiştir.

Ayşe İpek KOCA BALLI

Adana, 2015

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xviii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Problemi	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları	6
1.5. Araştırmanın Planı	7
1.6. Araştırmanın Yöntemi	7

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Girişimcilik ve Kadın Girişimciliği	9
2.1.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları	9
2.1.2. Girişimciliğin Kuramsal Temelleri	14
2.1.3. Girişimcilerin Kişilik Özellikleri	19
2.1.4. Girişimcilik Türleri	25
2.1.4.1. Mülkiyet Boyutuna Göre Girişimcilik Türleri	25
2.1.4.1.1. Kamu Girişimciliği	25
2.1.5.1.2. Piyasa Ekonomisi İçindeki Girişimcilik	25
2.1.4.2. Büyüklüğüne Göre Girişimcilik Türleri	26
2.1.4.3. Niteliklerine Göre Girişimcilik Türleri	26

2.1.4.3.1. İç Girişimcilik	26
2.1.4.3.2. Kurumsal Girişimcilik.....	27
2.1.4.3.3. Sosyal Girişimcilik.....	27
2.1.4.3.4. Ekogirişimcilik.....	28
2.1.4.3.5. Girişimci Girişimciliği	28
2.1.4.3.6. Teknik Girişimcilik	28
2.1.4.3.7. Kadın Girişimciliği	29
2.1.5. Girişimciliğin Önemi	29
2.1.6. Girişimcilikte Kadının Yeri ve Kadın Girişimciliği Kavramı	31
2.1.7. Girişimcilikte Cinsiyet Faktörü ve Kadın Girişimcilerin Özellikleri	34
2.1.8. Kadın Girişimciliğinin Önemi	37
2.1.9. Kadın Girişimci Tipolojileri	39
2.1.9.1 Goffee ve Scase'e Göre Kadın Girişimci Tipolojisi.....	39
2.1.9.2. Moore'a Göre Kadın Girişimci Tipolojisi	40
2.1.9.3. Carter ve Cannon'a Göre Kadın Girişimci Tipolojisi.....	41
2.1.9.4. Kumar'a Göre Kadın Girişimci Tipolojisi.....	43
2.2. Liderlik.....	44
2.2.1. Liderlik Kavramı	45
2.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	49
2.2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	50
2.2.2.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	51
2.2.2.2.2. Likert'in Sistem 4 Modeli	52
2.2.2.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	53
2.2.2.2.4. Blake ve Moutan'ın Yönetim Matrisi	54
2.2.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri	56
2.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	57
2.2.2.3. 1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	57
2.2.2.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı	58
2.2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	60
2.2.2.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Ağacı Modeli.....	61
2.2.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	62
2.2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	64
2.2.2.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	64
2.2.2.4.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik.....	66

2.2.2.4.3. Karizmatik Liderlik.....	67
2.2.3. Liderlik Davranışları.....	68
2.2.3.1. Otokratik Lider	69
2.2.3.2. Demokratik Lider.....	70
2.2.3.3. Tam Serbestlik Tanıyan Lider	71
2.2.4. Kouzes ve Posner’ın Etkili Liderlik Davranış Modeli	72
2.3. Duygusal Zeka	74
2.3.1. Duygu Kavramı ve Önemi.....	74
2.3.2. Zeka Kavramı	76
2.3.3. Duygusal Zeka Kavramının Gelişimi ve Tanımı.....	78
2.3.4. Duygusal Zekanın Önemi.....	81
2.3.5. Duygusal Zeka Modelleri	84
2.3.5.1. Mayer ve Salovey’in Modeli	84
2.3.5.2. Reveun Bar-On Modeli.....	85
2.3.5.3. Cooper ve Sawaf Modeli	86
2.3.5.4. Goleman’ın Modeli.....	87
2.4. Stresle Başa Çıkma	89
2.4.1. Stres Kavramı	89
2.4.2. Başa Çıkma ve Stresle Başa Çıkma Kavramları	91
2.4.3. Stresle Başa Çıkmanın Amacı ve Önemi	94
2.4.4. Stresle Başa Çıkma Stratejileri	96
2.4.5. Stresle Başa Çıkma Moos’un Etkileşimci Modeli.....	99
2.5. İşletme Performansı	100
2.5.1. İşletme Performansı Kavramı	101
2.5.2. İşletmelerde Performans Ölçümü ve Önemi	102
2.5.3. İşletme Performansının Boyutları.....	105
2.6. Duygusal Zeka ile Liderlik Davranışları, Stresle Başa Çıkma ile Liderlik Davranışları ve Liderlik davranışları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler.....	109
2.6.1. Duygusal Zeka ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki.....	109
2.6.2. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki.....	114
2.6.3. Liderlik Davranışları İle Firma Performansı Arasındaki İlişki	117

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	121
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	123
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	124
3.3.1. Liderlik Davranışları Ölçeği.....	125
3.3.2. Duygusal Zeka Ölçeği.....	128
3.3.3. Stresle Başa Çıkma Ölçeği.....	129
3.3.4. İşletme Performansı Ölçeği.....	131
3.4. Araştırma Hipotezleri ve Araştırma Soruları.....	131
3.5. Pilot Uygulama.....	132
3.6. Analiz Öncesi Verilerin Taranması ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	134
3.7. Güvenirlilik Analizleri.....	135
3.8. Geçerlilik Analizleri.....	137
3.8.1. Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenirliği...	140
3.8.2. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenirliği.....	143
3.8.3. Stresle Başa Çıkma Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenirliği.....	145
3.8.4. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenirliği	148

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	153
4.2. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi.....	154
4.2.1. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi.....	155
4.2.2. Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarının Analizi.....	164
4.2.3. Değişkenlerin Katılımcıların Sahip Olduğu İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Farklılıklarının Analizi.....	171
4.2.4. Değişkenlerin Katılımcıların Sahip Olduğu İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Farklılıklarının Analizi.....	177

4.2.5. Değişkenlerin Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi	180
4. 3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri	182
4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	184
4. 4. 1. Duygusal Zekanın Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi	185
4. 4. 2. Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi	189
4.4.3. Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkisi	197

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırma Sonuçları	201
5.2. Araştırmanın Yazına ve Uygulamaya Katkısı	206
5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler	207
KAYNAKÇA	209
ÖZGEÇMİŞ	253

KISALTMALAR

CEO: Chief Executive Officer

EQ: Emotional Quotient

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

IQ: Intelligence Quotient

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

TDK: Türk Dil Kurumu

TESK: Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TUİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Girişimcilik ve Girişimci Tanımlarının Yıllar İçinde Gelişimi	11
Tablo 2. Girişimcilik Tanımı İçerik Analizi	13
Tablo 3. Girişimcilerin Kişisel Özellikleri.....	21
Tablo 4. Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklılıklar	35
Tablo 5. Kadın Girişimci Tipleri.....	41
Tablo 6. Liderlik Tanımları.....	47
Tablo 7. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi.....	488
Tablo 8. Liderlik Özelliklerini İnceleyen Araştırmaların Sonuçları	50
Tablo 9. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	53
Tablo 10. Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimi.....	63
Tablo 11. Duygusal Zeka Kavramının Gelişimine Yapılmış Katkıları.....	80
Tablo 12. Goleman'ın duygusal zeka modeli	88
Tablo 13. Yıllara göre incelenen performans ölçütleri	106
Tablo 14. $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri.....	124
Tablo 15. Liderlik Davranışları Ölçeği	127
Tablo 16. Duygusal Zeka Ölçeği	128
Tablo 17. Stresle Başa Çıkma Ölçeği	130
Tablo 18. İşletme Performansı Ölçeği	131
Tablo 19. Basıklık ve Çarpıklık Değerlerinin İncelenmesi.....	135
Tablo 20. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri	136
Tablo 21. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin KMO Değerleri	139
Tablo 22. Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Yükleri	140
Tablo 23. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Yükleri.....	144
Tablo 24. Stresle Başa Çıkma Ölçeği Faktör Yükleri.....	146
Tablo 25. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Yükleri.....	149
Tablo 26. Araştırmanın Hipotezleri	150
Tablo 27. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	153
Tablo 28. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Analizi.....	155
Tablo 29. Liderlik Davranışları Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	157

Tablo 30. Örnek Olma Davranışı Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma (Scheffe)	158
Tablo 31. Süreci Zorlama Davranışı Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma (Scheffe)	158
Tablo 32. İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirme Davranışı Boyutunda	
Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	159
Tablo 33. Ortak Vizyon Oluşturma Davranışı Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin	
Çoklu Karşılaştırma (Scheffe).....	159
Tablo 34. İzleyicileri Harekete Geçirme Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma (Scheffe)	160
Tablo 35. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma (Dunnett's T3)	160
Tablo 36. Problem Çözme Yöntemi Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma(Dunnett's T3)	161
Tablo 37. Pozitif Değerlendirme Yöntemi Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma(Scheffe)	161
Tablo 38. Mantıksal Analiz Yöntemi Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma (Scheffe)	162
Tablo 39. Çevre Desteği Arama Yöntemi Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma(Scheffe)	162
Tablo 40. Duygusal Zeka Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma	
(Scheffe).	163
Tablo 41. İşletme Performansı Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma	
(Scheffe)..	163
Tablo 42. Yaş Gruplarına Göre Farklılıkların Analizi	164
Tablo 43. Liderlik Davranışları Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma (Scheffe)	166
Tablo 44. Örnek Olma Davranışı Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma (Dunnett's T3)	167
Tablo 45. İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirme Boyutunda Yaş	
Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma(Dunnett's T3)	167
Tablo 46. Ortak Bir Vizyon Oluşturma Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu	
Karşılaştırma (Scheffe)	168

Tablo 47. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinde Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	168
Tablo 48. Problem Çözme Yöntemi Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	169
Tablo 49. Pozitif Değerlendirme Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	169
Tablo 50. Mantıksal Analiz Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	170
Tablo 51. Çevre Desteği Arama Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe).....	170
Tablo 52. Duygusal Zeka Ölçeğinde Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	171
Tablo 53. Katılımcıların Sahip Olduğu İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Farklılıklarının Analizi	172
Tablo 54. Örnek Olma Davranışı Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma(Scheffe)	173
Tablo 55. Ortak Bir Vizyon Oluşturma Davranışı Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	174
Tablo 56. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinde Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	174
Tablo 57. Problem Çözme Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe).....	175
Tablo 58. Pozitif Değerlendirme Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma(Scheffe)	175
Tablo 59. Mantıksal Analiz Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe).....	175
Tablo 60. Çevre Desteği Arama Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	176
Tablo 61. Duygusal Zeka Ölçeğinde Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	176
Tablo 62. İşletme Performansı Ölçeğinde Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe).....	177
Tablo 63. Katılımcıların Sahip Olduğu İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Farklılıklarının Analizi	178

Tablo 64. Çevre Desteği Arama Boyutunda Çalışan Sayısına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)	179
Tablo 65. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi (T Testi)..	181
Tablo 66. Ölçekler Arası Korelasyon Analizi.....	184
Tablo 67. Duygusal Zekanın Liderlik Davranışları Üzerine Etkisi	186
Tablo 68. Duygusal Zekanın Örnek Olma Davranışı Üzerine Etkisi.....	186
Tablo 69 Duygusal Zekanın Süreci Zorlama Davranışı Üzerine Etkisi.....	187
Tablo 70. Duygusal Zekanın İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirme Davranışı Üzerine Etkisi	188
Tablo 71. Duygusal Zekanın Ortak Bir Vizyon Oluşturma Davranışı Üzerine Etkisi.	188
Tablo 72. Duygusal Zekanın İzleyicileri Harekete Geçirme Davranışı Üzerine Etkisi	189
Tablo 73. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Liderlik Davranışı Üzerine Etkisi.....	190
Tablo 74. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Örnek Olma Davranışı Üzerine Etkisi	191
Tablo 75. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Süreci Zorlama Davranışı Üzerine Etkisi	192
Tablo 76. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirme Davranışı Üzerine Etkisi	193
Tablo 77. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortak Bir Vizyon Oluşturma Davranışı Üzerine Etkisi	195
Tablo 78. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının İzleyicileri Harekete Geçirme Davranışı Üzerine Etkisi	196
Tablo 79. Liderlik Davranışları Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi.....	197
Tablo 80. Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sonuçları	199

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Ohio üniversitesi yaklaşımı	52
Şekil 2. Blake ve mouton'un yönetim tarzı matrisi	55
Şekil 3. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik (yaşam eğrisi) modeli.....	60
Şekil 4. Araştırmanın modeli.....	122
Şekil 5. Araştırmanın yeni modeli.....	150



BÖLÜM I

GİRİŞ

Tezin giriş niteliğinde olan bu bölümünde; araştırmanın konusu, önemi, amacı, soruları, önemi, problemi, varsayımları ve araştırma planı yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Sürdürülebilir büyümenin gerçekleşebilmesi, insan merkezli işgücü piyasalarında kadınların ve erkeklerin eşit katılımı yanında, kadınların ekonomik ve sosyal kalkınmanın vazgeçilmez unsuru olarak görülmesinden geçmektedir (Peker ve Kubar, 2012, s.173). Toplumsal gelişmişlik düzeyinin ülkeler arası kıyaslanmasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli göstergelerden biri kadın ve erkeklerin hak, fırsat ve kaynaklara eşit olarak katılıp katılmadığıdır. Kadınların ekonomik ve sosyal yaşama etkin ve erkeklerle eşit oranda katıldığı ülkeler günümüzde “gelişmiş ülkeler” kategorisinde yer alırken, kadınların eğitime, istihdama, karar alma mekanizmalarına eşit oranda katılmadığı ülkelerin hemen hepsi “az gelişmiş” ya da “gelişmekte olan ülke” grupları arasında yer almaktadır (Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2013, s.v). Bu anlamda kadınların işgücüne katılımı, sürdürülebilir gelişmenin önemli bir unsuru olarak hem kuramsal hem de politik açıdan önemli bir husus olarak kabul edilmektir (Evans ve Kelly, 2008, s.289).

Bu faktörlerin etkisi altında günümüzde hızlı bir şekilde artmaya başlayan kadın istihdamı ile kadınlar ekonomik ve politik özgürlüklerinin yanı sıra kendine güven ve toplumsal saygı kazanmakta, hem kendileri, hem aileleri hem de toplum için önemli sosyal kazanımlar sağlamaktadır (Costa, 2000, s.102; Kılıç ve Öztürk, 2014, s.108). Bloom’a (1986) göre kadının iş gücüne katılımının artmasının farklı nedenleri bulunmaktadır. Çalışan kadının sosyal hayatta kabul görmesindeki artış, evlilik oranlarının düşmesi, boşanmaların yükselmesi, eşlerin her ikisinin de çalışması sonucu elde edilen gelirin orta sınıfın yaşam standardını yükseltiyor olması kadının iş hayatına katılımının artmasının arkasındaki etkenler arasındadır.

Son yıllarda, dünyada hızla yaygınlaşan girişimcilik, dünyanın genelinde kabul gören bir olay olmakla birlikte, kadınlara bir istihdam fırsatı yaratmakta ve aileleri için de gelir kaynağı olarak görülmektedir. Kadınların kendi işinin sahibi olması çok eski zamanlara uzanırken, bir ülkenin gayri safi milli ve yurtiçi hasılasına katkı sağlamaları

ağırlıklı olarak son otuz yılda, bazı ülkelerde ise sadece son beş yılda ön plana çıkmıştır. Dünya Bankası, son on yılda, dünyadaki ekonomik büyümenin yaklaşık yarısının kadın girişimcilerin katkısına dayandırılabilceğini saptamıştır. Kaufman Center'a göre mevcut kadın girişimciler ve bunların sayılarındaki artış, küresel pazarda etkin bir biçimde faaliyette bulunmak isteyen herhangi bir ülkenin uzun dönemdeki ekonomik büyümesinin anahtarıdır (Mboko ve Smith-Hunter, 2009, s.157).

Ülke ekonominde katkısının yanı sıra kadınların bazı ihtiyaçları da kadın girişimciliğinin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Örneğin kadının kendi ilgi alanı konusunda çalışma isteği, bağımsızlık arayışı, finansal sorumluluklar, konforlu bir yaşam arzusu, bir işle meşgul olma isteği ile yatırım ve istihdam arayışı gibi konular girişimciliği kadınlar için cazip kılmaktadır (Dhillon, 1993, s. 86). Bunların yanı sıra girişimcilik, kadınların, işletmelerde karşılaştıkları “cam tavan” sendromunu aşmalarının yollarından biri olarak da görülmektedir (Yetim, 2002, s.80-81; Mattis, 2004; Kephart ve Schumacher, 2005).

Bu çalışmada, kadınların erkeklerden farklı bakış açılarından ve duygu durumlarından yola çıkılarak kadın girişimciliğinin liderlik davranışları, stresle başa çıkma yöntemleri ve duygusal zeka konuları incelenmekte ve kadın girişimcilerin sahip oldukları işletmelerin performansları ile ilişkilendirilmektedir.

İşletmelerin başarı sağlayabilmesi ve bu başarılarını uzun vadede devam ettirebilmeleri için etkili liderlik uygulamalarına sahip olmaları gerekmektedir. Liderlik en basit tarifıyla başkalarını, mücadele etmeye değer amaçlar uğruna etkileme ve ilham verme yeteneği olarak tanımlansa da, etkin bir lider başkalarını etkileyecek biçimde vizyon sahibi olmalı, güvenmeli, güvenilmeli, rehber ve önder olmalı, astları ile birlikte olup, onlara sempati ve empati aşılamalı, onlara koçluk yapmalıdır (Sichone, 2004, s.9-10). Çalışanların motivasyonunu sağlamak açısından da etkili liderlik işletmeler açısından vazgeçilemez bir faktördür (Waring, 2003, s.33). Toplumsal cinsiyetten ileri gelen ön yargılar erkeklerin liderlik konusunda daha başarılı olduğunu hissettirse de bu durum çalışmalar ile kanıtlanmış bir gerçek değildir. Hatta dönüşümcü liderlik gibi liderlik tarzları düşünüldüğünde, bu liderlik tarzlarının kadınsı rollere uyumlu olması nedeniyle kadınların bu konularda daha gelişmiş olduğu öne sürülmektedir (Eagly ve Carli, 2003, s.817). Her geçen gün kadınların liderlik pozisyonlarında daha çok görülmesinin bireysel, örgütsel, kültürel nedenlerinden söz edilebilir. Çünkü bireysel düzeyde kadınların özellikleri değişmekte, örgütsel düzeyde kadın otoritesinin önündeki

engeller azalmakta ve kültürel düzeyde kadın liderlerin atanması ile örgütler daha iyi bir iş ortamı oluşturabileceklerini tasarlamaktadırlar.

Bireyin karşı karşıya kaldığı sorunlarla başa çıkması, kavram olarak, kişinin stres taleplerini ya da stresli durumları yönetmek amacıyla kullandığı sürece ilişkindir (Lazarus ve Folkman, 1984, s.10). Günümüzde, özellikle çalışma ve yönetim yaşamında stresin kaçınılmaz olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Çünkü, içinde yaşadığımız dönem, sürekli bir değişim, gelişim, gerilim ve bunalım çağıdır. Bu değişim ve gerilim, örgütleri, yöneticileri ve tüm çalışanları olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Özellikle yöneticiler, gerilim ve gerginlik altında en çok yaşayan kişilerdir (Peker ve Aytürk, 2002, s.257; Michie, 2002, Campell, Baltes, Martin ve Meddings, 2007; Theremba ve Simeon, 2012, s.67). Stres kavramının yöneticiler açısından iki yönlü özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Yöneticiler de diğer çalışanlar gibi işlerle ilgili farklı stres kaynakları ile karşı karşıya kaldıkları gibi, diğer taraftan hem kendi iş stresleri ile başa çıkmak, hem de çalışanların stresini yönetebilecekleri örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirecek kişi olmak durumundadırlar (Şahin ve Erigüç, 2000, s.22-23). Kendi girişimini gerçekleştiren, sahip olduğu işletmeye liderlik eden kadınlara baktığımızda, özellikle stresle baş etmenin çok önemli bir konu olduğunu görülmektedir.

Çalışmada kadın girişimcilerin duygusal zeka ile ilgili özellikleri de incelenmektedir. Duygusal zeka kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme, bunlar arasında seçim yapabilme ve kişinin duygularını hayatına yön vermede kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekanın bir şeklidir (Mayer ve Salovey, 1993, s.433). Duygular, farklı tepkileri anlama ve daha sonra bu tepkilerle başa çıkma sürecinde kişiye rehberlik edebilmektedir (Alumran ve Punamäki, 2008, s.106). Duygusal malzeme özellikle bir sorun olduğunu belirlemek ve bunu çözmek için gerekli ipuçları sağlamakta, çoklu problem çözme bakış açıları geliştirmektedir (Aldea ve Rice, 2006). Yeni liderler için en zor sorunlardan biri, duygusal zeka becerilerini öğrenme ve bunları kendi şirketlerini yönetme aşamasında kullanabilmeleridir. Elbette ki duygusal zeka liderliğin zorunlu bir belirleyicisi değildir. Ancak duygusal zeka etkin liderlik davranışlarını, diğer faktörlerle birlikte etkilemektedir (Packard, 2008, s.51).

Performans kuramsal anlamda bilim insanları, pratik anlamda yöneticiler tarafından stratejik yönetim de dahil olmak üzere yönetimin birçok dalı tarafından sürekli incelenmektedir (Özşahin, Zehir ve Acar, 2011, s.1550). Genel bir tanımlamayla işletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı ya da sonuca göre, işletme amacının yerine getirilme derecesi, olarak tanımlanmaktadır (Burke ve Nelson,

2001, s.325). Uzun vadede kalıcı ve yüksek işletme performansı sağlamak isteyen işletmelerin, liderlik stratejilerine odaklanmaları, liderlik kültürü geliştirmeleri ve her kademe yöneticiler için bu gelişimi sürdürmeleri gerekmektedir (Bersin, 2012). Bu anlamda birlikte çalıştığı personeline liderlik eden kadın girişimcilerin, liderlik davranışlarının da işletme performansı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Günümüzde ekonomik kalkınmaya destek sağlaması ve kadın iş gücüne istihdam yaratması nedeniyle kadın girişimciliği ilgi çekici bir hal almaya başlamıştır. Kadın girişimciliğine verilen desteklerin artması, kadının iş hayatında daha fazla kabul görmeye başlaması ve kadına istihdam sağlayıcı etkisi ile kadın girişimciliğinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Uygulamada artan kadın girişimcilik faaliyetleri sonucu konuyla ilgili akademik çalışmalar da artmaya başlamıştır. Ancak konuyla ilgili olarak yapılan çalışmaların genelinde kadın girişimciliğinin nedenleri, imkan ve fırsatları, sorunları gibi konular üzerinde durulmuş, kadın girişimcilerin davranışsal özelliklerine fazla değinilmemiştir. Bu çalışmada kadın girişimcilerin liderlik davranışları, duygusal zeka özellikleri ve stresle başa çıkma yöntemleri incelenerek, kadın girişimcilere davranışsal açıdan yaklaşılmaktadır. Böyle bir bakış açısından kadın girişimcileri açıklamaya çalışmak önem arz etmektedir.

Bu çalışmada kadın girişimciliği kavramı, kendine ait iş yeri olan ve bu iş yerinin başında aktif olarak bulunan kadınlara atfen kullanılmaktadır. Bu anlamda bir iş yerinin patronu olan ve sahibi olduğu iş yerinde bir ya da birden fazla işçi çalıştıran kadın için etkin liderlik önemlidir. Bireyin liderlik davranışları ile duygusal zekası arasında güçlü bir ilişki vardır. Kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, izleyicileriyle kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilmekte ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirebilmektedirler. Bununla birlikte liderler değişen çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için pek çok farklı rolü üstlenerek stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren, 2008, s.543). Lider konumunda olanlar karşılaşılan sorunların yaratacağı stresin farkında olup, başa çıkma yöntemlerini belirleyebilmeli ve astlarına bu konuda örnek teşkil edebilmelidir. Bu kapsamda etkin bir lider, başkalarını anlayabilecek bir duygusal zekaya sahibi olmalı, çevresinde gelişebilecek sorunların ve olası tepkilerin yaratacağı stres ile başa çıkabilmelidir. Bu nedenle çalışmada incelenen kadın girişimcilerin liderlik davranışlarına, stresle başa çıkma yöntemleri ve duygusal zekanın etkisini anlamak oldukça önemlidir. Bu değişkenlerin ve yarattıkları etkinin belirlenmesi ile kadın girişimcilerin sahip olması

gereken nitelikler belirlenebilecek, işletme sahibi olmayı düşünen kadınların ve mevcut kadın girişimcilerin konu ile ilgili bilgilendirilmesi sağlanabilecektir. Bu şekilde kadın girişimcilerin daha güçlü bir işletme için geliştirmesi gereken yönleri belirlenmiş olacaktır.

Bununla birlikte çalışma dahilinde spesifik olarak sadece kadın girişimcilerin sahip olduğu firmaların performanslarının ölçülmesi sağlanacaktır. Yalnızca kadınların sahip olduğu işletmelerin performansının ölçülmesi ve davranışsal faktörlerden olan liderlik davranışının bu işletmelerin performansına etkisinin belirlenmesi ile ilgili literatürde pek fazla çalışma bulunmaması çalışmayı ayrıca önemli kılmaktadır. Bu etkinin saptanması ile kadın girişimciler tarafından yüksek işletme performansına ulaşmak için hangi liderlik davranışının gerektiği belirlenebilecektir.

Çalışma Çukurova Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illeri) gerçekleştirilecektir. Kadın girişimcilerden elde edilen bilgi ve veriler ayrıca Çukurova bölgesine has kısmi bir kadın girişimci envanteri oluşturulmasına da imkan sağlayacaktır.

Çalışma sonuçlarının mevcut kadın girişimcilere, girişimci olmayı düşünen kadınlara, konu ile ilgili sivil toplum kuruluşlarına, bölgesel kalkınmayı destekleyen kuruluşlara, kadın girişimcilere kredi sağlayan kuruluşlara bilgi sağlayacağı ve bundan sonraki yapılacak çalışmalara kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra yapılan araştırmanın kadın girişimcilik konusundaki akademik yazına katkı sağlayacağı da öngörülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Girişimcilik, yeni kaynaklarla, yeni teknolojilerle toplumu tanıştırmakta, bu sayede daha önce kullanılmayan ya da daha az kullanılan kaynaklar ekonomiye kazandırılmakta ve üretimde artış meydana gelmektedir. Bu nedenle girişimcilik son yıllarda çok destek almaktadır. Girişimciliğin desteklenmesi ile birlikte girişimci sayısı artmakta, sadece erkekler değil, kadınlar da girişimciliğe daha fazla ilgi göstermeye başlamaktadır. Ülke nüfusunun yarısının kadın olduğu düşünüldüğünde, kadınların iş gücüne katılmadığı bir ülkede toplumsal gelişimin tam olarak sağlanamayacağı tartışmaları, kadınların girişimcilik faaliyetlerine sağlanan destekleri de arttırmıştır. Kadın girişimciliğinin artması, bu konuyu daha dikkat çekici ve araştırılması gereken bir konu haline getirmektedir.

Kadın ve erkek girişimciler birçok konuda benzer özellikler göstermelerine rağmen kadınların erkeklerden farklı bakış açısına sahip olmaları, girişimci kimliklerini de etkilemektedir. Kadınların, destekleyici iş ortamı oluşturmaya değer vermeleri, sıcaklık, anlayış, özendirme, dinleme, empati, karşılıklı güven oluşturma gibi özellikler, kadınların liderlik anlayışlarının ve girişimci davranışlarının merkezinde yer almaktadır. Buradan yola çıkarak, bu çalışmanın amacı işletme sahibi kadın girişimcilerin duygusal zekaları ve stresle başa çıkma yöntemlerinin etkili liderlik davranışlarına ve etkili liderlik davranışlarının işletme performansına olan etkisini incelemektir.

1.3. Araştırmanın Problemi

Tez çalışmasının problemi kadın girişimcilerin duygusal zeka, stresle başa çıkma yöntemlerinin etkili liderlik davranışlarına ve etkili liderlik davranışlarının işletme performansına olan etkisini belirlemektir. Daha önceki araştırmalar etkili liderlik uygulamaları, stresle başa çıkma ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi hükümetlerin yürütme organlarında, okul yönetimlerinde ve büyük işletmeler üzerinde çalışmışlardır (Purkable, 2003; Hall, 2007). Ancak bu üç kavramın kadın girişimciler üzerinde çalışılması konusunda bir eksiklik bulunmaktadır. Ayrıca yalnızca kadınların sahip oldukları işletmelerin performansını ölçen ve bunu farklı değişkenlerle ilişkilendiren çalışmalar sayıca çok azdır. Gerek kadının sosyal ve ekonomik hayatta varlığını arttırması, gerekse girişimciliğin devlet ve özel sektör tarafından desteklenen bir politika halini alması ile kadın girişimciliğine olan ilgi artmaya başlamıştır. Kadını erkekten ayıran duygusal özellikleri ve sahip olduğu farklı beceriler, kadının girişimci olarak liderlik davranışları, stresle başa çıkma yöntemleri, duygusal zeka ve sahip olduğu işletmenin performansı konularında erkeklerden ayrı olarak incelenmesini gerektirmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma şu varsayımları göz önünde bulundurarak gerçekleştirilecektir:

- Araştırmaya katılan deneklerin ankette belirtilen yargıları doğru bir biçimde algılayıp cevaplayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılacak yöntemin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.

- Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler toplanan verilerin analizi için uygun olduğu kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Planı

Çalışmanın birinci bölümünde, girişimcilik ve kadın girişimciliği, liderlik davranışları, duygusal zeka, stresle başa çıkma yöntemleri ile işletme performansı kavramları kapsamında araştırma konusu ve önemi irdelenmiştir. Ardından araştırmanın amacı ve bu çalışmanın yapılmasını öne çıkaran araştırma soruları belirlenmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın varsayımları hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak ise, araştırmanın yöntemi ve planı belirtilerek bu bölüm sonlandırılacaktır.

İkinci bölümde, araştırmanın konusu olan liderlik davranışları, stresle başa çıkma yöntemleri, duygusal zeka, ve işletme performansı ile araştırmanın örneklemini oluşturan kadın girişimciliği kavramları ile ilgili kuramsal çerçeve sunulacaktır. Yine bu bölümde araştırma konusu ile ilgili önceden yapılmış araştırma sonuçlarına da yer verilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma metodolojisi kapsamında veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan istatistiki yöntemler yer alacaktır. Bunun yanında araştırmanın ana kütlesi ve örneklemini açıklanarak, araştırma kapsamında yapılan pilot uygulama hakkında bilgi verilecektir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri de bu bölümde sunulacaktır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, analiz sonuçları ortaya konularak gerekli değerlendirmeler yapılacaktır.

Son olarak beşinci bölümde ise araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar değerlendirilerek, genel anlamda kadın girişimciler için bazı öneriler geliştirilecektir. Ayrıca çalışmanın kısıtları üzerinde durularak daha sonraki çalışmalara ışık tutabilecek öneriler sunulacaktır.

1.6. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşama konu ile ilgili yazının incelenmesini içermektedir. Bu amaçla konuya ilişkin yayınlar, kütüphane, internet, çeşitli yurt içi ve yurt dışı süreli yayınlardan elde edilmiş, buralardan elde edilen kitap, makale ve tezlerden yararlanılarak çalışmanın kuramsal kısmı oluşturulmuştur.

İkinci aşamada, araştırma sorularının yanıtlanabilmesi için gerekli veriler Çukurova Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Osmaniye ve Hatay illerinde) faaliyet gösteren

kadın girişimcilerden anket yardımıyla temin edilmiştir. Çalışmada liderlik davranışları, duygusal zeka, stresle başa çıkma yöntemleri ve işletme performansı ile ilgili olarak dört farklı ölçek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anketin bir bölümü ise kadın girişimcilerin demografik ve bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmuştur. Bu bölümde kadın girişimcilerin sahip oldukları işletmelerin çalışan sayısı, girişimcilerin yaşları, eğitim düzeyleri, medeni durumları, faaliyet gösterdikleri il ve işletmelerin faaliyet süresi gibi kadın girişimcilerin bireysel ve örgütsel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Kadın girişimcilerden anket aracılığı ile elde edilecek bilgiler SPSS programı aracılığıyla depolanmış, tasnif edilmiş ve araştırma sorularını yanıtlama amacı ile istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur. Elde edilen verilerin analizinde hem açıklayıcı (descriptive) hem de genelleyici (inferential) istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Araştırma örnekleminin tanımlanması için yüzde, ortalama, standart sapma, medyan, mod gibi merkezi dağılım istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Örneklem üzerinden Türkiye’de faaliyet gösteren kadın girişimcilere ilişkin genelleme ve sonuca varma amacıyla ise ANOVA, t testi, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölüm kapsamında araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan girişimcilik ve kadın girişimciliği, liderlik, duygusal zeka, stresle başa çıkma ve işletme performansı konuları hakkında bilgiler verilmektedir.

2.1. Girişimcilik ve Kadın Girişimciliği

Girişimcilik; birey ve toplum için değer üreten, ekonomik fırsatlara cevap veren veya ekonomik fırsatlar üreten bireyler tarafından ortaya konan, getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan, istihdam yaratan ve işsizliğe çözüm olan bir süreçtir (Robbins ve Coulter, 2001, s.17; Çevik, 2006, s.7). Genel olarak girişimcilik üzerine yapılmış birçok tanımlama olmasına rağmen “kadın girişimcilik” kavramı literatüre ilk kez 1974’te girmiştir. Büyük firmalardaki “cam tavan” engeli, bağımsız bireyler olma ihtiyacı ve biyolojik cinsiyet kavramının önem kazanması 1970’lerde kadın girişimcilik kavramının bir fenomen olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1980’li yıllardan itibaren girişimcilik ve yenilikçiliği ödüllendiren serbest piyasa rejimlerine geçen ülkelerde kadınların istihdama katılımı ve girişimcilik oranlarının yükselmesiyle ülkelerin milli gelirlerinin büyüdüğü ve refah düzeylerinin arttığı inancının kuvvetlenmesi sonucu, nihayet girişimcilik ve buna bağlı olarak da kadın girişimcilik kavramı iktisadi literatürde tam anlamıyla yer almaya başlamıştır (Ünay, 2010).

Girişimci ve kadın girişimcinin ayrıntılı olarak incelendiği bu bölümde girişimci ve girişimcilik kavramları, girişimciliğin kuramsal temelleri, girişimcilerin kişisel özellikleri, girişimcilik türleri, girişimciliğin önemi, girişimcilikte kadının yeri ve kadın girişimciliği kavramı, girişimcilikte cinsiyet faktörü ve kadın girişimcilerin özellikleri, kadın girişimciliğinin önemi, kadın girişimci tipolojileri konularının üzerinde durulmaktadır.

2.1.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları

Fransızca bir kelime olan ve “bir şey yapmak” anlamına gelen ‘entreprendre’den türemiş olan girişimci kavramı, ekonomik anlamda ilk olarak 18. yy’da, Richard Cantillon tarafından kullanılmış “henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere

Üretim girdilerini ve hizmetlerini bugünden satın alan ve üreten kişi” olarak tanımlanmıştır (Fillion, 2008, s.3). Ardından Frank Knight ile de Amerikan literatürüne girmiş ve 20.yy’da ise girişimcilik terimi Jean-Baptiste Say ve Joseph Schumpeter’la birlikte sosyoloji, psikoloji, ekonomik teori ve ekonomik antropoloji çalışmalarında yer almaya başlamıştır (Br, 2006, s.1).

Girişimci kelimesi, Fransızca ’da 12. yüzyıldan itibaren kullanılmasına rağmen döneme hakim feodal sistemin yenilik ve girişimciliğe engel yapısı nedeniyle gelişmemiştir. Ancak mevcut durumun özellikle Avrupa ekonomisinin itici gücü durumundaki ülkeler olan İtalya, Fransa ve Güney Almanya’da değişmeye başlaması ve kentleşmenin artması girişimcilik için bir zemin yaratmış, hammadde arz eden ve nihai malları pazarlayan tüccar sınıfı arasında girişimciliği geliştirmiştir. 18. yüzyıla doğru feodalizm ortadan kaybolmuş, yasal ve kurumsal ortam giderek girişimciliğe ve yeniliğe imkn sağlayacak şekilde değişmiştir (Landström, 2010, s.27-28).

Girişimci; mal ve hizmet üretmek amacıyla, pazardaki fırsatları değerlendiren, sermaye, doğal kaynaklar ve emek gibi üretim faktörlerini bir araya getirerek riski üstlenen kişidir (TDK, 2014). Başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp bunları birer iş fikrine dönüştürebilme yeteneğine sahip olan bireylerdir (Tekin, 1999, s.1). Girişimci, belirli bir projeyi, girişimcilik anlayışına uygun biçimde geliştirmek üzere ortaya koyan ve tanıtan kişi olarak da tanımlanabilmektedir. Girişimciler, yalnızca üstlendikleri faaliyetlerin yanı sıra, yüklendikleri riskler, yeni servet yaratmada hedefledikleri özel faaliyetler ve refah yaratmadaki özel yaklaşımları ile de nitelendirilmektedirler (Wickham, 2001, s.7).

Her zaman dinamik olan girişimci kavramı, faklı insanlar farklı disiplinler için farklı şeyler ifade etmiş ve bu anlamda “Girişimci” tanımı konusunda tam bir görüş birliği oluşmamıştır (Sexton ve Smilar, 1986, s.1-2). Bir ekonomist girişimciyi kaynakları, işgücünü, makine-teçhizatı ve diğer kaynakları bir araya getiren ve önceki değerlerinden daha fazla bir değer yaratmalarını sağlayan kişi olarak tanımlarken, bir psikolog, bir şey elde etmek, denemeler yapmak, başarmak ve başkasının elinde olan otoriteyi almak ihtiyacında olan ve bu tür güdülerle güdülenen kişi olarak tanımlayabilmektedir. Bir iş adamı ise girişimciyi bir tehdit unsuru ve saldırgan bir rakip olarak görebileceği gibi; bir müşteri, bir müttefik veya başaklarının refahı ve mutluluğu için çalışan kişi gibi bir anlam yükleyebilmektedir (Hisrich ve Peters, 1995, s. 9). Tablo 1.’de yıllara içinde gelişen girişimci tanımları gösterilmektedir:

Tablo 1

Girişimci Tanımlarının Yıllar İçinde Gelişimi

Yıllar	Tanımlar
Ortaçağ	Büyük ölçekli üretim projelerinden sorumlu kişi.
17. yy	Hükümetle sabit fiyatlı bir sözleşme yaparak kazanmayı veya kaybetmeyi üstlenen kişi
1725	Richard Cantillon: Sermaye temin eden kişiden farklı risk üstlenen kişi.
1797	Beadeau: Risk alan, planlama ve süpervize yapan, örgütleyen kişi.
1803	Jean Baptise Say: Sermayeci karından ayrılmış girişimci karın sahip olan kişi
1876	Francis Walker: Sermaye temin edip faiz alan ile yönetsel yeteneklerinden dolayı kazanan arasında ayrım.
1934	Joseph Schumpeter: Girişimci bir yenilikçidir ve denenmiş teknolojiler geliştirir.
1961	David Mc Clelland: Girişimci enerjik, ılımlı bir risk alıcısıdır.
1964	Peter Drucker: Girişimci fırsatları maksimize edendir.
1975	Albert Shapero: Girişimci inisiyatif alan, bazı sosyo-ekonomik mekanizmaları düzenleyen ve başarısızlık riskini kabul eden kişidir.
1980	Karl Vesper: Girişimci ekonomist, psikolog, iş adamı ve politikacılar tarafından farklı farklı görünen kişidir.
1983	Gifford Pincgot: Halen kurulmuş bir örgütten girişimci olandır.
1985	Robert Hisrich: Girişimcilik mali, psikolojik ve sosyal riskleri yüklenmeyi kabul edip zaman ve para harcayarak farklı bir değer yaratma sürecidir. Bu süreci gerçekleştiren kişiye ise girişimcidir.
1995	Peter Drucker: Girişimci, elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutan kişidir.
1999	Jeffrey Timmons: Girişimci, çağdaş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişidir.
2001	Philip A. Wickham: Girişimci, belirli bir projeyi kendi anlayışı ile geliştirendir.
2002	G. Brenkert: Girişimci, piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur.
2003	L. W. Busenitze: Ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.
2005	Lundström ve Stevenson: İş kuran, iş sahibi olan ve kendi işini yöneten kişidir.
2011	Hallak, Brown ve Lindsay: Kendi yeteneklerine güvenen, değerli
2012	şeylerin yeni yollarını arayan ve kar elde etmek amacıyla risk alan kişidir.
2012	Sajjad, Shafi ve Dad: Diğer insanların bakıp da göremediği fırsat ve imkanları görüp bunları iş fikrine dönüştüren kişidir.
2013	Naudé: Bir süreç, kaynak ya da varlık durumunu analiz eden çok yönlü bir fenomendir.

Kaynak: Ercan ve Gökdeniz 2009, s.66' den uyarlanmıştır.

Girişimciden başka “entreprendre” kavramından türetilen üç kavram daha bulunmaktadır. Bunlar; entrepreneurship, yani “girişimcilik”, entrepreneurial, yani “girişim” ve entrepreneurial process, yani “girişimsel süreç”tir. Girişimcilik, girişimsel süreç kavramları birbirleriyle son derece ilişkilidir. Girişimcilik, girişimcinin hali

hazırda yaptığı işi ifade ederken, girişimsel süreç girişimcinin “ne ile meşgul olduğunu” ifade etmektedir (Wickham, 2001, s.4).

İlk kez 1959 yılında Cantillon tarafından bir yazılı kaynakta ekonomi kuramı olarak kullanılan girişimcilik konusuna, sonraki yıllarda birçok teorisyen tarafından farklı yorumlar getirilmiştir (Casson, Yeung, Besu ve Waderson, 2006, s.3). Fransız iktisatçı J.B. Say’dan (1803) itibaren girişimcilik dördüncü üretim faktörü olarak genel kabul görmüştür. Böylece klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye, tabiat faktörlerine girişimcilik de eklenmiştir (Koolman 1971, s.272). Hemen hemen bütün iktisat ekolleri girişimciliğin kapitalist ekonominin gelişmesinde önemli bir yeri olduğunu kabul etmelerine rağmen hiçbiri ünlü iktisatçı Joseph A. Schumpeter (1934) gibi girişimcinin bu konudaki önemini üzerinde yeterince durmamıştır. Schumpeter, girişimciyi ekonomik aktiviteyi yenilikçi ve değer kazandıracak bir biçimde yeniden düzenleyen kişi olarak tanımlamıştır (Schumpeter, 1934, s.137). Girişimcilik konusu, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken çok daha fazla önem kazanmıştır. Çünkü insanın fiziki gücünün ekonomik değeri azalmış ve düşünce üstünlüğü, fikir üretmek kısaca fikir emeğinin ekonomik değeri büyük bir hızla artmıştır (Müftüoğlu, 1997, s.2). Yönetim yazınına ise 1980’li yıllarda giren girişimcilik kavramı, küçük firmaların canlanması ile birlikte, uzun bir süre yönetici ve iş sahipleri tarafından anlaşılmaya çalışılmış ve örgütlerde nasıl daha girişimci bir yapı kazanabilir tartışmaları ortaya çıkmıştır (Carre ve Thurik, 2003; Börü, 2006, s.3).

20.yy.la kadar iş yapan, aktif kimseler için kullanılan girişimci tanımı, zaman içinde gelişerek risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme ve tüm bunları hayata geçirme anlamlarını da içine almıştır. Günümüzde girişimci kelimesi, çevresel fırsatları gözlemleyerek risk alan ve yenilik yapan kişi anlamına gelmektedir. Girişimci kavramının yenilik yapma özelliği ön planda olmasına rağmen, daha çok iş sahipleri ve yeni işletme kuran kişiler girişimci olarak adlandırılmaktadır (Çetin, 1996, s.29).

Araştırmacılar girişimciliğe ilişkin değişik tanımlar ortaya koymuş, bunların her biri girişimciliğin farklı yönlerini ele almıştır. Girişimcilik kavramı farklı disiplinlerin inceleme alanına girdiği için, kavramın anlamı ve ölçümü konusunda çok az fikir birliğine varılmış olması ve bu sebeple girişimcilikle ilgili araştırmaların büyük ölçüde parçalanmış bir görünüm arz etmesi sonucu çeşitli girişimcilik tanımları ortaya çıkmıştır (Shane ve Venkataraman, 2000, s.217). Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- Hisrich ve Peters (1995, s.10)'a göre girişimcilik, gerekli zaman ve çabayı ayırarak, finansal, sosyal ve psikolojik riskleri bir araya getirip, parasal ve kişisel tatmin ödülü olarak farklı olan bir şeyi yaratarak, topluma katkıda bulunma sürecidir.
- Kuratko ve Hoggets (1995, s.28)' a göre, girişimciliği temel olarak iki farklı bakış açısı ile açıklamak mümkündür. Birincisi, pazardaki mevcut fırsatları görerek bir mal veya hizmetin pazara sunulabilmesi ikincisi ise yeni bir fikri, buluşu veya mevcut olan bir mal/hizmeti tasarım, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirerek pazara sunulabilmesidir.
- Girişimcilik; bir işe başlamak, iş sahibi olmak, o işi geliştirmek ve büyütmeyi içeren bir süreçtir (Bridge, 1998, s.35).
- Girişimcilik; daha önce rutin, sıradan iş süreçlerinde yapılanlardan farklı bir şeyler yapmaktır (Dollinger, 1999, s.4).
- Girişimcilik, belirli fırsatlardan yararlanmak için bazı kaynakların ve süreçlerin araştırıldığı, değerlendirildiği ve bunlardan faydalandığı bir süreçtir (Shane ve Venkataraman, 2000, s.218).
- Girişimcilik yeni organizasyonlar ile endüstriyel konfigürasyonlar yaratmak amacıyla kaynakların bir araya getirilip kullanılmasıdır.(Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003, s.965)

Tablo 2

Girişimcilik Tanımı İçerik Analizi

Girişimcilik Tanımının Boyutu	Sıklığı
Organizasyon/İşletme/Firma Yaratma/Başlatma/Kurma	34
(Eldeki Kaynakları Dikkate Almadan) Fırsatları Kovalama/Takip Etme/Arama/Peşine Düşme	14
Fırsatları Algılama	7
Gerekli Kaynakları Bir Araya Getirme	6
Yeni Bileşimlerin Meydana Getirilmesi	6
Risk Alma /Üstlenme	4
Yenilik	4
Organizasyonun Sahibi ya da Çalışanı Olma	3
Yeni Bir Firma Kurarak ya da Mevcut Organizasyonda Gerçekleştirilen Girişimsel Faaliyetler	3
Serbest Çalışma-Otonomi-Özerklik/Bağımsızlık	3
Fırsat Yaratma	2
Fırsatlara Karşı Tetikte Olma	2
Değer Yaratma	2
Yaratıcılık	2
Belirsizlik	2
Büyüme	1
Değişim	1

Kaynak: Uygun, 2006, s.13

Girişimcilik kavramının, literatürde hangi anlamlara vurgu yapılarak kullanıldığının ortaya konması amacıyla sosyal bilimler atıf indeksinde yer alan (SSCI) ve girişimcilik konusunda en çok kabul görmüş 3 dergiden biri olan Entrepreneurship Theory and Practise dergisinin 1988 – 2004 yılları arasındaki sayılarında bulunan tüm makaleler incelenmiş, girişimcilik kavramı için yapılan tanımlar tespit edilmiştir. Ardından bu tanımlar incelenerek, girişimcilik kavramı için tanımsal boyutlar oluşturulmuştur (Uygun, 2006, s.13). Tablo 2’de girişimcilik tanımları üzerinde yapılan içerik analizinin sonucunda girişimcilik tanımlarında en sık vurgulanan kavramlar gösterilmektedir.

2.1.2. Girişimciliğin Kuramsal Temelleri

Girişimcilik birden çok akademik disiplini ilgilendiren bir araştırma alanıdır. Bu anlamda girişimciliğin, daha çok pazarlama, strateji, ekonomi, psikoloji ve sosyoloji gibi ana disiplinleri içeren girdilerle sürdürülen teorik bir araştırma alanı olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Landström, 2010, s.11). Girişimcilik teorilerinin gelişimi de farklı girişimcilik tanımlarına paralellik göstererek şekillenmiştir (Hisrich ve Peters, 1995, s.5). Tarihsel akış içerisinde girişimcilik ile ilgili olarak tam bir görüş birliğine varılamamış olsa da bazı düşünürlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu anlamda bu düşünürlerin yaklaşımlarından bahsedilmesi uygun olacaktır:

Richard Cantillon: Cantillon (1725) girişimcilik kavramını ilk kullanan kişidir. Girişimci kavramını hem yüksek fiyatlardan satış yapmanın nimetlerinden faydalanan hem de fiyatları aşan maliyetlere yol açan belirsizliklere göğüs geren bireyi tanımlamak amacıyla kullanmıştır (Bull, 1995, s.3). Cantillon belirsizlik kavramını özellikle kullanarak, girişimcinin risk üstlenme özelliğini ön plana çıkarmıştır (Çetin, 1996, s.29). Girişimcilik kavramının iktisadi boyutunu vurgulayan Cantillon, ekonomik sistemde, üç tip temsilci olduğunu belirtmektedir. Bunlar toprak sahipleri (kapitalistler), girişimciler (komisyoncular) ve ücretliler (ücretli çalışanlar) şeklindedir. Girişimci, ekonomideki tüm mübadele ve dolaşımdan sorumlu olduğu için bu sistemde, merkezi role sahiptir (Prag, 1999, s.313-314).

Francois Quesnay: 1758 yılında ünlü yapıtı “Ekonomik Tablo”nun yayınlanışından sonra Fizyokratlar diye anılan okulun önderi durumuna gelmiş ve girişimcilik davranışında “laissez faire laissez passer” (bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler) yaklaşımını geliştirmiştir (Zimmerman, 2008, s.22). Ekonomik gelişimde

tarım sektörünün üstünlüğüne inanan Quesnay, bu sektördeki toprak sahibi girişimciler üzerinde durmuştur (Grebel, 2004, s.5). Quesnay toprak sahipliğini küçük ölçekli ve büyük ölçekli olarak iki şekilde sınıflandırmış, büyük ölçekli çiftlik sahiplerini işini zekası ve mal varlığı ile karlı bir şekilde oluşturan ve yöneten girişimciler olarak tanımlamıştır (Hebert ve Link, 2009, s.14). Quesnay'a göre girişimci, belirsizlik taşımakta, üretimi organize etmekte ve yönlendirmekte, yeni yöntemler ve yeni ürünler ortaya çıkarmakta ve yeni pazarlar araştırmaktadır. Bunu düzgün bir şekilde yapabilmek için de pazarlara serbest erişim imkanı kazanmalı ve yaptığı eylemlerde azami özgürlük sağlanması için hükümete güven duymalıdır (Özkul, 2007, s.345-346).

Robert Jacques Turgot: Girişimciyi bir kapitalist olarak tanımlayan Turgot, tarım, üretim ya da ürün ile ilgili diğer alanlarda toplumda iki üretici sınıftan bahsetmiştir. Bunların ilki girişimciler/sermaye sahipleri, diğeri ise işçilerdir (Gordon, 2011, s.1). Turgot' a göre kapitalist öncelikle sadece sermaye sahibi mi olacağına, yoksa bir girişim sahibi mi olacağına karar vermelidir. Eğer sermaye sahibi, o sermayeyi kendi işletmesinde çeşitli türlerde bir ürün üretmeye yatırıyor bir girişimci olacaktır. Eğer para borç vererek para kazanıyorsa sadece kapitalist olarak kalacaktır. Kiraya vermek için toprak satın alıyorsa ise ancak toprak sahibi olmaktadır (Hebert ve Link, 2009, s.16).

Nicholas Baudeau: Baudeau'ya göre girişimci, hasılatını arttırmak için yeni teknikler yaratan ve uygulayan bir yenilikçidir. Girişimci yaptığı yenilikler ile maliyetlerini düşürüp, karını arttırmayı hedefler. Bireysel enerji, yetenek ve zeka gibi bazı özelliklerle girişimci, ekonomik sürecin bazı yönleri üzerinde kontrol derecesine sahip olabilir. Bu durumda girişimcilik iş faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönetimidir (Winata, 2008, s.14). Baudeau, riski taşıyan tarım sektöründeki girişimciyi tanımlayarak Cantillon'a benzer fikirler sergilese de, girişimcinin yenilikçi ve analitik düşünme yeteneğini vurgulayarak Cantillon'dan ayrılmaktadır (Guidi ve Parisi, 2005, s.14-15).

Adam Smith: 1776 yılında Wealth of Nations (Ulusların Zenginliği) adlı eserinde kapitalizm kavramı ilk ve karşılaştırmalı olarak bütün bir teori halinde Adam Smith tarafından ortaya konmuştur. Smith'e göre kapitalist, temel kaynakları (toprak, işgücü, sermaye) başarılı bir endüstriyel girişimde birleştiren, mülkiyet sahibi-yöneticidir. Smith, kapitalistleri, gelişmeyi ve toplumsal refahının dağılımını sağlayan temel unsurlar olarak tanımlamıştır. Bu anlamda ekonomi biliminin temelini oluşturan kişi olarak bilinen Adam Smith, girişimci ile kapitalisti özdeşleştirmiştir (Newbert, 2003; Tosunoğlu, 2005, s.147-148; Micheal, 2007, s.287).

Jean Baptiste Say: Girişimcinin, risk üstlenmenin yanı sıra üretim aktörlerini örgütleme ve yönetme niteliğini de taşıması gerektiğini söyleyen Say girişimcinin yöneticilik rolüne vurgu yapan ilk ekonomisttir (Akmüt vd., 2003, s.430). Diğer klasik iktisatçılarla karşılaştırıldığında Say, üretim ve tüketimde sisteminin tamamında girişimciye çok önemli bir konum verir (Hebert ve Link, 1988, s.34). Girişimci, bütün üretim faktörlerini bir araya getirerek kıymetli olduğu düşünülen bir malı üreten ve elde edeceği kar için olabilecek riskleri göze alan kişidir. Say'ın girişimci tanımına göre girişimci, risk üstlenme ile yöneticilik kabiliyetinin her ikisine birden sahip olan kişidir (Binks ve Vale, 1990, s.119). Bunun yanı sıra Say, girişimci ile sermayedar arasındaki farkı ortaya koymuştur. Say'a göre sermayedar para tedarik eden ve finansal risk alan kişi iken, girişimci ise, üretim faktörlerini yeni zenginlikler yaratacak biçimde bir araya getiren kişidir (Özkul, 2007, s.345-346).

Jeremy Bentham: Toplumda girişimcinin rolünü dikkate almadığı için Smith'i eleştiren Bentham, ekonomik gelişimde girişimcinin rolünü vurgular (Landström, 2010, s.29). Bentham'a göre, hayal gücü ve yaratıcılık konusunda bireysel olarak yetenekli olan girişimciler ulusların ilerlemesinde itici güçtür (Winata, 2008, s.14). Bentham, girişimci yerine spekülatör (projector) kelimesini kullanmış ve girişimcinin yenilikçi yönünden bahsetmiştir. Tefecilik ile ilgili olarak, kredilerin üzerindeki faiz yüklerinin, sürekli girişimci yaratmada yenilikçi sürecin bir parçası olduğunu düşünmüştür (Formaini, 2001, s.4). Spekülatörü icat yolunda zenginliği kovalayan ve buluşlar yapan insan olarak tanımlayan Bentham; yeni projeler ve deneyimlerin, karlılığı çoktan kanıtlanmış olanlardan çok daha riskli olduğu için, faiz oranlarındaki üst sınırın yeni projelerin girişimcilerine karşı ayırım yapma yöneliminde olduğunu ve bu tür yasal sınırlamaların iyi proje-kötü proje ayırımını güçsüzleştirdiğini söylemiştir (Hebert ve Link, 2006, s.590).

Leon Walras: Walras girişimciyi bir koordinatör ve arbitrajcı olarak tanımlamaktadır. Girişimci, kaynakların koordine eden kişi olarak iktisadi hayatta büyük bir öneme sahiptir. Karı, açık veya kapalı maliyetlerin üzerinde elde edilen gelirler olarak tanımlayan Walras; koordinatör veya arbitrajcının, yaptığı hizmetler sonunda kar elde eden kişi olduğunu söylemiştir. Walras' göre girişimcinin asli rolü zarardan sakınmak ve kar elde etmek olduğundan dolayı, talep ettiği verimli hizmetler ve satışa sunduğu ürünler bunu sağlamaya yöneliktir. Bu nedenle girişimcinin mübadelesi olmadan ücretler, faizler ve rantlar hiçbir zaman belirlenemeyecektir (Barreto, 1989).

Alfred Marshall: Marshall'a göre girişimci, kârlılığını arttırmak amacıyla yeni ürünler ya da yeni organizasyonlar yaratarak, yenilik veya icatları araştırıp uygulamada cesurca risk üstlenerek, ekonominin yavaş yavaş ve sürekli gelişmesinde temel rol oynayan merkezi öneme sahiptir (Loasby, 1982, s.114). Girişimci, firma içerisindeki bütün sorumluluğu üstlenerek kontrol fonksiyonunu yerine getirecek, üretimi yönlendirecek, iş riskini üstlenecek, sermaye ve işgücünü koordine edecek ve tüm bunları yaparken hem yönetici hem de işveren olacaktır. Marshall'a göre girişimcinin sahip olması gereken bazı beceri ve yetenekler bulunmaktadır. Örneğin girişimci hızlı hareket etmeli, karşılaştığı problemlere hızlı bir şekilde çözümler yaratabilmeli, değişikliklere uyum sağlayabilmeli, istikrarlı ve güvenilir olmalıdır (Güney, 2008, s.6).

Von Thünen: Cantillon'a benzer şekilde girişimci ile finansal sermaye sahibi arasında keskin bir ayrım yapmıştır (Wennekers ve Thurik, 1999, s.31). Yönetici ve girişimcilik konusunda teorik bir ayrım yapan Thünen, girişimciliğin hem yenilikçi hem de risk üstlenici görevinden bahsetmiştir (Landström, 2010, s.30). Thünen'e göre girişimcinin kazancı; yatırılmış olan sermayenin bugünkü faizi, işletmecilik ücreti ve kayıplardan doğabilecek hesap edilebilir risklerin karşılığı olarak sigorta priminin, firmanın gayri safi kazancından çıkartılması ile elde edilmektedir (Alada, 2001, s.20).

Carl Menger: Menger (1883) girişimcilik hakkında iki önemli teori sunmaktadır. İlk teorisine göre girişimcilik, ekonomik sürecin dışında değildir, aksine ekonomik sürecin temelidir. İkinci teorisine göre ise risk, girişimcilik fonksiyonun önemli bir parçası değildir. Çünkü kaybetme ihtimalleri kazancın olasılıkları ile telafi edilebilmektedir (Muzaffer, 2011, s.11-12). Bütün insani girişimlerin doğasında bulunan belirsizlikten dolayı girişimciler, bilgi elde ederler, iktisadi hesaplamalar yaparlar, üretimi denetler ve risklere katlanırlar (Formaini, 2001, s.4).

Joseph Shumpeter: Girişimcilik teorisine en önemli katkıyı sağlayan ve girişimciyi "yeniliği sunan birey" olarak tanımlayan Schumpeter'e göre girişimci, değişimi izleyerek, gerekli olan yeni ürünleri ve teknolojik süreçleri gerçekleştiren kişidir (Deakins 1999, s.11). Joseph Schumpeter (1910) "Ekonomik Gelişmenin Teorisi" çalışmasında girişimcilerin yeniliği benimsemeye iş veya işletmeleri yönetenlerden farklı olduklarını ve dolayısıyla ekonomide refah yaratan ve dağıtan önemli aktörler olduklarını ifade etmektedir. Schumpeter'e göre girişimciler yaptıkları yeniliklerle piyasada yeni talepler yaratmaktadırlar. Yaratılan yeni talepler sonucunda ise mevcut piyasayı tahrip ederek yeni bir yapının oluşumu sağlanmaktadır. Schumpeter

dinamik bir süreci ifade eden bu durumu "yaratıcı yıkıcılık" olarak adlandırmaktadır (Long, 1983, s.22).

Schumpeter'e göre girişimciliğin beş değişik davranışsal göstergesi bulunmaktadır. Bunlar pazara yeni bir ürün ve hizmet sunmak, üretimde yeni bir yöntem geliştirmek, yeni bir pazar açmak, henüz keşfedilmemiş bir talep boşluğu yakalamak ve bir sanayi dalında yeni bir firma kurmaktır (Schumpeter, 1934, s.66).

Schumpeter'e göre girişimci yenilikçi ve liderdir. Yenilikçi (öncü kişi), iktisadi büyümenin dinamosudur. Ekonomiyi, kendi denge pozisyonundan alıp, daha yüksek bir denge pozisyonuna itelemekte öncülük eder. Yenilikler, dinamik ekonomik sistemde içsel gelişmelerdir. Girişimsel aktivite ve sonucunda ortaya çıkan karlar kalıcı olmadığı için girişimcilik, yenilikler devam etmediği sürece geçici bir durum olabilir (Praag, 1999, s.322).

Frank Knight: Girişimciyi, belirsizliğe karşı cesaretle tepki veren, kendisi ve diğerleri için girişimin riskini üstlenen birey olarak gören Knight, girişimcilik sürecinde belirsizliği temel faktör olarak nitelendirmiştir. Knight'a göre girişimci, bazı yönetsel fonksiyonları yerine getirir de yöneticilikten daha ileride bir katılım ve sahiplenme gerektiren bir kavramdır (Long, 1983, s.51). Knight (1921), risk ile belirsizliği birbirinden ayırmıştır. Bu anlamda belirsizliğin tanımını yapan ilk kişidir. Belirsizlik (uncertainty) "belirli bir hareketin birden fazla sonucunun bulunması, bu farklı sonuçların ortaya çıkma olasılıklarının belli olması durumudur". Eğer belirli sonuçları elde etmenin olasılıkları da biliniyor ise, belirsizlik değil risk söz konusudur. Knight'a göre, girişimci belirsizlik ortamı içerisinde neyin, ne zaman ve nasıl üretileceğine ilişkin üretken süreçte karar verici konumunda ve kar elde etme beklentisiyle bunun sorumluluğunu alan kişidir (Döm, 2012, s.2). Girişimciler, doğal kaynakların elde edilebilirliği, dalgalı fiyatlar ve teknolojik değişim konusunda belirsizlikle karşı karşıyadır. Bu nedenle girişimciler özgüven, muhakeme yeteneği, cesurluk, ileri görüşlülük ve şans gibi karakteristik özelliklere sahip olmaya ihtiyaç duyarlar (Landqvist ve Stalhandske, 2011, s.6-7).

Israel M. Kirzner: Kirzner'e göre girişimcilik; piyasa sürecinin bir elemanıdır. Girişimcilik, piyasada daha önce kimsenin görmediği alternatiflerin görülmesi ya da yeni alternatiflerin ortaya çıkarılması şeklinde gerçekleşebilir. Bu durumda; girişimciliğin asıl işlevi, var olan fırsatların görülmesi ya da fırsatların yaratılmasıdır (Kirzner, 1985, s.27). Kirzner'e göre girişimcilik, fırsatla başlayıp fırsatla bitmektedir. Girişimci fırsatları belirleyendir, ancak organizasyonu kuran değildir (Long, 1983,

s.54). Girişimsel fonksiyon ise, arz ve talep arasındaki boşluğu belirleyerek arz ve talep arasında oluşan farklılıktan para kazanmayı sağlayacak şekilde bir aracı olarak faaliyet göstermek ve bu sırada bilginin koordinasyonunu yürütmektir (Landström, 2004, s.21).

Harvey Leibenstein: Leibenstein’a göre girişimcinin temel faaliyeti piyasadaki boşlukları doldurmak ve girdileri tamamlamaktır (Long, 1983, s.53). İki tür girişimsel aktivitenin varlığından söz etmiştir. Bunlar rutin girişimcilik ve yenilikçi (Schumpeteryan) girişimciliktir. Rutin girişimcilik, iyi bilinen üretim fonksiyonlarının açıkça tanımlanmış pazarların ve yerine oturmuş faaliyetlerin kullanıldığı girişimcilik şeklidir. Yenilikçi girişimcilik ise, pazarların tamamının köklü olmadığı üretim fonksiyonlarının belirli parçalarının iyi bilinmediği alanlarda girişimsel aktiviteler yaratmaktır. Girişimcilik şekli ne olursa olsun girişimcilerin asli görevi farklı arzlardaki aktiviteleri koordine etmeleridir (Yu, 1997, s.18).

David McClelland: McClelland (1961) psikolojik faktörlerin girişimci kişiliklerin oluşumuna etkisini araştırmıştır. Yüksek başarı ihtiyacı hisseden bireyler, problem çözmek için sorumlu olmayı tercih eden, kendilerine hedefler koyan ve bu hedeflere ulaşmada yüksek arzu duyan kişilerdir. Girişimcilerin de bu şekilde yüksek başarı ihtiyacı gösteren bireyler olduğunu söyleyen McClelland’a göre girişimcilik; para elde etme arzusundan çok, bireysel psikolojik faktörlere bağlıdır (Hamilton ve Harper, 1994, s.10-11). Girişimcilerin ortaya çıkmasında motive edici en önemli güçler olarak başarıma ihtiyacı, sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı ve güç ihtiyacı görülmektedir. Böyle bireylerin en önemli özelliği risk yüklenmeye istekli olmalarıdır. Bunlara özerk olma isteği ve nüfuz sahibi olma arzusu da eklenmektedir. (McClelland, 1961, s.36).

Everett Hagen: Hagen; toplum, kişilik ve ekonomik değişim arasındaki nedensel etkileşimi incelemiştir. Argümanının merkezi, bazı psikolojik değişimlerin bazı toplumsal değişimleri nasıl etkileyeceğidir. O da McClelland gibi girişimciyi başarı ihtiyacı ile güdülenmiş yaratıcı bir kişi olarak görür (Hamilton ve Harper, 1994, s.11). Hagen, sosyal dışlanmanın ve toplumda alt sınıflara itilmenin refah düzeyini birikim yaparak arttırmak isteyen bireyleri nasıl öne çıkardığından bahsetmiştir (Landström, 2004, s.22).

2.1.3. Girişimcilerin Kişilik Özellikleri

İlk dönemde yapılmış olan girişimcilik çalışmaları çoğunlukla girişimcilik konusunu tek boyutlu olarak ele almış; girişimci bireyleri, diğerler insanlardan farklı

kılan kişilik özellikleri olduğu ve tüm başarılı girişimcilerin büyük ölçüde bu kişilik özelliklerini gösterdiği düşüncesine odaklanmıştır (Gartner, 1985, s.696-697). Kişilik özellikleri bakımından diğer insanlardan farklılık gösteren girişimcilerin, belirli bir bakış açısına sahip olarak, bitmek bilmeyen bir girişimcilik tutkusuna ve başarıya istegine sahip, organizasyon yeteneği ve enerjisi yüksek, esnek, belirsizlikle baş edebilen, yaratıcı, atak, çabuk karar verebilen, analitik düşünme yeteneğine sahip kişiler olduğu görülmektedir. Girişimci kişiler iş hayatının zorluklarının üstesinden gelebilecek güce sahip, risk almaya yatkın kişilerdir (Drucker, 1985, s.67; Griffin ve Elbert, 2002, 184; Bozkurt, 2007, s.99). Baron'a göre ise başarılı girişimcilerden beklenen kişilik özellikleri; kendi yargılarına fazlasıyla güvenmeleri, diğer insanlarla başarılı bir biçimde etkileşimde bulunabilmeleri, sosyal algıları yüksek ve yeni durumlara daha hızlı uyum sağlayabilen insanlar olmalarıdır (Baron, 2010, s.15).

Literatürdeki farklı girişimcilik okullarının girişimcilerin sahip oldukları özellikleri açıklama konusunda değişik noktalar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Örneğin büyük insan okulu, girişimci bireyi; sezgi, kuvvet, enerji, sebat ve öz saygı ile doğan insan olarak görürken, diğer taraftan klasik okul girişimciyi, yenilik, yaratıcılık ve icat etme özellikleriyle tanımlamaktadır. Yönetim okulu girişimciyi, organize eden, yöneten, risk alan biri olarak ifade ederken, liderlik okulu ise motive eden ve yönlendiren biri olarak tanımlamaktadır (Dündar ve Ağca 2007, s.125). Girişimcilerin farklı kişisel özellikleri ve bu özelliklere vurgu yapan bilim adamları Tablo 3'te gösterilmektedir:

Tablo 3

Girişimcilerin Kişisel Özellikleri

Tarih	Yazarlar	Özellikleri
1848	Mill	Risk Alma
1917	Weber	Resmi Yetkinin Kaynağı
1934	Schumpeter	Yenilik, inisiyatif alma
1954	Sutton	Sorumluluk tutkusu
1959	Hartman	Resmi yetkinin kaynağı
1961	McClelland	Risk alma, başarı ihtiyacı
1963	Davids	Hırs,bağımsızlık arzusu, sorumluluk, kendine güven
1964	Pickle	Yetenek, insan ilişkileri, iletişim yeteneği, teknik bilgi
1971	Palmer	Risk ölçüsü
1973	Winter	Güç ihtiyacı
1974	Borland	İçyapı kontrolü
1977	Gasse	Kişisel değer odaklı
1978	Timmons	Kendine güven, amaç odaklı vizyon, risk alma, iç yapı kontrolü, yaratıcılık
1980	Sexton	Yüksek enerji, tutku, olaylara pozitif bakma
1981	WelchveWhite	Kontrol ihtiyacı, araştırmacı sorumluluk, kendine güven, meydan okuma, kabul edilebilir risk alma
1982	DunkelbergveCooper	Büyüme odaklılık, bağımsızlık odaklılık, yetenek odaklılık
1992	Heron	Yenilikçilik ve değişim odaklılık
1993	Geisler	Risk alma ve yenilikçilik
1998	Drucker	Risk alma ve yenilikçilik
2005	Hisrich vd.	Yenilikçilik, değişim odaklılık, risk alma, proaktiflik
2006	Hewison ve Badger	Yaratıcılık
2010	Zakarevicius ve Zuperka	Duygusal zeka

Kaynak: Carland, Boulton ve Carland, 1984, s. 356 ve Çetinkaya-Bozkurt ve Alparslan, 2013, s. 10'dan uyarlanmıştır.

Cromie (2000) kişilerin girişimcilik eğilimleri ile bireysel özelliklerini detaylı bir şekilde incelemiş ve başarı ihtiyacı, kontrol odağı, risk alma eğilimi, belirsizliğe tolerans, yaratıcılık, otonomi ihtiyacı ve kendine güveni literatürde girişimcilerin sıkça ele alınan kişilik özellikleri olarak ifade etmiştir (Cromie, 2000, s.13-26):

Başarı ihtiyacı: Her ne kadar neyin başarı olarak kabul edileceği kişiden kişiye göre değişse de, girişimcileri kendi işini kurmaya yönelten en büyük motivatörlerden birisi başarı ihtiyacıdır. Yüksek başarı ihtiyacı olan kişiler başarılı olmak için güçlü bir isteğe sahiptirler ve bu sebeple girişimsel biçimde davranmaları daha yüksek bir

ihtimaldir. Çünkü girişimcilik bireylere başarılı olabilmeleri için daha çok fırsat tanımaktadır (McClelland, 1965; Cassdy ve Lynn, 1989; Burns ve Paul, 2001, s.27).

McClelland'ın (1961) başarı ihtiyacı teorisine göre, başarı ihtiyacı girişimcilik davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür (McClelland, 1965). McClelland'ın başarı ihtiyacı hakkındaki araştırmaları, girişimcilerde var olan psikolojik özellikleri ortaya koymaktadır. Buna göre McClelland girişimcilerin özelliklerine yönelik üç tutum belirlemiştir (Hisrich ve Peters, 1995, s.53):

1. Problem çözme, amaç belirleme ve bu amaçlara ulaşmada bireysel sorumluluk.
2. Yüksek düzeyde hesaplanmış risk alma arzusu,
3. Görevdeki başarının sonuçlarına ait bilgi.

Risk Alma Eğilimi: Risk, gelecekteki olayların belirsizliği nedeniyle kaybetme olasılığını ifade etmektedir. Girişimci tanımlarının pek çoğunda “risk alma eğilimi” bir girişimcilik özelliği olarak ifade edilmektedir. (Stewart ve Roth, 2001; Rose, Kumar ve Yen, 2006; Kuratko, 2009, s.34).

Klâsik görüşün öncüsü bilim adamları Cantillon (1725), Say (1803) ve Knight (1921) risk alma eğilimi yüksek bireylerin ücret karşılığı bir yerde çalışmaktansa girişimcilik yaparak daha başarılı olacaklarını savunmuşlardır (Praag, 2005, s.59). Bazı araştırmacılar ise risk alma eğiliminin girişimcileri, idarecilerden ayırmada anahtar faktör olduğunu ileri sürmektedirler (Sarachek, 1978, s 442).

Risk alma eğilimi McClelland'ın girişimcilik üzerine yaptığı araştırmada ortaya çıkan bir diğer motivasyon unsurudur. McClelland girişimcilik araştırmalarında özellikle ilgi çeken bir iddiasında, yüksek başarı ihtiyacı olan kişilerin aynı zamanda risk alma konusunda da makul ölçüde bir eğilimlerinin olduğu öne sürmektedir. Çünkü girişimsel süreç, içinde belirsizliği bulunduran faaliyetleri içermektedir (McClelland, 1965; İrmış, Durak ve Özdemir, 2010, s.23).

Sonuç olarak fırsatların görülüp, değerlendirilmesi, fırsatlardan yararlanmak için kaynakların riske edilmesi, fikirlerin yatırıma dönüştürülme sürecinin yönetilmesi ve sonuçta bir değer yaratılması bir kişiye girişimcilik vasfını kazandıran ve onu toplumun diğer bireylerinden farklılaştıran en önemli özelliklerdir (Allen, 2006, s.13).

Belirsizliğe Karşı Tolerans: Bir kişinin mevcut bir durumu belirsizlik olarak algılaması ve bu belirsiz duruma karşı bulunduğu durumu organize etmesi o kişinin

belirsizliğe katlanma derecesini göstermektedir. Belirsizliğe katlanan kişiler, istikrarsız ve tahmin edilemeyen durumları yenmek için gayret gösteren kişilerdir (Teoh ve Foo, 1997; Özden, Temurlenk ve Başar, 2009, s.5).

Girişimcinin yaşamının çok fazla yapılandırılmış olması mümkün değildir. Başka bir deyişle girişimci belli bir program dahilinde adım adım takip edilecek süreçlere sahip değildir. Girişimci için başarının garantisi de bulunmamaktadır. Ekonomik, durumsal ve çevresel değişiklikler, müşterilerin taleplerini değiştirmekte ve böylece kontrol dışı unsurlar, olumsuz etkiler yaratmaktadır. (Bayrak ve Terzi, 2004, s.8). Böyle bir ortamda girişimci, belirsiz koşullar altında stratejisini uygulamaya koyarak, pazar payını artırmaya çalıştığı için; ancak belirsizliği tolere edebildiği takdirde fırsatları daha iyi değerlendirebilmektedir. Bu da girişimcinin yenilikçi ve yaratıcı olmasına imkan sağlayarak, girişimsel performansa olumlu katkıda bulunmaktadır (Schere, 1982; Good, 2003, s.21-22; Naktiyok, 2004, s.26).

Kontrol Odağı: Kontrol odağı Strauser, Ketz ve Keim'e (2002, s.3) göre, bireyin yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine dair inancıdır. Kontrol odaklılığın yapısı; içsel ve dışsal kontrol odağına sahip bireyler arasındaki genel bir inanç farklılığına dayanmaktadır. İçsel kontrol odaklılık psikolojide, "kişinin kendi davranışları ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduğuna inanması" olarak tanımlanırken bunun tam tersi olan dışsal kontrol odaklılık ise "kişinin kendi davranışları ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olmadığına, hayatının ve yaşadığı olayların şanssızlık, başkaları, kader vb. gibi kendi dışındaki etkenlere bağlı olduğuna inanması" şeklinde tanımlanmaktadır (Henry, Hill ve Leitch, 2003, s.40; Döm, 2006, s.29).

Girişimci davranışı ile içsel kontrol odağı arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Çünkü içsel odaklı bireyler daha aktif ve yenilikçi olmaktadır. Onlar yenilikçi durumları benimsemekte, yeniliğe liderlik etmekte, daha fazla risk almakta ve daha aktif davranmaktadırlar. Böylece potansiyel girişimcinin, harekete geçme olasılığı, kişisel sorumluluk alma arzusu ve kendine olan güveni artmaktadır (Littunen, 2000; Luthans, Stakovic ve Ibrayeva, 2000; Naktiyok, 2004, s. 26).

Girişimci bireyler, belirli bir ortamda meydana gelen olguları kişisel olarak yaptıklarına inanmakta ve kader ya da şansın rolünü göz ardı etmektedirler. Girişimci kişilik yapısına sahip bireylere göre olgular kendiliğinden oluşmamaktadır. Olguların meydana gelmesi için kendilerinin harekete geçirici güçlerinin gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Bununla birlikte günlük yaşamlarında karşılaştıkları olaylar üzerinde

önemli bir kontrol gücüne sahip olduklarını da ifade etmektedirler (Furnham ve Steele, 1993, s.445).

Yenilikçilik ve Yaratıcılık: Yenilikçilik ve yaratıcılık birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Yenilik bir süreçtir, yaratıcılık ise bu sürecin gerçekleşmesini mümkün kılan beceri veya doğal yatkınlıklar kümesidir. Yaratıcılık, yenilik getiren bir faaliyettir, yenilik ise yaratıcılığın şekilsel ve dışsal sonucudur (Barker, 2002, s.23)

Girişimciyi yenilikçi bir birey olarak tanımlayan Schumpeter'a (1934) göre yenilikçilik girişimciliğin en temel özelliğidir. Girişimciler yeni ürün, yeni organizasyon yapısı, yeni üretim süreçleri ve yeni bir örgüt yapısı ile işe başlamaktadırlar (Sundbo, 1998, s.22). Yenilikçilik, girişimciliğin en önemli araçlarından biridir ve girişimcilik dendiğinde aklımıza gelen, girişimciliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Yenilik, yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ve sonuçlandırılmasıdır. Yenilik yaratmak; işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda yeni bir fikir, yeni bir teori, yeni bir icat ya da yeni bir yönetim biçimi şeklinde olabilmektedir (Damanpour, 1996; Arslantaş, 2001, s.20). Girişimcinin yarattığı yenilik ya da yeni fikirler rekabet ortamında işletmeyi başarıya taşımakta, gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlara karşı erken önlemler almayı sağlamakta, pazarın ihtiyaçlarına cevap vermeye yardımcı olmaktadır (Mirela, 2008).

Girişimcilik özelliği gösteren bireylerin en önemli özelliklerinden bir diğeri de yaratıcılıktır. Yaratıcılık, yeni ve geçerli fikirlerin yaratılmasıyla sonuçlanan bir süreçtir. Yaratıcılığın doğası, en çok bilmenin dinamik süreci, statik hatırlama ve bilginin yeniden üretimi üzerine yoğunlaşır. Yaratıcı bireylerin, davranışlarında oldukça bağımsız olmaları beklenmektedir. Yaratıcılık, esneklik, çok yönlü düşünme, çevreye ve insanlara karşı duyarlılık, karşılaşılan yeni durumlara karşı uyanık ve ilgili olma, akılcılık, rahat, çabuk ve bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme, orijinallik, farklı ve değişik sonuçlara varabilme gibi özelliklerdir.

Kendine Güven: Cantillon (1734), girişimcileri getirisi belirsiz, katlanılacak maliyetin bilindiği koşullarda basiretli ve kendi kendine güveni tam bir şekilde hareket eden bireyler olarak tanımlamıştır (Hisrich ve Peters, 1995, s.7). Bir girişimcinin belirlemiş olduğu hedefleri başarabileceğine inanması gerekmektedir. Başka bir deyişle girişimci kendi işinde başarılı olacağına ve hedeflerine ulaşacağına inandığı, aksaklıklar ve hatalar karşısında yılmadığı takdirde ancak başarılı olabilmektedir. Kendine güven ile girişimcinin kişisel kontrolü, belirsizliğe karşı toleransı ve yaratıcılığı da gelişmekte ve başarıya ulaşması sağlanmaktadır (Ho ve Koh, 1992; Bozkurt, 2011, s.14).

2.1.4. Girişimcilik Türleri

Girişimcinin gerçekleştirdiği eylemin, hareketin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel bir adı olarak tanımlanan girişimcilik kavramının literatürde pek çok çeşidinden bahsedilmektedir (Top, 2006, s.7). İlk ortaya çıktığı zamandan bugüne kadar; farklı amaçlara, farklı stratejilere, farklı imkanlara, farklı özelliklere göre şekillenen günümüz girişimcilik türlerine ulaşılmıştır. Farklı boyutlar göz önüne alınarak yapılan sınıflandırmalar sonucu literatürde çok farklı girişimcilik türleri ortaya çıkmaktadır (Chicken, 2002; Top, 2006; Dansık, 2001; Rauch ve Frese, 2000; Daft, 2008). Çalışma da girişimcilik türlerinin mülkiyet, büyüklük ve nitelik boyutlarına göre sınıflandırılmış şekillerine yer verilmektedir:

2.1.4.1. Mülkiyet Boyutuna Göre Girişimcilik Türleri

Mülkiyet boyutuna göre girişimcilik kamu girişimciliği ve piyasa ekonomisi içinde yer alan girişimcilik olarak iki türde incelenmektedir.

2.1.4.1.1. Kamu Girişimciliği

Kamusal amaçları gerçekleştirmek için mevcut sistemin üzerine kurulduğu standart yönetim süreçlerinin ve müdahalelerinin dışına çıkarak yenilikçiliği, risk almayı ve proaktifliği içeren örgütsel bir süreçtir (Stone, 1992, s.31-32). Kamu girişimcileri, genellikle katı bütçe kısıtlamalarına ve siyasi otoritenin kararlarına bağlı olarak çalışmaktadırlar. Başka bir deyişle kimi zaman ekonomik kısıtlamaların ağırlık kazandığı alanlarda genellikle dışarıdan gelen dürtülerle karar veren, kendi yarattığı kaynakların yerine hazır ya da kamunun ürettiği kaynakları kullanan bireylerdir. Bütçe kısıtlamaları, kamu girişimcisine dar anlamda, “bürokrat” denilmesine neden olmuştur (Güney, 2008, s.76).

2.1.5.1.2. Piyasa Ekonomisi İçindeki Girişimcilik

Kendi sermayesiyle iş yapan ve risk ile borcu kendi üstlenen girişimcilerin oluşturduğu piyasa ekonomisi içinde yer alan girişimciliğini, fırsat ve yaratıcı girişimcilik olarak incelemek mümkündür. Fırsat girişimciliği; karlı olabilecek alanlara yatırım yapılması, potansiyel fırsatların görölmesi olarak tanımlanabilirken, yaratıcı girişimcilik ise; bir fikir veya buluşun pazara sunulması ya da mevcut olan bir mal ya da

hizmetin tasarım, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara sunulması olarak tanımlanmaktadır (Ulaş, 2006, s.137).

Piyasa ekonomisi içinde gerçekleştirilen girişimcilik, ekonomideki konumuna göre de sınıflandırılmaktadır. Bu şekilde bir sınıflandırma yapıldığında ise girişimcileri, yenilikçi ve takipçi girişimciler olarak incelemek mümkündür. **Yenilikçi girişimciler**, mevcutla yetinmeden pazardaki değişimi ve gelişimi takip eden, yeni mal ve hizmet tasarlayarak yeni pazar arayışlarına giren girişimcilerken; **takipçi girişimciler**, yenilikçi girişimciyi taklit eden girişimciler olarak tanımlanabilmektedir (İrmiş, Duran ve Özdemir, 2010, s.10).

2.1.4.2. Büyüklüğüne Göre Girişimcilik Türleri

Büyüklüğüne göre girişimcilik yerel, bölgesel ve uluslararası olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. **Yerel girişimcilik**; yeni işe başlayanlardan oluşmaktadır. Bu tür girişimcilikte, işletme sermayesi ve iş hacmi sınırlıdır. Genellikle yaşadıkları şehirlerde işlerini devam ettirmektedirler. **Bölgesel girişimcilik**; yerel girişimciliğin kısmen genişlemiş ve ilerlemiş aşamasıdır. Birbirine yakın kentlerde veya herhangi bir ülkenin değişik birkaç yerinde ana merkez ve şubeler şeklinde faaliyetlerini yapmaktadırlar. **Uluslararası girişimcilik** ise girişimciliğin en son aşaması olan türüdür. Bu tür girişimcilikte işletme sermayesi, çalışan sayısı ve iş hacmi çok büyüktür. Birçok farklı şehir ve ülkede faaliyette bulunmaktadırlar (Tekin, 2006, s.13).

2.1.4.3. Niteliklerine Göre Girişimcilik Türleri

Girişimcilik türlerini niteliklerine göre çok farklı şekillerde incelemek mümkündür. Çalışma kapsamında iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, teknik girişimcilik, girişimci girişimcilik, ekogirişimcilik, sosyal girişimcilik ve kadın girişimciliği türlerine yer verilmektedir.

2.1.4.3.1. İç Girişimcilik

Şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarının geçerli olduğu bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçmektedir. Bir örgütü yenilik yapmaya teşvik eden güç ise, iç girişimciliktir (Fiş ve Çetindamar, 2007, s.126). İlk olarak Pinchot tarafından 1985 yılında kullanılmış olan iç girişimcilik kavramı; bağımsız girişimcilerin işletmeyi

kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısının, davranışların ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletme içinde, yönetici ya da onun görevlendirdiği bir kişi tarafından ekonomik veya finansal performansının geliştirilmesi için kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Maier ve Pop-Zenovia, 2011, s.972; Döm, 2006, s.45). İç girişimcilik aynı zamanda şirket girişimciliği olarak da ifade edilmektedir ve mevcut bir örgütü, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları ile harekete geçirme ve yeniden canlandırma anlamına gelmektedir (Zahra ve Covin, 1995, s.44).

2.1.4.3.2. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik 1929 dünya ekonomik buhranı ile İkinci Dünya Savaşı yıllarının sonuna kadar süren olağanüstü durumlar nedeniyle ortaya çıkan, daha sonra ekonomik açıdan olumlu yönleri olduğu için geliştirilen bir girişimcilik örneğidir. Genel anlamda büyük işletmelerin veya küçük işletmelerin kendi aralarında küçük girişimcileri organize eden üst girişimciliktir. Ana fikir, girişimcilerin artık her şeyi kendileri tek başlarına üretecek entegre tesisler kurma yerine, daha küçük parçalara ayırmak suretiyle yeni küçük girişimcileri teşvik ederek, yönlendirmesi olmakla birlikte yeni bir ürün üretmekten çok, bir marka, servis ya da kanal görevi görmek üzere oluşturulmaktadır (Top, 2006, s.12; Wolcott ve Lippitz, 2007, s.75-76).

2.1.4.3.3. Sosyal Girişimcilik

Sosyal girişimcilik; çevre, toplumsal gelişim, hayırseverlik, kanunlara saygı, kişisel hakları koruma gibi konularla topluma yarar sağlama faaliyetidir (Hirschland, 2006, s.6) Sosyal girişimcilik kavramı, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Mair ve Marti, 2006, s.37): Bir grup araştırmacıya göre (Austin, Stevenson, ve Wei-Skiller, 2003; Boschee, 1998) toplumsal değer yaratmak için alternatif finansman stratejileri, ya da yönetim planlarının arayan kar amaçlı olmayan girişimler sosyal girişimcilik anlamına gelmektedir. İkinci bir grup araştırmacıya göre (Sagawa ve Segal, 2000, Waddock, 1988) ise farklı sektörde ortaklıklar yapan ticari işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarına sosyal girişimcilik denmektedir Son olarak üçüncü grup (Alvord, Brown ve Letts, 2004) sosyal girişimciliği, sosyal sorunları hafifletmek ve sosyal dönüşümü katalize etmek için bir araç olarak görmektedir.

Özel sektör girişimciliğinden temel farkı ekonomik servet yerine sosyal değer yaratmak olan sosyal girişimcilikte, sosyal girişimcilerin görevi toplumda yaşanan bir

sorun olduğunda bunu fark ederek gerekli çözümü üretmektir. (Mair ve Marti, 2006, s.39, Denizalp, 2007, s.7). Sosyal girişimciler bireye sadece balık vermekle ya da balık tutmayı öğretmekle kalmamakta, balık endüstrisinde bir devrim yaratana kadar dinlenmeksizin çalışmaktadırlar (Denizalp, 2007, s.7).

2.1.4.3.4. Ekogirişimcilik

Yeşil girişimcilik ya da çevreci girişimcilik olarak da adlandırılan ekogirişimcilik, çevre kalitesini geliştirme, tehlikede olan türleri geliştirme ve geniş alanlar yaratmak amacıyla iş etmenlerini kullanan girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Liannen, 2005, s.110). Literatürde girişimcilik ve çevre konuları 1980’li yıllar itibari ile birlikte ele alınmaya başlaması sonucu ortaya çıkmış olan ekogirişimcilik, işletmelerin girişim hedeflerini gerçekleştirmekle birlikte, işletmelerin faaliyetleri sonucu topluma pozitif katkısını artıracak, insanlar ve çevre üzerindeki negatif etkileri en aza indirecek çalışmaların tümünü kapsamaktadır (Schaper, 2002, s.6).

2.1.4.3.5. Girişimci Girişimciliği

Girişimci girişimciliği, daha önce belli alanlarda girişimcilik yapmış ve daha sonra işletmelerini satmış olan deneyimli girişimcilerin kendilerine fırsat alanı olarak ortaya yeni çıkan girişimcileri esas almaları şeklinde gelişen bir girişimciliktir. Küçük ve yeni firmalar veya girişimler bu bağlamda mevcut haliyle başkaları için bir fırsat haline gelmekte olup, yeni iş fikirlerine kaynaklık edecek bir ürün gibi görülmektedir. Girişimci girişimciliği birlikte iş yapmanın, işbirliği yapmanın ve özellikle ortak iş yapma kültürünün gelişmesinde de model bir role sahiptir. İyi projesi olan, iyi fikri olan ve sağlam bir yenilik geliştirip de bunları eyleme sokmakta güçlük çeken girişimciler için rasyonel bir ortak, iyi bir finansör, yeni bir motivasyon, iyi bir organizatör, cesur ve sağlam bir arkadaşır (Top, 2006, s.16-17).

2.1.4.3.6. Teknik Girişimcilik

Teknoloji girişimcilik; bireylerin, firmaların, bölgelerin ve ulusların refahlarını arttıran bir araçtır. Teknoloji girişimciliği çalışmaları bu nedenle doyurucu entelektüel merakın ötesinde önemli bir işlevi görmektedir (Bailetti, 2012, s.7). Teknoloji girişimciliği inovasyonun yanı sıra, teknoloji tabanlı bir işi yönetmek, yürütmek ve riski üstlenmek anlamına gelmektedir (Bulsara, Gandhi ve Porey, 2009, s.57). Teknoloji

girişimciliği, bir firma için değer yaratma amacıyla uzman kişiler ile teknolojik ve bilimsel bilgilerde ki gelişmeleri bir araya getiren bir yatırım projesidir ve dört temel bileşenden oluşmaktadır (Bailetti, 2012, s.9):

- Nihai ıktılar
- Nihai ıktıların hedefi
- Nihai ıktıları sunmak için gerekli mekanizma
- Bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile bu mekanizma arasında bağımlılık

2.1.4.3.7. Kadın Girişimciliği

Kadın girişimciliği 1970’li yıllarda kullanılmaya başlanılan yeni bir kavram olup, 1980’li yıllardan itibaren farklı disiplinlerce araştırılan bir alan haline gelmiştir. Kadın girişimciliği konusunda yapılan çalışmalar genellikle, girişimci kadınların demografik ve kişisel özellikleri, iş kurma nedenleri, iş kurma süreçleri ve bu süreçte karşılaştıkları sorunlar ile bu sorunların çözümleri ile ilgilidir. Bunun yanı sıra yapılan bu çalışmalarda, kadın girişimcileri erkek girişimcilerden farklı kılan özelliklere de değinilmektedir (Hisrich ve Peters, 1998; akt. Yetim, 2002, s.81). Farklı araştırmacılar farklı şekilde tanımlamış olsalar da genel olarak kadın girişimci; işveren, işyerinin idari ve hukuki sorumluluğunu üstlenmiş, bizzat işinin başında bulunan ve iş yerinde fiilen çalışan kadın veya kadın grubu şeklinde tanımlanmaktadır (Saray, 1993, s.118; Sharma, 2013, s.9).

2.1.5. Girişimciliğin nemi

lkeler arasındaki sınırların öneminin azalması, iletişim ve ulaşım teknolojisindeki gelişmeler sayesinde her türlü değerin dünya çapında yayılması sonucu ortaya çıkan küreselleşme olgusu, temel üretim faktörlerinden biri olan girişimciliğin büyük önem kazanmasına yol açmaktadır. Sonrasını düşünmeden tüketilen doğal kaynaklar, teknoloji ağı nedeniyle hızla eskiyen bilgi ve çoğalan insan istekleri sonucu günümüzde girişimcilik, ekonomik büyüme ve kalkınmanın itici gücü haline gelmiştir. (Karabey ve Bingöl, 2010, s.10). Girişimcilerin toplumun ihtiyaçlarını belirleyip, bunu yatırıma ve sonucunda da toplumsal refaha dönüştürmeleri girişimciliği önemli kılmaktadır. Çünkü girişimcilerin ortaya koyduğu yatırım projeleri sonucunda;

istihdam ve gelir düzeyi yükselmekte, bireylerin ve genel olarak toplumun refah düzeyi artmaktadır (Güney, 2008, s.68).

Üretimde esnek olmaları, istihdamı fırsatı yaratmaları gibi nedenlerden dolayı KOBİ'ler, günümüz ekonomik yapısının etkin aktörleri haline gelmektedirler. Bu bakımdan dünya ekonomisinin yeniden yapılanma sürecinde girişimciler ateşleyici unsur olarak ön planda yer almaktadırlar. Yaratıcılıktan yeniliğe, atak olmaktan cesarete, risk almaktan hayalciliğe kadar çeşitli sıfatlara sahip olan girişimciler, toplumsal ve iktisadi değişimin motorize gücü olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Aytaç ve İlhan, 2007, s.101-102).

Dünya girişimcilik platformu (Global Entrepreneurship Monitor - GEM) tarafından 2007 yılında 32 ülke arasında yapılan araştırma sonucu, yüksek girişimcilik faaliyetleri ile yüksek ekonomik gelişme arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişki ortaya konulmuştur (GEM, 2007, s.25). Yapılan araştırmalar, girişimciliğin, ekonomik rekabetin arttığı şu dönemde istihdam sağlamada önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Amerika'da yapılan çalışmalarda 1974 – 1985 yılları arasında ki 20 yılda oluşturulan 35 milyon kişilik istihdam artışının 24 milyon kişilik önemli bölümünün girişimciler sayesinde oluşturulan yeni işler vasıtası ile sağlandığı ifade edilmektedir. Avrupa ülkelerinde yapılan ulusal tabanlı araştırmalar da istihdam oluşturmada girişimciliğin büyük bir katkısı olduğu ortaya koymaktadır. Örneğin 2005 yılında Eurostat tarafından yapılan bir araştırmada Avrupa Birliğinde 19,6 milyon girişim işletmesi olduğu, bu işletmelerin 85 milyon civarında istihdam oluşturduğu ve 3 trilyon doların üzerinde ekonomiye katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Başol, 2010, s. 9). TÜİK kayıtlarına göre Türkiye'de 2012 yılında toplam istihdam içinde “ilgili yılda en az bir ücretli çalışan ile aktif olan girişimler” olarak tanımlanan işverenlerin payı %5 olurken, 2012 yılında yeni doğan işveren girişimlerin istihdam yaratma oranı %10,1 olmuştur (TÜİK, 2012).

Girişimcilik, yatırım ve üretim etkinliğinin belli merkezlerde yoğunlaşmasını önleyerek, bu etkinliğin yerel ölçekte de gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır. Yerel ölçekte istihdam olanaklarını arttıran bu durum, kentsel alanlara iş bulmak amacıyla yapılan göçün de önüne geçmeyi mümkün kılmaktadır. İstihdamı arttırıcı role ve göçü önleyici işleve sahip olması, özellikle işsizlikten ve göçten kaynaklanan kentleşme sorunları yaşayan ülkelerde girişimciliği önemli kılmaktadır (İlhan, 2004, s.72).

Bunun yanı sıra ülkemizde ve gelişmekte olan diğer ülkelerde, gelişme ve kalkınma için bölgesel ekonomik farklılıkların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bir

bölgedeki girişimci sayısının artması ile o bölgede ölçek ekonomisi oluşarak birçok yeni iş kolu ortaya çıkacak ve böylece bölgesel ekonomik farklılığın giderilmesinde girişimcilik önemli bir unsur haline gelecektir (Kurt, Ağca ve Erdoğan, 2006, s.99).

Sosyolojik açıdan bakıldığında ise girişimciliğin, toplumsal yapının başkalaşması ya da kabuk değiştirmesi açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir. Bir faaliyet, iş ya da meslek olarak girişimcilik, dinamik bir iktisadi gelişim/değişim sürecini, girişimciler ise, toplumsal hiyerarşide farklılaşma üreten bir kategori ya da sınıfı oluşturmaktadırlar. Sosyal bilimciler tarafından yapılan sınıf analizlerinde girişimciler, iktisadi olduğu kadar, toplumsal ve siyasal yönleri ile de topluma yön veren, toplumu sürükleyen, toplumsal ayrımlarda belirleyici olan bir taraf olarak görülmektedirler (Aytaç, 2006, s.156).

Girişimcilerin üstlendikleri ve onları toplumsal ve ekonomik kalkınma için önemli kılan misyonları özetleyerek incelediğimizde karşımıza şu maddeler çıkmaktadır (İraz, 2005, s.170):

- Girişimci sayısı ne kadar artarsa, istihdam oranı da o kadar artar.
- Girişimci sayısının artması toplumsal refah düzeyi ve yaşam kalitesini de arttıracaktır.
- Girişimciler hem bilim ve teknolojiyi kullanarak hem de bu alanlara kaynak aktararak bilim ve teknolojinin gelişmesine öncülük yaparlar.
- Girişimciler yurtdışında, kendi ülkelerinin reklamını yaparlar.
- Girişimciler kullanılmayan potansiyelleri kullanarak bunların atıl olmalarını önlerler.

2.1.6. Girişimcilikte Kadının Yeri ve Kadın Girişimciliği Kavramı

Kadın yeni bin yıl başladığından beri, sadece belli bir mesleğin uygulayıcısı veya çeşitli sektörlerde kas gücü ile görev alan bir emekçi olarak değil; aynı zamanda bir girişimci olarak da varlığını ortaya koymaktadır. 1970’li yıllarda ilk olarak motivasyonları, karakteristikleri ve tutumları tanımlanan kadın girişimciliği, yeni yeni kullanılmaya başlayan bir kavram olmasına rağmen, 1980’li yıllar “kadın girişimciliğinin on yılı” olarak nitelendirilmiştir (Narin, Marşap ve Gürol, 2006, s.69; (Casson vd., 2006 , s.12). Bunun nedeni 1970- 1980’li yılların, teknolojik değişimin başladığı yıllar olmasından kaynaklanmaktadır. Bu teknolojik değişimin önemli

sonuçlarından biri de kadınların girişimciliğe uygun olduklarının keşfedilmesi şeklindedir (Hisrich ve Brush, 1984; Spilling ve Berg, 2000; Coleman 2002; Still ve Walker, 2006; Adesua-Lincoln, 2011). Bilgi çağı, yeni dinamik yapısı ile sanayi çağına göre kadınlara daha fazla girişimcilik fırsatı sunmaktadır. Bu yeni teknoloji ile küçülen işler sayesinde üretim sektöründe önemli fırsatlar yakalanmaktadır (Top, 2006, s.21). Kadın girişimciler her ne kadar üretim sektöründe de faaliyet göstermeye başlamış olsa da halen en yoğun şekilde faaliyet gösterdikleri alan hizmet sektörüdür. Bunun nedenleri kadınların bu alanlara daha yatkın olması, son yıllara kadar kız öğrencilerin üniversite eğitiminde finans, yöneticilik, mühendislik gibi konulara fazla ilgi göstermemesi ve kadınların büyük sermaye gerektiren işler için yeterli finansal kaynağa sahip olmamalarıdır (Gürol, 2000, s.226-227; Coleman, 2002; Still and Walker, 2006).

Kadınlar tarafından kurularak işletilen ve yönetilen iş yeri ve işletmelerde yapılan girişimciliğe kadın girişimciliği denmektedir. Kadınlar, girişimcilik faaliyetlerini genellikle mikro işletmeler olarak da tanımlanan çok küçük işletmelerde sürdürmektedirler. Kadın işletme sahipleri girişimcilik faaliyetlerinde yeni alanlar yaratmakla birlikte yeni gelişen bilgiye dayalı ekonominin önemli oyuncularını olma potansiyelini taşımaktadırlar (Margaret ve Hyman, 1993, s.31).

“Kadın Girişimci” kavramının içine kimlerin katılıp kimlerin katılmayacağı konusu, üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Kendi hesabına çalışan kadınlar, ekonomik faaliyetlerini ev içi mekanlarda sürdürüyor iseler kadın girişimci sayılırlar mı? Ya da, kendileri adına kayıtlı bir iş yeri sahibi olan ancak bu iş yerinin faaliyetlerine hiçbir şekilde katılmayan kadınlar girişimci sayılmalı mıdır? Kendi hesabına iş yeri sahibi görünen çok sayıda kadının bu iş yerlerini fiili olarak işletmediği, ailelerin erkek üyelerinin kadınları bir paravan olarak görmeleri gibi farklı uygulamalar, “kadın girişimci” sınırları konusunda kafa karışıklığına neden olmaktadır (Bedük, 2005, s.111). Bu nedenle kadın girişimci kavramının pek çok farklı tanımı ile karşılaşmak mümkündür.

Piyasa ekonomisi içinde, hesaplanmış riskleri göze alarak, doğrudan doğruya pazara yönelik, nakde dönüştürülebilen mal veya hizmeti üretilip satan, kendi işinin sahibi olup, vergi kaydı ve TESK’e bağlı Esnaf ve Sanatkarlar Odalarına veya TOBB Odalarına üye kaydı olan sosyal güvenlik kurumlarından birinin şemsiyesi altında, tek başına ya da yanında başka kişileri istihdam eden kadın “Kadın Girişimci” olarak tanımlanabilmektedir (Saray, 1993, s.118).

TÜİK'nin kadın girişimci sınıflamaları da dikkate alınarak yapılan bir başka tanıma göre ise; iş kadınları, işteki durumu işveren veya kendi hesabına çalışan şeklinde belirlenen, işinin idari ve hukuki sorumluluğunu üstlenmiş olan, işinin başında fiilen bulunan, sunduğu ürün ve hizmetin fiyatı arz-talep ilişkisi içinde belirlenen kadınlardır (Çelebi, 1993, s.36). Birçok farklı şekilde tanımlanabilen kadın girişimcilik kavramı ile ilgili tanımlara baktığımızda kadın girişimci (Ecevit, 1993, s.42):

- Evinde veya ev dışı bir mekânda kendi adına kurduğu bir (veya daha fazla) işyeri olan,
- Sahip olduğu bu işyerinde tek başına veya istihdam ettiği diğer kişilerle çalışan ve/ya işin sahibi olması sıfatıyla ortaklık kuran,
- Herhangi bir mal veya hizmetin üretilmesiyle ilgili faaliyetleri idare eden, bu mal veya hizmetin dağıtım, pazarlama ve satışını yapan/yaptıran,
- İş ile ilgili olarak ilişkide bulunması gereken kişi, örgüt, kurum ve kuruluşlarla kendi adına ilişki kuran,
- İş sürecinin düzenlenmesi, mal ve hizmet üretiminin planlaması, işyerinin işletilmesi, kapatılması veya işin geliştirilmesi konusunda kendisi karar veren,
- İşinden elde ettiği kazancın yatırımı ve kullanımı üzerinde söz sahibi olan kadındır.

Kadınların cinsiyet rollerinden yola çıkılarak, işler kadına ve erkeğe özgü işler olarak tanımlanabilmekte ve bu konuda ayrımlaşmalar bulunmaktadır. Girişimci kadınların genellikle hizmet ve ticaret sektöründe faaliyet gösterdikleri bilinmektedir. Bunun nedeni sektöre giriş kolaylığı, daha az sermaye ve ekipman gerektirmesi gibi nedenlere dayanmaktadır. Ayrıca bu sektörlerde yürütülen faaliyetler, kadına iş ve aile yaşamını dengeleme imkanı verebilmektedir. Bu nedenle imalat sektöründe kadın girişimci oranı oldukça sınırlı kalmakla birlikte, bu sektörde faaliyet gösteren sınırlı sayıdaki kadınlar da genellikle erkek ortaklarla birlikte çalışmaktadır (Yetim, 2002, s.81).

Girişimci kadın olmak, kadına diğer çalışma biçimlerine kıyasla daha fazla özerklik, özgür hareket etme ve bağımsızlık imkanı vermektedir. Bununla birlikte girişimcilik; işine yönelik kısa ve uzun vadeli planlar yapma, kaynakları optimum

kullanma, insanlar arası ilişkileri kurma ve sürdürme, işinde edindiği deneyimleri verimli kanallara aktarma gibi alanlarda kadının beceri kazanmasını sağlamaktadır (Ecevit, 1993, s.47).

Bazı durumlarda ise ücretli bir iş bulma şansları olmadığından ekonomik olarak marjinalleşmek durumunda kalan kadınlar, bir gelir kaynağı olarak kendi işlerini kurmaktan başka hiçbir seçeneğe sahip olmayabilmektedirler. Bunun yanı sıra düşük ücretli, kalifiye olmayan işlerde çalışan kadınlar iş tatminsizliği yaşamakta ve kendi işlerini kurma fikri bu kadınlara daha cazip gelmektedir (Goffee ve Scase, 1992, s.13-14).

Genel olarak kadınları girişimci olmaya güdüleyen nedenlere baktığımızda, girişimciliği cazip ve çekici kılan faktörlere; girişimciliğe çeken faktörler, alternatif bulamama sonucu zoraki olarak girişimciliğe yönelten faktörlere; girişimciliğe iten faktörler denmektedir. Özdemir'in 2010 yılında yaptığı çalışmada kadınları girişimci olmaya iten faktörlerin; amirlerin yönetim becerisinin olmaması, mobbing, cinsiyete dayalı ayrımcılık ve sürekli denetim olduğu görülmektedir. Kadınları girişimciliğe çeken faktörlere bakıldığında ise ekonomik özgürlük, hane halkı gelirin katkıda bulunma, başkalarının emri altında çalışmak istememe faktörlerinin ön sırada olduğu görülmektedir (Özen-Kutanis ve Karakiraz, 2013, s.19).

2.1.7. Girişimcilikte Cinsiyet Faktörü ve Kadın Girişimcilerin Özellikleri

Kadınlar sıcakkanlı, özverili, şefkatli ve sempatik gibi kadınsı özelliklere sahip yetiştirilirken, erkeklerin saldırgan, güçlü, rasyonel, rekabetçi, kararlı, özgüven sahibi gibi yönetsel roller için gerekli özelliklere sahip olarak yetiştirildiği kabul edilmekte bu nedenle girişimcilik kavramı daha çok erkeklere uygun görülmektedir (Shein, 1973, s. 96). Oysa ki işletme performansı, cinsiyetlere göre bir fark göstermemekte, genellikle motivasyon ve beklentilerin, erkek ve kadın girişimciler arasında farklılık gösterdiği farklı araştırmacılar tarafından gözlenmektedir. Shane (1997)'e göre kadın girişimciler daha çok düşük riskli ve getirili coğrafi alan bazı işleri tercih ederken erkek girişimciler getiri oranı yüksek, büyük ölçekli kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek işleri tercih etmektedirler (akt.Wube, 2010, s.15-16).

Ertübey (1993, s.244) kadın ve erkek girişimcileri analiz ettiği çalışmasında, kadın girişimcilerin erkek girişimcilerden üç noktada farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Kadın girişimci grubu kârını maksimize etme davranışından ziyade,

statüsünü erkek gruba oranla daha çok önemsemektedir. Ayrıca kadın girişimci grubu risk alma ve kendine güvenme konusunda erkek girişimci grubuna oranla daha çekinik olduklarını ifade etmektedirler.

Gumbert'e göre kadın işletme sahipleri, erkek işletme sahiplerine göre daha yenilikçilerdir. Çünkü erkekler işletmelerine daha çok satın alma ya da miras yoluyla sahip olduğu görülürken, kadınların daha çok yeni bir iş başlatarak sahip oldukları görülmektedir (Kundu ve Rani, 2007, s.230). Bununla birlikte kadın girişimcilerde yüksek içsel kontrol odağı görülmektedir (Neider, 1987, s.23).

Kadınların girişimcilik sürecine bakıldığında, kadın ve erkekler arasındaki bir diğer farklılığın, özellikle düşünme şekli ile ilgili olduğu görülmektedir. Kadınların % 50'sinden fazlası sezgisel düşünmeyi ve buna bağlı olarak karar almayı ön plana çıkarırken; erkeklerin % 70'den fazlası mantıksal düşünmeyi ve buna göre karar almayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte erkekler girişimciliği, genellikle bir iş kararı olarak görürken; kadınlar, aile ve kariyer ihtiyaçlarını karşılayan bir yol ve yaşam seçimi olarak görmektedirler (McKay, 2001, s.148-152).

Tablo 4

Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklılıklar

Özellikleri	Erkek Girişimciler	Kadın Girişimciler
Motivasyon	Başarı	Başarı
	Kişisel Bağımsızlık	Bağımsızlık
	İş Tatmini	İşte ezilme
	Mevcut işten hoşnutsuzluk	
Çıkış Noktası	Mevcut işin genişletilmesi	Girişime dair ilgi
	Deşarj ya da rahatlama	Kişisel değişimler
	Kazanma fırsatı	
Finansal Kaynaklar	Kişisel çaba ve birikim	Kişisel çaba ve birikimler
	Banka finansmanı	Kişisel varlık
	Yatırımcılar	
	Aile ya da arkadaş desteği	
Mesleki Altyapı	İş sahasındaki tecrübe	İş sahasındaki tecrübe
	Sahada yüksek başarı (Uzmanlık)	Sahada orta düzey yönetimsel tecrübe
	Çeşitli dallarda rekabet	Hizmet sektörü ile ilgili meslek
Kişisel Özellikler	Fikir sahibi ve ikna edici	Esneklik ve Tolerans
	Başarıya odaklanmış	Başarıya odaklanmış
	İdealist	Yaratıcı ve realist
	Yüksek düzeyde kendine güven	Orta düzeyde kendine güven
	Övgüye değer ve enerjik	Övgüye değer ve enerjik
	Kendinin patronu olmalı	Sosyal ve ekonomik çevre ile anlaşabilme yeteneği

(Tablo 4'ün devamı)

Altyapı	Girişime başlama yaşı 25-35	Girişime başlama yaşı 35-40
	Babası kendi işine sahipti	Babası kendi işine sahipti
	Lisans derecesi: işletme yada teknik	Lisans derecesi liberal sanat
	İlk doğan çocuk	İlk doğan çocuk
Destek Grupları	Arkadaşlar, profesyonel danışmanlar (avukat - muhasebeci), iş kuruluşları, eş	Yakın arkadaşlar, eş, aile, profesyonel kadın grupları, ticari işletmeler
Kurulan İşletme Türü	İmalat ya da inşaat.	Hizmet sektörü, eğitim, danışmanlık ya da halkla ilişkiler.

Kaynak: Hisrich ve Peters, 1995, s.61

Yapılan bir araştırmada ise, kadınların erkeklere oranla girişimcilik yönelimleri bakımından üç temel farka sahip oldukları gözlenmiştir; kadınlar statüye kazanç elde etmekten daha fazla önem vermekte, risk almada daha temkinli davranmakta ve kendilerine daha az güvenmektedirler. Ayrıca kadın girişimciler kurumsallaşmaya erkeklerden daha yatkındırlar ve kendi şahsi zamanlarını erkeklerden daha fazla iş için ayırmaktadırlar (Hisrich ve Öztürk, 1999, s.118). Tablo 4'de tabloda kadın ve erkek girişimcilerin gösterdikleri farklılıklar ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir (Hisrich ve Peters, 1995, s.63):

Girişimci kadınlar, bir işi kurup işletmenin yanı sıra kendi kariyerlerini de düzenleyen kadınlardır. Bu yeni kariyerleri; yenilik, yaratıcılık, risk alma, vizyon ve cesaret gibi özellikleri de barındırmaktadır. Kadın girişimciler, zeki, bağımsız ve toplulukta öne çıkan, hedefleri olan ve bu hedeflerine ulaşmak için karşılaştıkları güçlüklerle göğüs geren, beklentilerini ve iş ile ilgili çabalarını sürekli gözden geçiren ve sosyal bilinci yüksek olan bireylerdir (Moore, 2000, s.2).

Genellikle, erkekler ile karşılaştırıldığında iş ile ilgili talepleri karşılamada kadınlar daha az iddialı, daha az rekabetçi ve daha az agresif olarak kabul edilmektedir (Budhwar, Saini ve Bhatnagar, 2011, s.182). Oysa yapılan çalışmalarda kadın girişimcileri tanımlayan kişisel özellikler; dinamik, bağımsız, özgüvenli, rekabetçi ve amaç yönelimli olma olarak belirtilmektedir (Zapalska ve Fogel, 1998, s.141). Kadın girişimciler, erkek girişimcilerdeki özelliklere sahip olmanın yanı sıra; erkeğe karşı güçlü olma, kendini ispat etme ve ekonomik anlamda bağımsız olma isteğine sahiptirler (Kaya, 2014, s.114).

Jalbert'a göre kadın girişimciler; yüksek cesurluk eğilimi gösteren, enerji seviyesi yüksek, kişisel güdülerini geliştirmiş, evli, ailesinde ilk çocuk olan, babası kendi işinin sahibi, kişisel ve genel yönetim becerilerine sahip, sosyal anlamda becerikli bir

profil ortaya koymaktadırlar. Ayrıca kadınlar yeni bir girişim oluşturma yanında, girişimi geliştirme ve başarılı bir kuruluş haline getirme konusunda daha uzun vadeli düşünmekte, işletmenin nitelik ve standartları, hizmet kalitesi işletmenin piyasada saygın bir kuruluş olarak yerini alması konularına daha çok önem vermektedir (akt, Güney, 2008, s.251).

Kadın girişimcilerin özellikleri arasında, uzlaşmacı, insancıl, sabırlı ve demokratik olmaları sayılabilmektedir ki bu özellikleri onları girişimcilikte başarılı kılmaktadır. (Kaya, 2014, s.112). Kadınlar, daha çok otoriteyi dağıtan, müşteri ile ilgilenmede daha başarılı, daha iyi müşteri hizmeti sağlayıcıları, dürüstlük, doğruluk ve insan ilişkileri konusunda daha iyi ve interaktif liderlik stillerine daha uyumlulardır (Budhwar vd. 2011, s.183).

Kadın girişimcilerin özellikleri üç başlık altında toplamak mümkündür. Bu özellikler (Soysal, 2010b, s.77):

1. Girişimci olmaktan kaynaklanan özellikler: Kendine güven, risk alma, yaratıcılık, yenilikçilik, akılcılık, bağımsızlık ve rekabetçilik özelliklerine sahip kişilerdir.
2. Sosyo-kültürel değerlerle ilgili özellikler: Çevresinde saygın, çevresindeki kaynakları ve ilişkileri iyi değerlendirebilen, koruyan-gözetken, işbirliğine yönelik, akrabalarının ve yakın çevresinin desteğini kazanmış kişilerdir.
3. Cinsiyet rollerinden kaynaklanan özellikler: İyi iletişim kurabilen, problemleri kolayca çözebilen, hoşgörülü, özverili ve duygusal kişilerdir.

2.1.8. Kadın Girişimciliğinin Önemi

Kadın girişimciler, erkek girişimcilerle benzer bir şekilde, ülkenin gelişiminde önemli bir role sahiptirler. Kadın girişimcilerin, bir ülkede ekonomik büyümeyi ve istihdam yaratılmasını pozitif yönden etkilediği ve aynı zamanda ekonomik, sosyal ve politik konularda kadınları güçlendiren bir araç olduğu görülmektedir (Kundu ve Rani, 2007, s. 230). Bunun yanı sıra kadın girişimciliğinin artmasıyla herhangi bir ekonomik sistem içinde çeşitlilik artmakta ve bu da kadının kendinin ifade etmesi ve potansiyelini yerine getirmesi için yollar sağlamaktadır (Jamali, 2009, s.232).

Son yıllarda artan popülaritesi ile birlikte kadın girişimciliği konusu, gittikçe artan oranda uluslararası örgütlerin ve ulusal sivil/kamu kuruluşların gündemlerini

oluşturmaktadır. Kadın girişimciliğinin; kadın-erkek eşitliğini sağlaması, kadınların piyasa üretimine katkılarının artırılması ve dolayısıyla elde ettikleri gelirle kendilerinin ve ailelerinin yoksulluktan kurtulması, böylece ülke kalkınmasına yarar sağlaması beklenmektedir. Kadın girişimciliğinin desteklenmesi ile bazen “kadın” unsuru ön plana çıkaran sonuçlar, bazen de “girişimci” unsuru ön plana çıkaran sonuçlar hedeflenmektedir. Bu anlamda kadın girişimciliğinin desteklenmesinde, girişimcinin “kadın” olma unsurunu öne çıkaran nedenler şunlardır (Özar, 2005, s.13):

1. Kadın ve erkek girişimci sayısı eşitliğini sağlamak,
2. Kadınların piyasaya sunulacak üretim yapmalarını sağlamak,
3. Kadınların ekonomik gücünü arttırmak ve böylece toplumsal olarak güçlenmesini sağlamak,
4. Kadınların erkeklere oranla, gelirlerinin büyük bir kısmını evlerine ve çocuklarına harcadıkları olgusundan hareketle, aile refahını arttırmak,
5. Toplum içerisinde kadının konumunu yükseltmek.

Kadın girişimciliğinin desteklenmesinde girişimcilik unsurunu öne çıkaran nedenler ise:

1. Ülke içerisinde girişimcilik potansiyelini arttırmak,
2. İşsizlik ve yoksulluğun azaltılmasında bireylerin gelir getirici faaliyetlerde bulunarak, kendi çözümlerini geliştirmelerini sağlamak.

Kadın girişimci, ülke ekonomisine katkıda bulunmakta, devletten iş istememekte; istihdam sorununa çözüm üretmekte, vergi ödemekte, ailenin refah düzeyini arttırmakta, çocukların eğitim düzeylerini yükseltmekte, nüfus planlamasına bilinçli olarak katılmakta; diğer yandan girişimci olmak isteyen kadınlara da bir örnek oluşturmaktadır (TESK, 1993, s.20). Girişimcilik faaliyeti ile kadınlar, bir yandan maddi ve manevi kazanımlar elde ederken, diğer yandan bağımsızlık, finansal fırsatlar, toplumsal hizmet, iş güvenliği, aile istihdamı ve meydan okuyuculuk gibi özellikler ile de cinsiyet ayrımcılığına yönelik yargıları kadınlar lehine çevirebilme fırsatını da elde etmiş olmaktadır (Soysal, 2010a, s.110).

Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için özellikle yerel ekonomilerde istihdam yaratma ve çevrelerine sağladıkları sosyal fayda bakımından kadın girişimciler

büyük rol oynamaktadır. Kadın girişimciler fırsat eşitliğinin sağlanması, kadınların piyasa üretimine katkılarının artırılması ve dolayısıyla elde ettikleri gelirle kendilerinin ve ailelerinin yoksulluktan kurtulması ve böylelikle ülke kalkınmasının sağlanması konusunda etkin rol oynamaktadırlar. Böylelikle kadınlar, kendi ülke ekonomilerini geliştirmede potansiyel girişimcilik faaliyetleri ile önemli bir kaldıraç kuvveti oluşturmaktadırlar (Yalman ve Gündoğdu, 2014, s.44).

2.1.9. Kadın Girişimci Tipolojileri

İş yaşamı içinde yer alan kadın girişimciler; sahip oldukları imkanlar, önceki iş tecrübeleri, kişisel özellikleri, demografik özellikleri, cinsiyet rollerine bakış açısı gibi faktörlerden dolayı farklı girişimcilik tipleri sergileyebilmektedirler. Farklı faktörler doğrultusunda farklı araştırmacılar, farklı kadın girişimci tipolojileri tanımlamışlardır.

2.1.9.1 Goffee ve Scase'e Göre Kadın Girişimci Tipolojisi

Bunlardan ilki Goffee ve Scase (1985) tarafından 1981-1983 yılları arasında 54 kadın girişimciden oluşan örneklem grubuyla İngiltere'de yapılan çalışmadır (Goffe ve Scase, 1992, s. 55). Çalışmada iki faktör üzerine dört farklı kadın girişimci tipi geliştirilmiştir. İlk faktör, kadın girişimcilerin girişimci ideallerine bağlılık düzeyleridir. İkinci faktör ise kadın girişimcilerin geleneksel olarak belirlenmiş kadın-erkek ilişkilerini ne ölçüde kabul etmeye hazır olduklarıdır. Bu iki faktöre göre kadın girişimci tipleri geleneksel, yenilikçi, evcimen, köktenci olarak dört farklı şekilde belirlenmiştir (Goffe ve Scase, 1992, s.77-80):

- *Geleneksel Kadın Girişimciler:* Geleneksel kadın girişimciler hem girişimci ideallerine hem de toplumsal cinsiyet rollerine bağlı tiplerdir. Para kazanma ihtiyacı kişileri güdüleme konusunda belirleyicidir. Bununla birlikte aile rolünü de önemsemektedirler. Bu tip girişimci kadınların çoğunluğu evli olmakla birlikte işleri ile ailevi sorumluluklarını bir arada yürütmektedirler. Bu sorumluluklarından dolayı işlerini fazla büyütmekten kaçınmaktadırlar. Kadın için belirlenmiş rollere uygun işler yapmaktadırlar.
- *Yenilikçi Kadın Girişimciler:* Girişimcilik ideallerini cinsiyet rollerinin üstünde tutan kadın girişimci tipidir. Girişimcilik ideallerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. İşlerini büyütme ve yüksek kar elde etme peşinde koşarlar. Kadınlık rollerinden, kariyerlerine engel olduğunda vazgeçerler. İşleri bütün

kişisel ilişkilerinden önde gelmektedir. Genellikle evli değildirler. Yüksek düzeyde eğitim almış, ekonomik bağımsızlıklarına düşkün tiplerdir. Teknolojiyi iyi bir şekilde algılama ve kullanabilme yeteneğine sahiptirler.

- *Evcimen Kadın Girişimciler:* Bu gruptaki kadın girişimciler ideallerine sınırlı olarak bağlılık duyan, ancak kadınlık rollerine sıkı sıkıya bağlı olan tiplerdir. İş yaşantılarını, aile yaşantılarına göre düzenlemekte, ailenin uygun gördüğü ve aileye uyan girişimcilik alanlarında faaliyet göstermektedirler. Geleneksel kadın girişimcilere göre daha az olarak ideallerini önemserler. Genellikle aile ve çocuk sahibi olan bu tipler, çocuk sayısı arttıkça girişimde bulunmaktan kaçınmaktadırlar. Ana merkezin eş, çocuk ve ailesi olmasından dolayı kadının evini yönetme ve çocuklarına bakıcılık rolü devam eder. Maddi konulardan çok kişisel yeteneklerini geliştirmeyi ve işten zevk almayı önemserler. Müşterilerle düzenli ve uzun vadeli işler geliştirmeye uygun girişimlerde bulunurlar.
- *Köktenci Kadın Girişimciler:* Bu tip kadın girişimciler hem ideallerine hem de cinsiyet rollerine karşı düşük derecede bağlılık göstermektedir. Bu gruptaki kadın girişimciler her alanda erkeklerle eşit olma arzusunda oldukları gibi bu konuda da eşit olmayı amaçlamaktadırlar. Kişisel deneyimleri ve iş yaşamları onları kadının toplumsal hayattaki yerini sorgulamasına yol açmaktadır. Bu tip girişimci kadınlar, işletmeleri ekonomik bir birim olarak görmenin yanında sosyal birimler olarak da görmektedirler. İş sahibi olma durumlarını bağımsızlıkları sağlama da bir araç olarak görmektedirler. Kadınsı kişilik özelliklerini baskın bir şekilde gösteren bu gruptaki kişiler, şayet evlilerse, işler, eşler arasında eşit bir şekilde yürütülür. Kadın hareketiyle ilgili basın, yayın, perakende satış, eğitim gibi konularda faaliyet gösterirler.

2.1.9.2. Moore'a Göre Kadın Girişimci Tipolojisi

Dorothy Moore (1987) tarafından kadın girişimciliğinin sürecini baz alarak yapılan diğer bir ayırmada kadın girişimciler geleneksel ve modern olarak sınıflandırılmıştır (Moore, 1990, s.277).

Tablo 5

Kadın Girişimci Tipleri

	Geleneksel	Modern
Yönelim	Ev ve aile	Kariyer
İş	Gelir takviyesi	Amaçlara ulaşma etkisi
Giriş	Hizmet ve perakende sektörü	Erkek egemen işler ve yeni girişimler
Finansman	Kişisel kaynaklar	Dış sermaye
Kredi	Ayrımcılık	Eşit kredi fırsatları
Eğitim	Sosyal bilimler	Kurumsal deneyime sahip teknik ve işletmecilik bilgileri
Mülkiyet tipi	Yavaş büyüyen düşük gelirli mülkiyetler	Yüksek gelirli kurumsal işletmeler
Rol model	Yaygın	Daha az yaygın

Kaynak: Moore, 1990, s. 277

Tablo 5’de görülen geleneksel ve modern kadın girişimci tipleri ve bunların özellikleri şu şekildedir:

- *Geleneksel Kadın Girişimciler:* Evlerine ve ailelerine yönelik olarak yaşayan, genellikle işletmecilik ve teknik eğitim almamış kişilerdir. Bu tarz kadın girişimciler hizmet ve perakende sektöründe faaliyet göstermekte ve yatırımlar için kişisel kaynaklarından yararlanmaktadırlar. Bu nedenle düşük gelirli işlere sahiplerdir.
- *Modern Kadın Girişimciler:* Modern kadın girişimciler ise kariyer odaklı tiplerdir. Yüksek gelirli kurumsal işletmeler ve yeni girişimler oluşturmaktadırlar. Genellikle kurumsal deneyime sahip, teknik ve işletmecilik eğitimleri almış kişilerdir. İşletmelerinin finansmanında dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Toplumda daha sık rastlanan kadın girişimci tipi ise geleneksel tipteki kadın girişimcilerdir.

2.1.9.3. Carter ve Cannon’a Göre Kadın Girişimci Tipolojisi

Kadın girişimcilerin davranışlarını ve girişimcilerin yaşam döngüsündeki dönemin girişimcilik deneyiminde yaratacağı değişikliği göz önünde bulundurmadıkları için Goffe ve Scase’in yaptıkları çalışmayı eleştiren Carter ve Cannon, Londra’da kendi iş yerine sahip 60 kadın girişimci üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda ideal beş kadın girişimci tipi belirlemişlerdir. Geliştirdikleri hipotezde, kadın girişimcilerin sahip

oldukları farklılıkların davranışsal ve motivasyonel faktörler, girişime başlamadaki arzu faktörü ve bu faktörlerin yarattığı değişimden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda beş kadın girişimci tipi belirlemişlerdir (Carter ve Cannon 1988, s.32-34):

- *Bir Girişimden Diğetine Keyfi Geçiş Yapan Genç Girişimciler:* Bu gruptaki kadın girişimciler, 25 ve altında yaşlarda olan, daha önce herhangi bir iş deneyimi olmayan, girişimciliği kariyer seçeneği olarak göremeyen kadınlardır. Bu grubu, başlangıç safhasında iken diğ bir girişime geçiş yapan kadın girişimci tipi olarak tanımlamak mümkündür. Girişimcilik serüvenleri başarı durumlarına bağlıdır. Girişimlerinde başarılı olana dek motivasyon düzeyleri ve işlerine bağlılıkları düşük iken, başarılı olmaları durumunda yüksek bağlılık ve motivasyon sergilemekte, başarılı genç girişimciler sınıfına dahil olmaktadır. Başarısızlık ise, onların iş hayatından tamamen kopmalarına neden olmaktadır.
- *Genç Başarılı Girişimciler:* Genç başarılı kadın girişimciler aldıkları iyi eğitimin ardından girişimci olma yolunu seçmektedirler. Bu nedenle girişimcilik, onlar için uzun vadeli düşünülen bir kariyer seçeneğidir. İş ile ilgili büyük deneyimleri olmadığı için bilgi eksiklerini çeşitli eğitimlere katılarak, yararlı sosyal ve iletişim ağıları kurarak tamamlamaktadırlar.
- *Başarı Odaklı Girişimciler:* Genç başarılı girişimciler gibi, bu grup da yüksek kariyer odaklıdır. Yaşamlarında öncelikleri sahip oldukları işletme olduğu için, kariyerlerini ve işletmelerinin başarısını etkileyebilecek değişikliklerden hoşlanmamaktadırlar. Kariyerlerini ve başarılarını etkiler düşüncesi ile çocuk sahibi olmayı arzulamamaktadırlar.
- *Dönüş Yapan Girişimciler:* Bu gruptaki girişimcilerin bir bölümü daha önceden yönetim ve iş deneyimine sahip olmakla birlikte, ailevi sorumluluklar nedeni ile kariyerlerine ara vermek durumunda kalmışlardır. Girişimciliği uzun vadeli bir yatırım olarak gören bu grupta yer alan kadın girişimciler ilk olarak yarı zamanlı kariyer olarak ve aileleri ekseninde başlamakta, daha sonra tam zamanlı çalışmaya geçmektedirler.
- *Geleneklerine Bağlı Girişimciler:* Diğ gruplara göre daha yaşlı olan geleneklerine bağlı kadın girişimcilerde, aile her zaman öncelikli durumdadır. İşletmeleri ile ilgili kararlarını dahi aile üyelerinde oluşan bir

grup ile almaktadırlar. Ailenin iş yaşamı için engel olmadığını düşünmektedirler ve çocuk bakımı gibi konularda aile sorumluluklarını yerine getirebilmek için profesyonel hizmetlerden yararlanmaktadırlar.

2.1.9.4. Kumar’a Göre Kadın Girişimci Tipolojisi

Kumar (2011) yaptığı çalışmada, Hindistan’daki kadın girişimcileri varlıklı girişimciler, ekonomik özgürlük arayan girişimciler, girişimciliğe itilenler, kendi işini yaratanlar, kırsal girişimciler olmak üzere beş kategoride toplamıştır:

- *Varlıklı Girişimciler:* Bu gruptaki kadınlar zengin ailelerden gelen kadınları kapsamaktadır. Genellikle toplumun zengin sınıfında yer alan ailelerin kızlarını, gelinlerini veya kuzenlerini bu grupta görmek mümkündür. Aileleri tarafından da desteklenen bu kadınlar daha çok güzellik salonları, ev dekorasyonu, yayıncılık, film dağıtımı ve benzer sektörlerde girişimcilik yapmaktadırlar.
- *Ekonomik Özgürlük Arayan Girişimciler:* Bu gruptaki girişimcileri büyük kentlerde yaşayan, yeni faaliyetlerle kendini göstermek isteyen kadınlar oluşturmaktadır. Bu türden kadın girişimciler için de ekonomik özgürlük önemli bir değer olarak görülmektedir. İyi bir eğitim elde etmiş olan bu girişimci kitle genellikle düşük riskli sektörleri; anaokullarını, öğrenci taşımacılığını, restoran işletmeciliği ve alışveriş marketlerini tercih etmektedirler.
- *Girişimciliğe İtilenler:* Bu grupta yer alan kadın girişimcilerin temel güdüsü finansal zorlukları aşmaktır. Ailenin parasal durumundan dolayı kadınlar ya var olan işlerinin kapasitesini genişletmek için veya yeni iş kollarından gelir elde etmek için girişimciliğe yönelmişlerdir. Bu kadınların girişimciliğe ilgisi, kendi istek ve taleplerinden ziyade mevcuttaki parasal koşulların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.
- *Kendi İşini Yaratanlar:* Köy ve kasabalarda kadınlar sadece yaşamını sürdürebilmek için kendilerine iş yaratmak zorunda kalmaktadırlar. Genelde bu grupta yer alan kadınlar fakir ve çok fakir olarak gruplanan kadınlardır. Çalı süpürgesi, mum, iş yerlerine çay ve kahve servisi, elbise veya diğer türden giysileri ütüleme, söküklere dikme ile girişimciliğe başlamaktadırlar.

Bu kadınlar Hindistan’da kendi işini yaratan girişimciler olarak bilinmektedirler.

- *Kırsal Girişimciler:* Bu kategoride yer alan girişimci kadınlar özellikle köy ve kasabalarda düşük riskli, örgütlenme becerisine ihtiyaç duymadan işe başlayan kadınlarca oluşturulmaktadır. Süt ve süt mamulleri, turşu yapımı, meyve suyu hazırlama gibi düşük gelirli işleri üstlenen kadınlar kırsal girişimcileri oluşturmaktadır.

2.2. Liderlik

Liderlik, sosyal bilimler alanında uzun yıllardır üzerinde en çok tartışılan konuların başında gelmektedir. Liderlik üzerine birçok araştırma yapılmış, birçok farklı teori geliştirilmiştir. Geliştirilen bu teorilerin çoğunluğu lideri sahip olması gereken özellikler açısından, davranışsal açıdan ve durumsal açıdan inceleyerek açıklamaya çalışmıştır. Günümüzde de devam eden liderlik ile ilgili çalışmalar, değişen ihtiyaçlar, gelişen insan ilişkileri ve değişen yönetim anlayışı sonucu farklılıklar göstermeye başlamıştır (Börü ve Güneşer, 2005, s.136).

Liderlik, amaçların başarılması için; diğerlerinin, istekli çalışmalarını sağlamak amacıyla desteklenmesi ve etkilenmesi sürecidir. Bu, bireyin veya grubun hedeflerini belirlemesi ve ifade edilen hedefleri başarmak için motive edilmesi ve desteklenmesi sürecine yardımcı olan kritik bir faktördür. Tanımlamadaki üç önemli öge; etki/destek, gönüllü çaba ve amaç başarımı olarak karşımıza çıkmaktadır. (Newstrom ve Davis 2007, s.159). Buna göre toplumsal yaşamın tüm yönlerini etkileyen örgütlerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmeleri, yönetim kademelerinde çalışanların astlarını isteklendirme yoluyla, amaçlar doğrultusunda harekete geçmeleriyle mümkün olmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1992, s.467; Sökmen, 2010, s.111). Astların harekete geçmesini sağlayacak bir lider olmaksızın örgütler, ancak müzisyen ve enstrümanlardan oluşan şefsiz bir orkestra gibi insan ve makinelerin bir karmaşası olurdu. Orkestra gibi diğer tüm örgütlerde değerli varlıklarını geliştirmek için liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar (Newstrom ve Davis, 2007, s.159).

Günümüzde “bilgi toplumu”, “post-endüstriyel toplum”, “enformasyon toplumu”, “risk toplumu” gibi farklı isimlerle dile getirilen ve toplumsal yaşamın şekil değiştirdiği bir süreç yaşanmaktadır. Bu anlamda bilgi toplumu süreci, yaşamın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Günümüzün sürekli değişen çalışma yaşamında etkin ve verimli organizasyonların oluşturulabilmesi için gerekli

araçlar olarak liderlik kavramı önemi bir araç olarak ortaya çıkmaktadır (Yalçın ve Ay, 2011, s.16). Katz ve Kahn (1978, s.288) organizasyonlarda lidere ihtiyaç duyulmasının sebebini şu dört faktöre dayandırmıştır:

- *Örgütsel Tasarım Eksikliği*: Organizasyonun plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranışların; plandan karmaşık, kapsamlı ve değişken olması,
- *Değişen Çevresel Koşullar*: Organizasyonun içinde bulundukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Liderin, açık bir sistem olan organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlaması,
- *Örgütün İçsel Dinamiği*: Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Organizasyon büyüdükçe yeni işlevler yüklenmekte ve yeni karmaşık yapılar yaratılmaktadır. Mevcut yapılarla bu yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdüm sağlanması ihtiyacı ortaya çıkmakta ve yeni politikaların bulunması gereksinimi,
- *İnsan Üyeliğinin Doğası*: İnsanların kazandıkları tecrübelerin paralelinde gereksinimleri, güdüler ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelmesi, organizasyonlarda lideri gerekli kılmaktadır.

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları konuları ile ilgili bilgi verilecektir.

2.2.1. Liderlik Kavramı

Lider kavramının tarihi çok eskilere dayanmaktadır. Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda daha sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Liderliği, bir grup insanı, belli başlı amaçlar çerçevesinde toplayabilme ve bu amaçları başarabilmeleri için onları etkileyerek harekete geçirme bilgi ve becerilerinin bütünüdür şeklinde tanımlamak mümkündür. Liderlik hakkında yapılan birçok farklı tanımın ifade ettiği kavramlar genelde aynıdır. Bu kavramlar; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın var olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır (Zel, 2006, s.90-91).

Andersen (2008, s.1078)'e göre ise liderlik ile ilgili yapılan yüzlerce tanıma bakıldığında, birçoğunda “amacı gerçekleştirme, organizasyon, yapı ve kişisel ilişkiler” kavramlarından bahsedildiği görülmektedir. Bu durum liderlik ve organizasyon arasında

güçlü bir bağ olduğunun işaretidir. Farklı organizasyonlarda liderliğin farklı bir boyutunu görmek mümkündür. Yönetim ve organizasyon alanında liderlik, organizasyon ile bağlantılı olan bir kavram olarak ele alınmaktadır (Andersen, 2006, s.1078). Bununla birlikte liderlik, sadece resmi organizasyonlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde, büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde elindeki bu yetkileri kullanamayan, dolayısı ile grubu peşinden sürükleyemeyen liderler de olabilmektedir. Ayrıca liderlik, sadece işletmelerin üst kademelerinde yer alan yöneticilere has bir süreç de değildir. Bunun nedeni liderliğin bir konum değil, karakter ve becerinin birleşimi olmasıdır. Bu durumda ise her yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması mümkün değildir (Robbins ve De Cenzo, 1998, s.407; Doğan, 2001, s.9).

Liderlik, belli bir durum içinde, belli bir anda ve belli koşullar altında ve bir grupta; bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü çabalarının teşvik edildiği, belirlenmiş ortak hedeflere ulaşmayı sağlamada aracı olan, deneyimlerin aktarıldığı bir etkileme sürecidir (Werner, 1993, s.17). İnsanların ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirme durumlarıdır (Burns, 1978, s.425).

Liderliği süreç yönünden ve özellik yönünden tanımlamak mümkündür. Liderlik bir süreç olarak tanımlandığında, liderlik bir amaç etrafında toplanmış grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlar bütünü olarak görülmektedir. Liderlik bir özellik olarak düşünüldüğünde, liderlik grup üyelerini başarılı olmaya hazırlama ve yönlendirme yeteneğidir şeklinde bir tanım yapılabilmektedir. Yapılan tanımlara dikkat edildiğinde, liderin amaçlar etrafında grubu toplayan, onları hedefe yönelmeye ikna eden, istenen sonuç için öncülük yapan kişi olduğu görülmektedir. (Erdoğan, 1997, s.231; Northouse, 2010, s.5).

Lider ve liderlik, üzerinde çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, tanım ve içeriği konusunda çok az fikir birliği sağlanmış bir kavramdır. Bu bağlamda, araştırmacıların ve yazarların lider/liderlik konularına yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla kavramları tanımlamada kendi bakış açıları ve ilgileri doğrultusunda farklı değişkenleri dikkate almış olmaları, literatürde çok sayıda tanımın yer almasına neden olmuştur (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s.3). Bununla birlikte, liderlik olgusu ile ilgili ortak bir tanımlamaya ulaşılamamış olduğu bir gerçektir. Bunun nedeni örgütlerin içinde

bulunduğu küresel ortamda, örgütlerin sürekli değişmek durumunda olması ve buna bağlı olarak da liderlerden beklenen işlevlerin değişmesinin de kaçınılmaz olmasıdır (Karip, 1998, s.445). Literatürde liderlik üzerine ortaya atılmış tanımların bazıları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6

Liderlik Tanımları

Tarih	Tanımlar
1902	Cooley: Sosyal hareketin (merkezinde) olabilmektir.
1906	Mumford: Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
1911	Blackmar: Tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921	Munson: En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya sevk etme kabiliyetidir.
1924	Chapin: Grubun işbirliğine özel bir mana yükleyebilmektir.
1927	Bernard: İzleyicilerin istek ve ihtiyaçlarını fark ederek; enerjilerini bu istek ve ihtiyaçları karşılamaya yöneltmektir.
1930	Bundel: Grup üyelerini ikna ederek, onları istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1934	Bogardus: Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin kontağı ve bu kontak içerisinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
1935	Kilbourne: Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
1939	Phillips: Amaçların gerçekleştirilmesi için tüm üyelere ilham vererek moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.
1942	Copeland: Liderlik, insanları gerek fiziksel, gerek duygusal ve gerekse zihinsel olarak etkileyebilme sanatıdır.
1948	Knickerbocker: Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
1950	Stodgill: Amaçların var olması ve gerçekleştirilmesi için grup üyelerini etkileme sürecidir.
1955	Koontz ve O'Donnel: Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
1957	Hempfill ve Cons: Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
1960	Terry: Kollektif amaçları gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1961	Weschler ve Massarik: İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
1964	Lipham: Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak adına yeni bir yapı ve süreç başlatabilmektir.
1968	Dubin: Yetki kullanarak karar alabilme gücüdür
1974	Stogdill: Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
1978	Dubrin: Amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
1978	Katz ve Kahn: Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
1984	Rauch ve Behling: Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.

(Tablo 6'nın devamı)

1985	Bennis ve Nanus: Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
1992	Pagonis: Belirli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
1996	Sullivan ve Harper: Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği belirlemek ve ekip kurmaktır.
1997	Tosun: Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir.
1999	Koçel: Belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
2001	Eren: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.
2004	Adair : İnsanların belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyetidir
2007	Newstrom ve Davis: Liderlik, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışanların hevesli bir şekilde çalışmasını sağlamak için desteklenmesi ve etkilenmesi sürecidir.
2010	Özkalp ve Kirel: Belirli durum ve şartlar altında hedeflere ulaşmak için belirlenmiş bir takım değerleri izleyicilerine benimsetmek sureti ile onların davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır.

Kaynak: İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009, s.4; Erçetin, 1998, s.4-10'den uyarlanmıştır.

Gelişen ve değişen çalışma anlayışı ile birlikte liderlik yaklaşımları da değişmiştir. Önceleri liderliğin doğuştan bir yetenek olduğuna inanılırken, zamanla liderin davranışları, içinde bulunulan koşullar ve liderin bakış açısı da ele alınmış ve liderlik kuramları bugünkü halini almıştır. Tablo 7'de liderlik yaklaşımlarını tarihsel gelişimi görülmektedir.

Tablo 7

Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1950'lere kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
1950-1970 yılları	Davranışsal Yaklaşımlar	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin başı	Durumsal Yaklaşımlar	Etkili liderlik içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'lerden günümüze	Modern Liderlik Yaklaşımları (Dönüşümcü, Etkileşimci, Karizmatik, Otantik, Ahlaki...)	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

Kaynak: Bryman, 1992, s.1'den uyarlanmıştır.

Günümüze kadar gelişerek bugünkü halini alan liderlik yaklaşımlarından ilki olan özellikler yaklaşımı aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

2.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Tarih boyunca politik, askeri ve sosyal alanlarda öne çıkan büyük liderlerin sahip oldukları özelliklerin doğuştan geldiği ve bu özelliklere herkesin sahip olmayacağı düşüncesine inanılmıştır. Sadece büyük adamlarda bu tür özelliklerin var olduğu inancı büyük adam kuramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. 1900'li yılların başlarına gelindiğinde ise sosyal bilimciler, liderlerin özelliklerini daha yakından inceleyen araştırmalarda bulunmuşlardır. Bu araştırmalar sonucu büyük adam düşüncesi yerini liderlikte özellikler yaklaşımına bırakmaya başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında özellikler kuramının büyük adam düşüncesinin devamı niteliğinde, liderin kişisel nitelikleri üzerine odaklanan bir teori olduğunu söylemek mümkün olacaktır (Northouse, 2001, s.15). Özellikler yaklaşım tipik olarak liderlerin davranışlarıyla ilişkili olan, lider kişilerin ayırt edici fiziksel ya da psikolojik özelliklerini belirlemeye çalışmaktadır. Liderliği belirleyen anahtar faktörlerin içsel olduğu yargısı ile ortaya çıkan özellikler teorisi liderin bireysel özelliklerini üç grupta toplamaktadır (Hoy ve Miskel, 2010, s.378). Bu gruplandırmaya göre liderlik özellikleri; kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler olarak sınıflandırılmaktadır (Zel, 2006, s.115).

Özellikler yaklaşımına göre, grup içerisinde bir kişinin fark yaratmasının, lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel sebebi kişinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Lider; fiziksel, düşünsel, duyumsal, sosyal ve kişilik özellikleri gibi doğuştan taşıdığı özellikler bakımından grup içindeki diğer üyelerden farklı olmalıdır (Bückler, Martin, Knaebel ve Bückler, 2006, s.2-3). Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak ortaya çıkması, grup tarafından kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni kişinin sahip olduğu bu özelliklerdir (Evans, 1990, s.224). Bahsedilen bu özellikler cinsiyet, boy, ağırlık, yaş, dış görünüş gibi fiziksel; üstün zeka, derin bilgiye sahip olma, özel bir beceriye sahip olma gibi zihinsel; ikna ve hitabet yeteneği, gelişmiş sosyal ilişkiler, sakın kalma, sorumluluk sahibi olma, riski göze alma, başkalarını yönetebilme, cesaret ve kendine güven gibi kişisel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2012, s.365-368). Tarihsel süreçte farklı şekillerde tanımlanan liderlik özellikleri Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8

Liderlik Özelliklerini İnceleyen Araştırmaların Sonuçları

Stodgill (1948)	Mann (1959)	Stodgill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)
Zeka	Zeka	Başarı isteği	Zeka	Dürtü
Duyarlılık	Erkeklik	Israr	Erkeklik	Motivasyon
Anlayış	Uyumluluk	Anlayış	Dominantlık	Dürüstlük
Sorumluluk	Dominantlık	İnsiyatif		Özgüven
İnsiyatif	Dışadönüklük	Özgüven		Bilişsel
Israr	Tutuculuk	Sorumluluk		yetenek
Özgüven		İşbirlikçilik		Meslek bilgisi
Gelişmiş beşeri ilişkiler		Hoşgörü		
		Etkileme gücü		
		Gelişmiş beşeri ilişkiler		

Kaynak: Northouse, 2001, s.18

Özellikler yaklaşımı vardığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememesi nedeniyle birçok eleştiri almıştır. Tutarlılık göstermemesinin nedeni olarak şunlar sayılabilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, s.320; Robbins ve Judge, 2012, s.383):

- Özellikler listesi sonsuzdur,
- Liderin ortaya çıktığı grup içinde, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip olan bireyler bulunabilmektedir,
- Özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür,
- Liderin bulunduğu ortam göz ardı edilmektedir.

Özellikler yaklaşımının almış olduğu bu eleştiriler sonrası liderin ve birlikte çalıştığı işgörenlerinin davranışlarını da ele alındığı davranışsal yaklaşım geliştirilmiştir.

2.2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

1940'ların sonlarına gelindiğinde özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalmaya başlamıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişler; etkili bir liderin, daha az etkin bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini tahmin etmeye çalışmışlardır. Liderin “ne olduğunu” açıklamaya çalışan özellikler yaklaşımı ile

karşılaştırıldığında, davranışsal yaklaşımın liderin “ne yaptığı” ve “nasıl yaptığı” sorularına cevap aradığı görülmektedir (Güney, 2011, s.363).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, uygun davranışlarda bulunan her bireyin iyi bir lider olabileceğini iddia etmektedir. Liderlik davranışları üzerine yapılan birçok araştırma da liderlerin sahip olduğu özellikler bir tarafa bırakılmış ve liderlerin sergilemesi gereken davranışlar ortaya çıkarmaya çalışılmıştır. Davranışlıların, özelliklerden daha kolay öğrenilir olması ise liderliği herkese açık hale getirmektedir (Daft, 1999, s.69).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde birçok araştırmacı katkı sağlamıştır. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Likert’in Sistem 4 Modeli, Blake ve Moutan’ın Yönetim Matrisi, McGregor’un X ve Y Teorileri bunlardan başlıcalarıdır.

2.2.2.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945’de başlayan Ohio Üniversitesine tarafından yürütülen çalışmalar, liderlik davranışları üzerine yapılan en önemli çalışmalardan birisidir. Araştırmalar, liderliğin hem askeri hem de endüstriyel alanlar içerisinde “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi” yardımıyla incelenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir (Allen, 2005, s.19). Araştırma çerçevesinde 1800’e yakın lider davranış biçimi ortaya konmuştur. Analiz sonrasında bu sayı 150’ye indirilmiştir (Zel, 2006, s.125). Verilen cevaplara dayanarak, liderlik davranışlarını belirleyen iki değişken tanımlanmıştır (Luthans, 1995, s.477-478):

- *Bireyi Dikkate Alma (İlişkiye Yönelik)*: Liderin izleyicilerini ön planda tutan davranışlar göstermesini ifade etmektedir. Lider, izleyicilerin (grup üyelerinin) ihtiyaç ve arzularına, iyiliğine, rahatına yakından ilgi göstermektedir.
- *İnisiyatif (Yapıya Yönelik)*: Liderin, çalışanlarının faaliyetlerini planlama, organize etme, denetleme, amaçları belirleme, işle ilgili süreleri belirleme ve bu konularda inisiyatif kullanmasını ifade etmektedir.



Şekil 1. Ohio üniversitesi yaklaşımı

Kaynak: Lunenburg ve Ornstein, 1996, s.128.

Şekil 1’de görüldüğü gibi Ohio State araştırmalarında iki liderlik boyutuna göre gösterilen dört işlevsel liderlik biçimi gösterilmiştir. Bunlardan birincisi yapıyı yönelik davranışı yüksek, anlayış gösterme davranışı düşük olan liderler; ikincisi yapıyı harekete geçirme davranışı yüksek, anlayış gösterme davranışı yüksek olan liderler; üçüncüsü yapıyı harekete geçirme davranışı düşük, anlayış gösterme davranışı düşük liderler; dördüncüsü ise yapıyı harekete geçirme davranışı düşük, anlayış gösterme davranışı yüksek liderlerdir. Yüksek yapı ve yüksek anlayış gösteren liderlerin astlarının, yüksek düzeyde iş doyumu ve performans sergiledikleri görülmektedir (Hodgetts, 1991, s.223; Lunenburg ve Ornstein, 1996, s.128).

2.2.2.2.2. Likert’in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamında, Rensis Likert tarafından geliştirilen bu modele göre, lider davranışları istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört grupta sınıflanmaktadır (Martin, 2005, s.351-352). Bu dört grubun özelliklerini Tablo 9’da olduğu gibi özetlemek mümkündür:

Tablo 9

Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever/İyiliksever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven ve inanç	Yönetici astlara hiç güvenmez veya inanmaz	Yönetici, hizmetçiyle Efendisi arasındaki gibi lutüfkar bir güven ve inanca sahiptir.	Yönetici, astlara kısmi bir güven ve inanç duyar; fakat hala kararların kontrolünü elinde bulundurmak ister.	Yönetici bütün konularda astlarına tamamıyla güvenir ve inanır.
Astların serbestlik algısı	Astlar işleriyle ilgili konularda üstleriyle tartışma hususunda hiçbir surette kendilerini serbest hissetmez.	Astlar, işleriyle ilgili hususları üstleriyle görüşme konusunda kendilerini çok serbest hissetmez.	Astlar, iş ile ilgili hususları üstleriyle görüşme konusunda kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar, iş ile ilgili hususları üstleriyle görüşme konusunda tam bir serbestlik hisseder.
Üstün astlarla ilişki arayışı	Yönetici sorunların çözümü konusunda astlarının düşünce ve fikirlerini çok nadir alır.	İş ile ilgili problemlerin çözümü konusunda yönetici bazen astların fikir ve düşüncelerine yer verir.	Yönetici, genel olarak astların fikir ve düşüncelerini alır ve onları yapıcı biçimde kullanmaya çalışır.	Yönetici, her zaman astların fikirlerini sorar ve onları yapıcı biçimde kullanmaya çalışır.

Kaynak: Luthans, 1995, s.377

Likert'in araştırmaları, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir liderin yönetiminde olan grupların yüksek verimliliğe sahipken, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir liderin yönetiminde olan grupların daha düşük verimliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Luthans, 1997, s.377; 144; Kahn, 2006, s.9; Buble and Pavic, 2007).

2.2.2.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

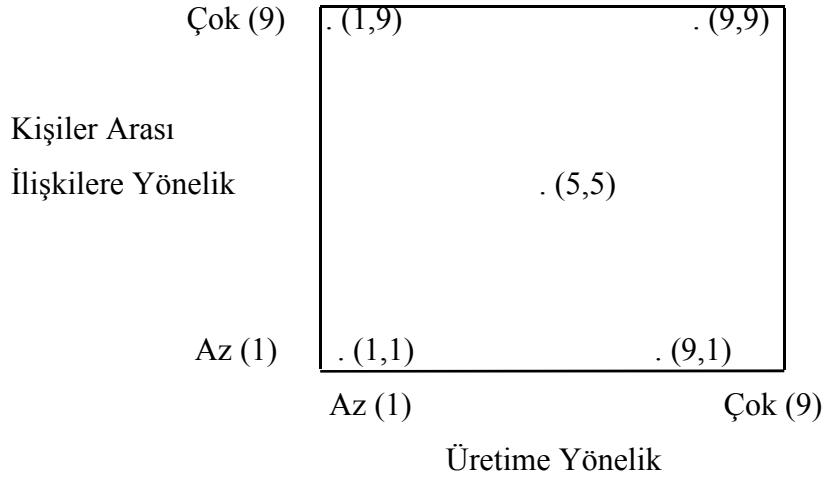
Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları 1948 yılında Lensis Likert tarafından başlatılmıştır. Çalışmalarda düşük ve yüksek üretim gruplarını kapsayan farklı

örgütlerde çalışan yönetici ve izleyicilere yapılan görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ise etkili liderlerle etkisiz liderlerin birbirlerinden nasıl ayrıldıkları belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanlara yönelik davranış ve göreve yönelik davranış olarak iki faktör tanımlanmıştır (Chou, 2002, s.19).

Görev ve üretim merkezli liderlikte yönetici; öncelikli olarak yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yolları üzerinde durmakta, bunun için de genellikle yüksek baskı kullanmaktadır. Liderlerin odak noktası görevin etkin olarak tamamlanması olduğu için bütün dikkat çalışanların iş yöntemleri ve görevleri üzerinde yoğunlaşmakta, insan unsuru ile çok az ilgilenmektedirler. Bu tarz liderler çalışanlarının iş yapma şekillerine güvenmezler. Çalışan merkezli liderlikte ise lider karşılıklı olarak doğruluk ve saygı atmosferinin yaratılması için çabalamakta ve astların hisleri üzerine eğilmektedir. Bu tarz liderler, iş yerinde yüksek sosyal değerlerle birlikte yüksek iş performansına eş güdümlü olarak önem vermektedirler (Keçecioğlu, 2003, s.161; Shajan ve Shajan, 2004, s.140-141).

2.2.2.2.4. Blake ve Moutan'ın Yönetim Matrisi

1964 yılında Blake ve Mouton tarafından oluşturulan ve Yönetim Tarzı Matrisi, kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma olarak isimlendirilen iki faktörden oluşan bir yönetsel çerçeveye dayanmaktadır. Üretime yönelik olmak sonuçlara, düzene, hıza ve kaliteye önem verilmesini; kişilerarası ilişkilere yönelik olmak insanların ihtiyaç ve duygularına önem verilmesini sağlamaktadır (Kent, Crotts ve Aziz, 2001, s.221).



Şekil 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Blake ve Mouton, 1978, s.11

Bu iki faktörün farklı kombinasyonu ile oraya çıkan ve Şekil 2'de görülen 5 farklı liderlik tarzlarının gösterdiği özellikler şu şekildedir (Blake ve Mouton, 1978, s.12):

(9,1) Otoriter Liderlik: En yüksek üretim odağını, en düşük insan odağını göstermektedir. Bu varsayımlar altında çalışan bir yönetici üst düzede üretim elde etmek için otorite, güç ve sıkı denetim kullanmaya odaklanmaktadır.

(1,9) Kulüp Liderliği: Düşük üretim odağı yüksek insan odağıyla eşleşmektedir. Meslektaşlar ve astlar arasındaki etkileşime özel ilgi gösterilmektedir.

(1,1) İktidarsız Liderlik: Üretim ve insana en düşük ilginin gösterildiği alandır. Yöneticinin varlığı çok az hissedilir.

(5,5) Dengeleyici Liderlik: Merkezdedir, orta yolu bulma teorisidir.

(9,9) Takım Liderliği: İnsan ve üretim odağının yüksek düzeyde bütünleştiğini göstermektedir. Hedef odaklıdır ve katılım, bağlılık, çatışma çözümü aracılığıyla yüksek nitelik ve nicelikte sonuçlar elde etmeye çalışır.

Bu şekildeki bir modelin en önemli yararı, liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile sahip olduğu tarzda değişiklikler yapabilmektedir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi ise bu yaklaşımı araştırmacılar ve teorisyenlerin gözünde tartışmalı hale getirmiştir (Bryman, 1986, s.62).

2.2.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor, “Organizasyonların Beşeri Yönü” adlı kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Yöneticilerin ve liderlerin; insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımlarını, McGregor iki grupta toplanmakta ve bunları X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmaktadır (Carson, 2005, s.450).

X kuramının varsayımlarına göre, ortalama insan çalışmayı sevmeyen, fırsat buldukça kaçış yolları arayan, sorumluluktan kaçan, hırsları olmayan, yenilik ve değişiklikten hoşlanmayan, alışkanlıklarına bağlı, çok zeki olmayan, bencil biridir. Örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yetenek göstermektedir. Bu nedenle sorun çözme ve karar verme yetkisi alt kademelere devredilmemelidir. Y kuramının varsayımlarına göre ise ortalama insan işten nefret etmez, onun için iş başarı ve tatmin kaynağıdır. Bireyler işi ve arkadaşlarını severlerse kendi kendilerini denetleyerek örgüte daha yararlı olmaya çalışacaklardır. Örgütsel amaçlara bağlılık sağlamak için başarıya ulaşanların ödüllendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel sorunları çözmek için gerekli olan beceri herkeste bulunmaktadır. Ancak bu beceri, beşeri gereksinimlerinin doyumu ile ortaya çıkabilmektedir. Yönetimin insanları olumsuz etkilemesi olmadığı takdirde normal insan sorumluluk almakla kalmamakta onu bizzat aramaktadır, güvene aşırı önem vermemekte ve hırslı bir yapıya sahip olmaktadır (McGregor, 1970, s.30; Eren, 2008, s.42-44, Kayode, 2013, s.1-2).

McGregor'un öne sürdüğü X ve Y Teorisi'nin birbirinden keskin çizgilerle ayrılmış olması, araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde Japonya'nın ekonomik anlamda parlayan bir güç haline dönüşmesi, Ouchi ve Alfred Joeger'in Z Teorisi'ni geliştirmelerine yol açmıştır. Z Teorisi'nin tamamıyla bir Japon modeli değildir ve Y Teorisi'nden geliştirilmiştir. Geliştirilen bu teorinin unsurlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Mucuk, 2000, s.184):

- Çalışanlara uzun dönemli istihdam
- Birlikte (kolektif) karar verme
- Nispi olarak seyrek performans değerlendirme ve terfiler
- Aidiyet ve yakınlık duygusunun yaratılması ve aile havası içinde işbirliğinin sağlanması
- Y Teorisi'nde olduğu gibi kişisel sorumluluk beklentisi

- Tüm yönetici ve çalışanlara yönelik güven duygusu
- Az sayıda yönetim kademesi ve az sayıda yönetim pozisyonu

Davranışsal liderlik yaklaşımının liderin içinde bulunduğu durumu ve çevresel şartları göz önünde bulundurmuyor olması zamanla davranışsal yaklaşımın liderliği açıklamak konusunda yetersiz gelmesine ve durumsal yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

2.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımının ve davranışsal yaklaşımların liderlik konusunu açıklamada yetersiz kalması sebebiyle, araştırmacılar diğer liderlik yaklaşımlarının karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumsal koşulları da dikkate alan durumsal yaklaşımı ortaya atmışlardır. (Zel, 2006, s.139). Durumsallık yaklaşımları, değişik durum veya imkanların değişik liderlik tiplerini zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Yani bu yaklaşıma göre, izleyicilere veya astlara nezaret etmede tek bir en iyi yol yoktur ve farklı liderlik tarzların geçerli olduğu koşul ve durumlar her zaman mevcuttur (Kılınç, 1995a, s.151).

Farklı koşul ve durumlara uygun liderlik modelleri geliştirmek amacıyla durumsal liderlik yaklaşımları çerçevesinde birçok çalışma yapılmıştır. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Ağacı Modeli ile Redlin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli bu çalışmalardan başlıcalarıdır.

2.2.2.3. 1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Geniş kapsamlı ilk durumsal yaklaşım modeli Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Bu model; grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Fiedler, liderlik tarzlarını ortaya çıkarabilmek için “en az tercih edilen çalışma arkadaşı (Least preferred co-worker, LPC)” ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçeğe göre uygulanan testte, liderden birlikte çalışmakta olduğu bütün kişileri düşünmesi daha sonra birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği bireyleri kişilik özelliklerine göre tanımlaması istenmektedir. Bu, o liderin LPC puanı olarak belirlenmektedir. Fiedler'e göre liderliği belirleyen üç

değişken bulunmaktadır (Bolden, Gosling, Marturano ve Denisson 2003, s.8; Shajan ve Shajan, 2004, s.143-144; Zel, 2006, s.117-119):

- *Lider ve üye arasında ilişkiler:* Üyelerin, lidere güvendiği, sevdiği ve saygı duyduğu örgütlerde daha iyi ilişkiler gelişir. Bunu sonucu olarak da liderlin etkisi ve gücü daha fazla hissedilir.
- *Başarılabacak işin niteliği:* Görevin ne ölçüde belirli, tanımlanmış ve çalışma standartlarına göre belirlenip belirlenmediğini kapsamaktadır. Yapılacak işin son derece açık, yapılandırılmış ve programlandırılmış olduğu işlerde, yapılacak göreve ilişkin önceden adım adım belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin var olduğu organizasyonlarda liderlik yapmak kolaydır ve lider daha etkindir.
- *Liderin otoritesinin gücü:* Her işletmede farklı pozisyonlar ve bu pozisyonların sahip olduğu farklı yetkiler vardır. Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularda yetkisi ne kadar yüksek ise, astlarının üzerinde gücü ve etkisi de o kadar fazla olacaktır.

Fiedler'in liderlik modeli, en yüksek liderlik verimliliğine ulaşmak için bireyin LPC skoru bilgisi ve bu üç değişkenin değerlendirilerek uyumlandırılması gerektiğini söylemektedir. Fiedler 1200'ü aşkın grupta, ortaya konan sekiz durumun her biri için görev odaklı – ilişki odaklı liderlik tarzlarını kıyaslamıştır. Araştırma sonuçlarında ise en olumlu ve en olumsuz durumlarda görev odaklı liderlik tarzının, orta düzeyde uyumlu/elverişli ortamlarda ise ilişki odaklı liderlik tarzının daha verimli olduğu görülmüştür (Robbins, 1998, s.356).

2.2.2.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı

House ve Evans tarafından ortaya atılan yol-amaç yaklaşımı motivasyondaki bekleyiş teorisinin bir uzantısı sayılmaktadır. Yaklaşım, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durmaktadır. Bu kurama göre liderler izleyicilerini örgütsel hedeflere yönlendirebilmek için, işgörenlerin yapacağı bir faaliyetin kendisini belirli sonuçlara götürmesine yönelik beklentisini ve ulaşılacak sonuca verdiği değeri (sonucu arzulama derecesi) dikkate almalıdır (House & Mitchell, 1977; Balekoğlu, 1992, s.51).

Yol-amaç teorisine göre izleyiciler lider tarafından iki hususta motive edilebilir. Bunlar liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesidir (amaç). Bu durumda liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Koçel, 2007, s.460).

Yol-amaç yaklaşımında liderin davranışları, astlarla ilgili faktörler ve çevresel faktörlerden etkilenerek şekillenmektedir. İşgörenlerin ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için liderlerin astları nasıl ve hangi davranışlarla motive edecekleri önemlidir. Bununla birlikte liderin astları üzerindeki motive gücü hangi liderlik davranışını sergilediğiyle ilişkilidir (Greenberg ve Baron, 2007, s.494). Yaklaşımın kurucusu House (1996, s.329-330)'a göre bu liderlik davranışlarını şu şekilde açıklamak mümkündür:

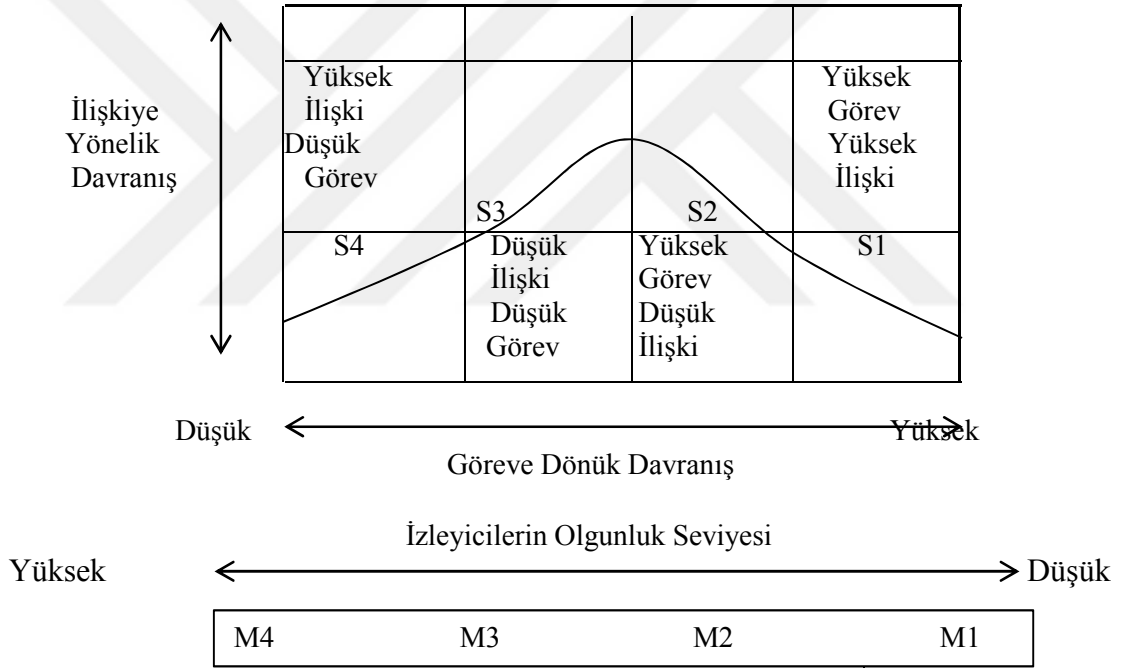
- *Emredici Liderlik:* Bu liderlik şeklinde lider davranışı; astlardan neler beklendiğinin bilinmesi, çalışmaların planlanması ve koordine edilmesi, rehberlik verilmesi, politika-kural ve prosedürlerin açıkça belirtilmesi gibi unsurlardan oluşmaktadır. Liderin uyguladığı emredici liderlik davranışı otokratik ve cezalandırıcı değilse; astların rollerinin belirsizliğini azaltmakta ve takipçilerin hangi çabalarının başarılı performans sağlayacağını algılamasını sağlamaktadır.
- *Destekleyici Liderlik:* Bu liderlik davranış; astlar için refahın, dostluğun ve psikolojik desteğin mevcut olduğu huzurlu bir iş ortamı oluşturulmasının önemi gibi çalışanların ihtiyaç ve memnuniyetlerinin tatmin edilmesi üzerine odaklanmaktadır. Destekleyici liderlik davranışı, astlar için kendine güveni ve sosyal tatminin arttırmakta, stresin ve çaresiz hissetme duygusunun azalmasını sağlamaktadır.
- *Katılımcı Liderlik:* Katılımcı liderlik davranışı; karar alma aşamasında astlara danışılması, onların görüş ve önerilerinin dikkate alınması gibi astların karar alma mekanizmasına ve bölüm operasyonlarına katılımını teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır.

Bu kuram Fiedler'in durumsallık yaklaşımından farklı olarak yöneticinin farklı durum ve zamanlarda farklı liderlik davranışlarını sergileyeceğini öne sürmekle birlikte, işyerinde yeterince değişkeni dikkate almaması ve liderlerin örgütsel belirsizliği azaltma

nedeniyle amaç belirleme girişimlerinin bazı izleyicileri rahatsız edebilecek olma ihtimali nedeniyle eleştirilmektedir (Chung, 1987, s.375-376; Eren, 2008, s.541).

2.2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

1977 yılında Hersey ve Blanchard tarafından Blake ve Mouton'un liderlik modelinden ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarından yola çıkılarak geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının tespit edilmesinde en önemli rolün izleyicilerin olgunluk düzeyleri ve davranışları olduğu görüşünü savunmaktadır. Yaklaşım, liderin göreve yönelik ya da ilişkiye yönelik davranış tarzlarını astların olgunluk düzeylerine göre belirlemesi gerektiğini savunmaktadır (Bolden vd., 2003, s.9).



Şekil 3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik (Yaşam Eğrisi) Modeli
Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1982, s.152

Şekil 3'de de görüldüğü gibi, astların olgun olmadığı veya işlerinin karmaşık hale geldiği zaman lider direkt olarak emredici bir tutum takınmalıdır (Klein, Ziegert, Knight ve Xiao, 2006, s.592). Burada lider, olgun olmayan astlara emir verip işi yapmalarını bekleyerek S1 davranışını (söyleyen) sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2), lider yüksek görev ve yüksek ilişki davranışını sergilemekte, ancak astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir (S2) (satan). Olgunluk

düzeyinin biraz daha arttığında (M3), lider yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) (katılımcı) sergileyerek, işlerin yapılmasında astların fikir ve görüşlerini alarak onların da yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunlugun en yüksek düzeyde olduğunda (M4) ise lider, düşük ilişki, düşük görev davranışı (S4) (yetki devreden) sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Chelladurai ve Carron, 1983, s.372; Eren, 2008, s.541-542; Andersson ve Thylin, 2009, s.10).

2.2.2.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Ağacı Modeli

Literatürde sık kullanılan diğer bir durumsal yaklaşım ise, Vroom ve Yetton tarafından tanımlanmış, ardından Jago tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda araştırmacılar, liderlerin karar alma süreçlerine astların dâhil edilip edilmemesinin belirlenmesi üzerinde durmuşlardır. Modelde, belirgin bir durum altında en etkili karar verme şeklinin ne olacağı belirlenmeye çalışılmıştır (Hartog ve Koopman, 2001, s. 169).

Karar vermede, karara katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak adlandırılan modelde, yedi farklı durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirilmiştir. Liderlerin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçleri beş ayrı tarzla açıklanmaktadır (Vroom ve Jago, 1978, s.152; Miner, 2006, s.210; Bolat, 2008, s.45):

- A1 Tarzı: Lider, mevcut bilgiyi kullanarak sorunu kendi başına çözmekte ya da kararı kendi başına vermektedir.
- A2 Tarzı: Lider, karar için gerekli olan bilgiyi astlarından elde etmekte, sorunun çözümüne ise kendisi karar vermektedir. Lider, sorunla ilgili olarak astlarını bilgilendirebilir veya bilgilendirmez. Burada astların rolü lidere bilgi sağlamaktır.
- C1 Tarzı: Lider, sorunu astlarıyla bireysel olarak paylaşmakta, onları bir grup olarak bir araya getirmeden görüş ve önerilerini almakta ve daha sonra kararı tek başına vermektedir. Kararın, astların fikirlerini yansıtmayı ve yansıtmayacağı kesin değildir.
- C2 Tarzı: Lider, sorunu astlarıyla bir grup olarak paylaşmakta ve onların görüş ve önerilerini almaktadır. Daha sonra ise bir karar vermektedir.

Kararın, astların fikirlerini yansıtır ve yansıtmayacağı bu liderlik tarzında da kesin değildir.

- G2 Tarzı: Lider, sorunu astlarıyla bir grup olarak paylaşmaktadır. Grup bir arada alternatifler oluşturarak bunları değerlendirmekte ve bir çözüm üzerinde uzlaşmaya varmaya çalışmaktadır. Liderin bir başkan gibi hareket ettiği bu liderlik tarzında tüm grubun desteklediği çözüm kabul edilip uygulanmaktadır.

Karar verme ve liderlik tarzı ile ilgili olarak kullanılan kodlardaki ilk harf, liderlik tarzını (A=Autocratic-Otokratik; C=Consultation-Danışmacı; G=Grup Yönelimli); romen rakamları ise, liderlik tarzının farklı biçimlerini ifade etmektedir (Bolat, 2008, s.46).

2.2.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Reddin, yaklaşımında Blake ve Mouton'un 'Yönetim Tarzı Matrisi' modelinden yararlanmış ve modelde yer alan "kişiyi odaklılık" ve "işe odaklılık" boyutlarına bir üçüncü boyut olan "etkinlik" boyutunu ilave etmek suretiyle üç boyutlu yönetim yaklaşımını geliştirmiştir (Reddin, 1970, s.86). Kişiyi odaklılık; liderin, izleyenlerle karşılıklı güvene, saygıya, düşünce ve duygularla ilgilenmeye dayalı ilişki içinde olmasıdır. İşe odaklılık; liderin, izleyenleri, kümenin amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme eğilimidir. Etkililik ise; liderin, grubun amaçlarını gerçekleştirmek için sağladığı performans düzeyidir (Bennis, 1998, s.132; Başaran, 2004, s.94). Tablo 10'da da görüldüğü gibi Reddin'e göre ilişkilerin ve görevlerin yüksek-düşük olması ve liderin etkin olma-olmama boyutlarına göre liderin farklı liderlik uygulamaları geliştirmekte ve lider tarafından uygulanmaktadır (Reddin, 1967, s.13-15):

Tablo 10

Reddin'in Temel Lider Davranış Türleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev- Düşük İlişkiler	Hayırsever Otokrat	Otokrat
Yüksek Görev- Yüksek İlişkiler	Yönetici	Uzlaşmacı
Yüksek İlişkiler- Düşük Görev	Geliştirici	Misyoner
Düşük Görev- Düşük İlişkiler	Bürokrat	Firari

Kaynak: Reddin, 1967, s.14

- *Kaçak*: Ne ilişkilerle ne de görevle ilgileri olmadığı için etkin değildir. Bazı durumlarda engelleyici davranışlar sergiledikleri görülür. İş birliği ve haberleşmeden kaçınırlar.
- *Misyoner*: Genellikle uyumlu iyi bir kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan bireyledir. İyi bir kişi olarak görünme arzusu bu liderleri etkin olmaktan uzaklaştırır.
- *Otokrat*: Görevi, diğer bütün bileşenlerin üstünde olarak görürler. Genellikle başkalarına güveni olmayan, tüm kararları tek başına veren, zorlayıcı ve kısa süreli verimle ilgili olan kişilerdir.
- *Uzlaşmacı*: Genellikle grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenir ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayırırlar. Huzursuzluktan kaçan, pasif kişilerdir. Uzun dönemli çıktı elde etmekten ziyade, anlık problemleri aşmayı önemserler.
- *Bürokrat*: Hem işlerde hem de ilişkilerle fazla ilgilenmezler. Astlarını işin yapılması konusunda serbest bırakırlar. Kuralları ve prosedürleri uygularken, bunu çok rahatsız edici bir şekilde yapmadığı için etkindir.
- *Geliştirici*: Genellikle diğerlerinin yeteneklerinin gelişmesi ile ilgili oldukları için etkindirler. İşbirliğine, anlayış ve desteğe önem veriler ve çalışanlarını motive etmek için çaba gösterirler.

- *Hayırsever Otokrat*: Ne istediğini bildiği ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler uyguladığı için etkindirler. Kısa ve uzun dönemde verimliliği önemserler. Kendilerine güvenleri yüksektir.
- *Yönetici*: Hem işi hem de ilişkileri uzun ve kısa dönemde etkin bir şekilde maksimize ederler. İşleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini sağladığı gibi çalışanlarının bireysel farklılıklarına ve beklentilerine önem verirler.

2.2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar aynı zamanda liderlik alanında da yeni yaklaşımların doğmasına neden olmuştur. Özellikler yaklaşımına ve davranışsal liderlik yaklaşımına getirilen eleştiriler durumsal teorilerle bir ölçüde giderilmişse de, genel anlamda liderlik yaklaşımlarının tam olarak geçerliliği üzerinde henüz ortak bir görüş bulunmamaktadır (Arıkan, 2001, s.296). Bununla birlikte günümüz yönetim bilimi içerisinde ise örgütler, artık çevresi ile birlikte bir bütün olarak kabul edilmektedir. Bu hızlı değişim örgütte de önemli değişikliklere neden olmuş, örgütlerin yönetim anlayışlarının değişime ayak uyduracak tarzda yeniden düzenlenmesini zorunlu kılmıştır. Hızlı değişim, liderlik anlayışında da farklılıkların oluşmasına ve yeni boyutların eklenmesi ile yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Jacobsen ve House, 2001, s.75; Kılıç, 2006, s.79).

Bu bölümde 90'lı yıllarda ortaya çıkmaya başlamış modern liderlik yaklaşımlardan Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı, Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı'na yer verilecektir.

2.2.2.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik, geleneksel değerleri benimseyerek, geçmişe ve geleneğe sıkı sıkıya bağlılık gösteren bir liderlik şeklidir. Etkileşimci liderler, genellikle var olan yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir biçimde uygulayan liderlerdir (Bowditch ve Buano, 2001, s.211). Bass, astlarından beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında alacakları ödülü astlarına tam olarak açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1985, s.12).

Etkileşimci liderlik, karşılıklı alış-verişe dayanan bir liderlik modelidir. Bu alışveriş; izleyenlerin görevlerini yerine getirdiklerinde ödülle, görevlerini yerine getirmediklerinde ise ceza ile sonuçlanmaktadır. (Grundstein, 1999, s.150). Bu tür liderlikte, ödül almak için gereken davranışın açıkça belirtilmesi ve güdülenmeyi etkilemek için bu davranışa bağlı belirli teşviklerin ve ödüllerin kullanılması esastır. Çalışanlar liderin vaatleri, ödülleri, övgüleri, tehdidi ve disiplini ile motive edilmektedir (İbicioğlu, Çiftçi ve Kanten, 2010, s.58). Liderin çalışanları motive etmede ödül gücünü kullanabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarını iyi bilmesi gerekmektedir. Aynı durum ceza mekanizması için de geçerlidir. Lider performans kriterlerini, beklentilerini ve bunların yerine getirilip getirilmemesi durumunda çalışanın ne ile karşılaşacağını açıkça ortaya koymaktadır (Pillai, Chester ve Williams, 1999, s.899).

Etkileşimci liderlik koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç boyutta kendini göstermektedir (Avolio ve Bass, 2002, s.3-4):

- *Koşullu Yönetim:* Lider, izleyici ile ortak amaçlara ulaşma konusunda uzlaşma sağlamakta, çalışanların davranışlarını ve performanslarını gözlemekte, yapıcı ilişkiler kurmakta ve sürekli geri bildirimlerde bulunmaktadır. Belirlenmiş ortak amaçlara ulaşılması halinde çalışanları başarıları oranında övgü, terfi, maaş artışı gibi maddi-manevi ödüllendirmekte, aksi durumda ise çalışanları uyarma, terfi etmeme gibi yaptırımlarla cezalandırmaktadır.
- *İstisnalarla yönetim:* Aktif veya pasif olma olarak iki farklı şekilde ele alınabilmektedir. Aktif istisnalarla yönetimde, lider izleyicilerin görevlerindeki standartlardan sapmalarını, yanlışlıklarını ve hatalarını aktif olarak izlemekte ve gerekli olduğunda o an düzeltici eylemlerde bulunmaktadır. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider bu sapmaların, yanlışlıkların ve hataların oluşmasını beklemekte ve sonrasında düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır.
- *Serbest bırakıcı liderlik:* Lider, yöneltme ve yönlendirme eylemlerini en alt düzeyde tutmaktadır. Lider ile izleyicileri arasında etkileşim, ilişki ve ortak faaliyetler alt düzeydedir. Tam serbestlik tanıma durumunda, yönetim yetkisine çok az ihtiyaç duyulmakta ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve program yapmalarına olanak tanınmaktadır.

2.2.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

İlk olarak Burns tarafından ortaya atılan, daha sonra Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik kavramı; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük liderlik şeklini tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik biçiminde davranış sergileyen liderler, astlarına bir göreve motive etme, vizyona yöneltme ve yönlendirme konularında çaba sarf etmektedirler (Moorhead ve Griffin, 2004, s.368; Gürsoy, 2005, s.36; Miner, 2006, s.362-363).

Dönüşümcü lider, izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen, değişimi ve yenilikçiliği benimseyerek örgütlerini üstün performansa yükseltmeye yönlendirebilen bireylerdir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlerin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu çalışanlarına da kabul ettirmesi gerekmektedir (Luthans, 1995, s.357). Dönüşümcü liderler, işgörenlerin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarıp, kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan daha çok verim almayı hedeflemektedirler. Bu şekilde işgörenler, görevlerinin önemini daha iyi kavramakta, örgütsel amaçlar uğruna kendi bireysel çıkarlarını ikinci plana alabilmektedirler (Eren, 2008, s.543).

Dönüştürücü liderlik davranışı gösteren liderler aynı zamanda astlarını psikolojik olarak da güçlendirmektedirler. Bu psikolojik güçlendirme, astların işlerini yaparken görev motivasyonunu yükseltmektedir. Bununla birlikte astlar görevlerini yaparken bunu bir zorunluluk olarak görmekten ziyade, içten gelen bir istek duygusu ile hareket etmektedirler. Psikolojik güçlendirme, bireysel ya da dışsal değişkenler bağlı olabilmektedir. Örneğin denetim noktası gibi bireysel değişkenlerle birlikte; iş tasarımı, çalışılan birimin ortamı ve ödül sistemleri gibi sosyal yapıyı ilgilendiren dışsal değişkenlerde var olabilmektedir (Fuller, Morisson, Jones, Bridger ve Brown, 1999, s.389).

Dönüşümcü liderler literatürde dört boyutta incelenmektedir. Bunlar (Bass ve Riggio, 2006, s.6):

- *İdealleştirilmiş Etki*: Dönüşümcü liderler, takipçileri tarafından bir rol model olarak görülmektedir. Hayran olunan, saygı duyulan ve güvenilir kişiler olmakla birlikte, takipçileri tarafından; istikrarlı, kararlı ve üstün niteliklere sahip kişiler olarak tanımlanmaktadırlar.

- *İlham Verici Motivasyon*: Dönüşümcü liderler, yapılan işlere anlam yükleyerek ve işlerin üstesinden gelme çabası göstererek çevrelerinde bulunan kişileri motive etmektedirler. Bu şekilde takipçilerine ilham kaynağı olan liderlerin bulunduğu örgütlere takım ruhu, coşku ve iyimserlik göze çarpmaktadır. Liderler, paylaşılan değerlere ve amaçlara bağlılığı sergileyerek, takipçilerinin örgütün gelecek faaliyetlerinin planlanmasına dahil etmektedirler.
- *Entelektüel Uyarım*: Dönüşümcü liderler, eski durumlara yeni yaklaşımlar getirerek, sorgulayarak, varsayımlarda bulunarak, sorunları yeni çerçevelerde inceleyerek takipçilerinin çabalarının yenilikçi bir tarza dönüşmesini sağlamaktadırlar. Sorunların bulunması ve çözümlerin üretilmesi sürecine dahil olan takipçilerin yeni fikirler ve yaratıcı çözümler üretmesi beklenmektedir. Liderin düşüncelerinden farklı olsa dahi eleştirilmeyen yeni yaklaşımların takipçiler tarafından denenmesi konusunda kişiler cesaretlendirilmektedir.
- *Bireysel İlgil*: Dönüşümcü liderler, takipçilerinin başarı ve büyüme ihtiyaçlarına bir akıl hocası ya da bir koç gibi yaklaşmaktadırlar. Takipçilerinin mevcut potansiyellerini gittikçe yükseltmesini sağlamakta, bireysel ilgi ve yeni öğrenme fırsatları sunarak destekleyici bir iklim yaratmaktadırlar.

2.2.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramının modern kullanımı 20. yy.'ın başlarında bir Alman sosyoloğu olan Max Weber'e dayanmaktadır. Farklı toplumlarda otoritenin nasıl meşrulaştırıldığıyla ilgilenen Weber, karizmayı bulunduğu pozisyona ya da geleneksel yapıya dayanmayan, aksine astların algılamalarına dayanan ve istisnai özellikler gösteren bir etkileme biçimi olarak tanımlamaktadır (Yukl, 1989, s.204).

Weberyan yaklaşımda, karizmatik liderler, sıradan insanlardan ayrı tutulmaktadır. Onların doğuştan sahip olunan doğaüstü, insanüstü veya sıra dışı güç ve özelliklere sahip oldukları varsayılmıştır. Weber'in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür (Hunt, Boal ve Dodge, 1999, s.424):

1. Lider olağanüstü ilahi güçlere sahiptir,
2. Karizmatik lider sosyal bir kriz veya olay anında ortaya çıkmaktadır,
3. Karizmatik liderler, krizlere bir dizi radikal çözümler üretmektedirler,
4. Takipçileri, liderin olağanüstü güçlerinin varlığına ve özel biri olduğuna inanmaktadırlar,
5. Liderin olağanüstü yetenekleri sonucu tekrarlanan başarılar, onun liderliğini pekiştirmektedir.

Weber'den daha sonra House, karizmatik liderliği açıklamak amacıyla liderin kişilik özelliklerini, davranışlarını, bulunduğu ortamı değerlendirmesini göz önünde bulundurarak, test edilebilir ve gözleme dayalı bir takım varsayımlarla teorisini araştırmıştır. Teori, karizmatik liderliğin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktığı konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. House'a göre karizmatik liderlerin üç temel kişisel karakteristiği bulunmaktadır. Bunlar, yüksek bir özgüvene sahip olma, etkileme ve baskın olma özellikleri gösterme ile kendi fikirlerine ikna etme yeteneğidir (Kılınç, 1995b, s.391).

Karizmatik liderler takipçileri ile güçlü bir şekilde iletişim kurarlar. Hayallerine hırslı bir şekilde inanarak, sonsuz bir enerji ile yılmadan çalışırlar. Yüksek standartlara ulaşmak için takipçilerinin yeteneklerine güvenirlir ve bunu takipçilerine hissettirirler (Howell ve Avolio, 1992, s.43).

Daha çok organizasyonların geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarmaktadırlar. Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizler ile geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlanmasıyla kendini göstermektedir. Karizmatik liderler, hayatta kalma mücadelesi veren yeni organizasyonlarda veya yıkılmak üzere olan eski organizasyonlarda görülmektedir. Başarılı büyük organizasyonlarda ise bu tür liderlere rastlama olasılığı daha azdır (Zel, 1996, s.52).

2.2.3. Liderlik Davranışları

Liderlik davranışı, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla; grubunu ve iş ortamını, örgütün amaçlarını ve izleyicilerinin motivasyonunu dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir. Herhangi bir tarzı benimsemiş olan liderin, karşılaştığı durumlar karşısında göstereceği davranış, benimsemiş olduğu yaklaşımın bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır (Hicks ve Gullert, 1981, s.234).

Liderlik üzerine yapılan birçok çalışmada, liderlik davranışını belirlemede kişilik özelliklerinin herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığı konusu incelenmiştir. Çalışmaların sayısı ne kadar fazla olursa olsun her durumda etkili olan tek bir liderlik davranışı veya tarzı ortaya koyulamamıştır (Nickels, McHugh ve McHugh, 2002, s.216-217). Bununla birlikte, lider güç kullanma şekline göre otokratik, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarından birine daha çok eğilim göstermektedir. Ancak etkin bir liderlik için o anda şartlara en uygun olanını veya üç davranışın karışımını sergilemek gerekmektedir (Sadullah, 1997, s.23; akt, İpekçi, 2013, s.27).

2.2.3.1. Otokratik Lider

Bu tarz liderler izleyenlerin dış etkenlerle motive olacaklarını düşündüklerinden dolayı emir verme, hatalarını eleştirme gibi yöntemler kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzını uygulayanlar baskıcı ve sindirici olmakla birlikte takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadırlar. Otokratik lider davranış biçiminde yetkinin merkezde toplandığı ve iş ile ilgili bütün aktivitelerin liderin kontrolü altında olduğu bir liderlik tarzıdır (Thill, Bovee, Wood ve Dovel, 1993, s.476; Foels, Driskell, Mullen ve Salas, 2000; Güner, 2002, s.16; Sauer, 2011). Otokratik lider merkezi bir güç oluşturmakla beraber grupla ilişkisi sınırlıdır. Üyeler liderle ilişki kurmaya çekinmektedirler. Lider de genellikle kendi seçtiği bir üye aracılığıyla diğer üyelerle ilişki kurmakta, grup içi ilişkileri kendisi ayarlamaktadır. Bununla birlikte genellikle tek yönlüdür. İsteklerini ve yapılması gerekenleri grup üyelerine iletmektedirler, ancak grup üyelerinden gelen öneri ve istekleri pek fazla önemsememektedirler. (Sutermester, 1963, s.40; Karaküçük, 1997, s.253).

Kısa vadede etkili sonuçlar almaya yardımcı olsa da, uzun vadede örgütsel etkinlik açısından doğru bir liderlik stili olmayan otokratik liderliğin faydalarını ve sakıncalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Peterkin, 1996, s.236; Eren, 2008, s.549; Murray, 2013, s.3):

Faydaları:

- Otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin bekleyişlerine uygundur.
- Otokratik liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmektedirler.

- Daha etkin ve hızlı karar vermeye imkan tanımaktadır.
- İşlerin daha çabuk yapılmasını sağlamaktadır.
- Grup üyeleri karar almakla uğraşmadıkları için özellikle yetişmesi gereken işlerde yüksek performans gösterebilmektedir.

Sakıncaları:

- Liderin aşırı derecede bencil davranması ve çalışanların inanç ve duygularını hiç dikkate almaması sonucu işgörende tatminsizlik ortaya çıkmaktadır.
- Grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve çalışma yöntemleri üzerine söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılık azalmaktadır.
- İşten ayrılma ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır.
- İşgörenler, kendilerini lidere bağımlı hissetmesi sonucu kişisel gelişimlerinin tehlikede olduğunu düşünmektedirler.
- İşgörenlerin karar alma sürecine katılmaması ile yaratıcı çözümlerin geliştirilmesine ve grubun performansının düşmesine neden olmaktadır.

2.2.3.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik, yönetimde insan ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde popüler olmuştur. Bu tip liderler, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarının fikirlerini alarak iş yapmaktadırlar. Bu liderler, tüm konularda astlarına güven duydukları gibi karar alma sürecinde organizasyon üyeleri ile birlikte hareket etmektedir (Thompson, 1998; Van Vugt, Jepson, Hart ve De Cremer, 2004). Bu yaklaşımda esas alınan faktör, çalışanların karar alma sürecinde etkin rol oynamasıdır. Karar alma sürecinde etkin bir rol oynadıkları için amaçların gerçekleştirilmesi için alınan kararlarda çalışanların, daha istekli ve verimli çalışacakları düşünülmektedir (Schermerhorn, 2001, s.268). Bu tarz liderlikte, lider ile astlar arasında açık, karşılıklı güvene dayanan ve dostça bir iletişim bulunmaktadır (Davis, 1988, s.153). Bu tarz liderliğin faydaları ve sakıncaları şu şekildedir (Peterkin, 1996, s.237; Eren, 2008, s.540; Murray, 2013, s.3-4);

Faydaları;

- Çalışanlar katılımcı bir ortamda, üretime ve kararlara katıldıkları için değişime karşı direnç göstermemektedirler.
- Takım üyelerinin motivasyonu yüksek olduğu için performans artmaktadır.
- Karara herkesin katılımı sağlanmış olduğu için sonuçlar genellikle daha iyi olmaktadır

Sakıncaları;

- Acil durumlarda karar almak gerektiğinde zaman kaybına neden olmaktadır.
- İzleyici grubu ne kadar büyük ise, karar maliyetleri de o derece artmaktadır.
- Bazı durumlarda karara katılan takım üyelerinin uzmanlık ve bilgisi yüksek düzeyde olamama ihtimali bulunmaktadır.

2.2.3.3. Tam Serbestlik Tanıyan Lider

Tam serbestlik tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan bir davranış göstermektedirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla çalışanlarına bırakmaktadırlar (Bass, 1990, s.20). Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin Ar-Ge departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tarz liderlik uygun olabilmektedir. (Balçık, 2002, s.156). Bu tarz liderliğin faydaları ve sakıncaları şu şekilde saymak mümkündür (Peterkin, 1996, s.237; Eren, 2008, s.540; Murray, 2013, s.3-4);

Faydaları;

- Grup üyelerine gelişme fırsatı vermektedir.
- İşgörenler verilen yüksek bağımsızlık duygusuyla bazı işlerde yüksek performans ve iş tatmini sağlamaktadır.
- Sorunlara en iyi çözümü bulma konusunda işgörenleri güdülemektedir.

Sakıncaları;

- Güçlü bir lider olmadığı zaman örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.
- Takım üyelerinin işle ilgili bilgi, beceri ve motivasyonunun yüksek düzeyde olamama ihtimali bulunmaktadır.

2.2.4. Kouzes ve Posner’ın Etkili Liderlik Davranış Modeli

Liderlik, ortak bir görevin gerçekleşmesi için bir insanın diğerlerinin yardım ve desteğini sağlaması gereken sosyal bir etki sürecidir (Chemers, 1997, s.12). Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranabilmektedirler ve bu davranış tarzları, örgütlerde, insan kaynağının örgütün amaçlarına ulaşmasında ve bu doğrultuda harekete geçirebilme noktasında önemli bir rol oynamaktadır (Doğan, 2001, s.66).

“Grubun problemlerini çözmek ya da hedeflerine ulaşmak için grubun beklenti ve yeteneklerini başlatan ve sürdüren, üyeler arasındaki etkileşimi sağlamak” olarak tanımlanan etkili liderlik kavramı (Bass, 1990, s.20) ve etkili liderlik davranışları birçok araştırmaya konu olmuştur (Bennis ve Nanus, 1985; Bass, 1985; Tichy ve Devanna, 1986; Yukl, 1989; Pawar ve Eastman, 1997). Bu araştırmaların biri de Kouzes ve Posner tarafından gerçekleştirilmiş ve bir liderin etkin olabilmesi için göstermesi gereken davranışlar beş grupta incelenmiştir (Kouzes ve Posner, 2012):

- *Örnek Olma:* Liderler, insanların kendilerine ve örgüte bağlı olmalarını sağlamak ve yüksek standartları yakalamak için başkalarından bekledikleri davranışlara, kendisi örnek olmak zorundadırlar. Başkalarına etkin bir şekilde örnek olmak için de liderin öncelikle kendi düşünce ve prensiplerini tam olarak belirleyerek netleştirmesi gerekmektedir. Örnek olma, kişisel değerlerin açık bir şekilde ortaya konulması ile başlar. Daha sonra herkesin benimseyebileceği ortak değerlerin kabul edilmesi ve yapılandırılması ile devam eder. İyi bir lider grubun ortak değerlerini, eylemlerle destekleyerek örnek olmalıdır.
- *Ortak Bir Vizyon Yaratma:* Liderler heyecan verici olasılıkları ve yüksek hedefleri hayal ederek geleceği gözlerinde canlandırmalı ve bu hedefleri gerçekleştirmenin önemini sürekli çalışanlara hatırlatmalıdır. Liderlerin

başarılı olması için ortak hedefleri kullanarak herkesin paylaşabileceği bir vizyon yaratıp insanları bu vizyona dahil etmeleri gereklidir. Vizyon, gelecekle ilgili beklentilerin hesaplanabilmesi yeteneğine sahip olunmasıdır ve kişilerin gelecek üzerinde odaklanmalarına yardımcı olur. Bu anlamda lider, vizyonu başkalarıyla paylaşmalı, onları inandırabilmelidir. Ortak bir amaç için çaba göstermenin anahtarı ise, kurulan hayalin herkesin çıkarına olacağını göstermektir.

- *Süreci Zorlama:* Liderler, var olan statükoyu değiştirmeye, bilinmeyene adım atmaya istekli ve öncüdürler. Ancak tek başlarına yeni, ürünler, hizmetler, süreçler yaratmaları mümkün değildir. Yeni ürün ve hizmet bulmak adına örgütün dışına çıkmalı, inisiyatif alıp yeni gelişim fırsatları bulmak için dışarı açılmalıdır. İnovasyon ve değişim için yeni şeyler denemek ve risk almak gereklidir. Risk alındığında hata yapma ve başarısız olma ihtimali kaçınılmazdır. Yeni şeyler denerken başarısızlık ihtimalini azaltmanın bir yolu da sürekli küçük başarılar kazanmak ve deneyimlerden ders almaktır.
- *İzleyicileri Harekete Geçirme:* Liderlerin, belirlenmiş amaçları başarmaları tek başlarına mümkün değildir. Büyük hayalleri başarmak sağlam bir güven ve güçlü ilişkiler gerektirir. Liderler bu tür durumlarda güven ortamı oluşturarak ve iş birliğine dayalı amaçlar geliştirerek işbirliğinin gelişmesine yardım ederler. Çalışanlarının bireysel olarak güçlenmelerini teşvik etmek için çalışanların becerilerini arttıracak, daha güçlü olmalarını sağlayacaktır. Bu şekilde özgüvenleri artıp, becerileri gelişen çalışanların, beklenenden fazlasını yapma olasılığı ortaya çıkar.
- *İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirme:* Etkili liderler, çalışanlarının bireysel başarılarını takdir ederek çalışanlarının katkılarının farkında olduklarını onlara gösterir. Bu şekilde çalışanların moralleri yükselerek, müşterek bir çalışma ortamı yaratılmış olur. Samimi kutlamalar ve ritüeller, kolektif bir kimlik duygusu, bir birlik ruhu yaratır. Liderler, çalışanlarının kazanan bir ekibin üyeleri olarak çabalarının ödüllendirilişini paylaşmak istediğini bilir ve içinde oldukları grubu canlı tutmak adına başarıları ve değerli katkıları kutlarlar. Böylece ekibin birlikte ve aynı hedefe doğru ilerlemesini sağlarlar.

2.3. Duygusal Zeka

Zeka; algılama kapasitesi, kavrama, belirli sembolleri kullanma becerilerine dayanan soyut bir akıl yürütmedir. Birbiriyle ilişkili birçok zeka türünden bahsedilebilmektedir. Örneğin sözel zeka, uzamsal zeka, sosyal zeka bunlardan bazılarıdır. “Sözel” , “uzamsal” , “sosyal” ifadeleri zekayı nitelendiren ve zekanın ne ile ilişkili olduğunu belirten kavramlardır. Sözel zeka, kavrama ve kelimeleri kullanma kapasitesini; uzamsal zeka, kavrama ve nesneleri kullanma kapasitesini; sosyal zeka ise kavrama ve sosyal bilgiyi kullanma kapasitesini ifade etmektedir. Psikoloji alanı içerisinde bulunan duygusal zeka da bu birbirleriyle ilişkili zekalardan biri olmakla birlikte kavrama ve duygusal bilgiyi kullanma kapasitesine vurgu yapmaktadır. Bu noktadan hareket ederek duygusal zekanın, duygusal sistemimizin zekayı geliştirme kapasitesini yansıttığını söylemek mümkündür (Mayer, 2001, s.8; akt. Aydın, 2010, s.14).

Cumming (2005, s.3)’e göre duygusal zeka kavramının gelişimi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan genel ölçüm testlerinde (üniversite seçme sınavları, IQ testleri vs.) başarılı olanlardan birçoğunun, gerçek yaşamda başarısız olduklarının belirlenmesiyle başlamıştır. Bunun yanı sıra, son yıllarda bilim adamlarının, bilgisayarların donanımını ve işleyişini, insan beyni ve sinir sistemine uyumlaştırma çalışmaları arttıkça; duyguların, zekanın önemli bir parçasını oluşturduğu, duygu ile zeka kavramlarının birbirinden ayrılamayacağı sonucuna varılmıştır. Bu durum, duyguların, mantığın işleyişi ve genel zeka üzerindeki etkisini göstermektedir (Mayer, DiPaolo ve Salovey, 1990, s.773).

Duygusal zeka kavramı, zeka ve duygu kavramlarının bileşiminden oluşan bir kavramdır. (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.48). Bu nedenle duygusal zeka kavramını tam olarak açıklayabilmek için duygu ve zeka kavramlarının da tanımlanması gerekmektedir. Bu iki kavram tanımlandıktan sonra duygusal zeka kavramı, duygusal zekanın önemi ve duygusal zeka modellerinin üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Duygu Kavramı ve Önemi

Duygu kelimesi, Latince “movere” (hareket etme) kökünden gelmektedir. Bu kelimeye “e” ön ekini eklediğimizde, kelime “öteye hareket etmek” anlamına gelmektedir. Buradan çıkarılabilecek en önemli sonuç ise bir duygunun, her zaman bir davranış eğilimi göstermesidir (Konrad ve Hendl, 2005, s. 17). Goleman (2007, s.373)’

da duygunun hareket eğilimine vurgu yapmış ve duyguyu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi şeklinde tanımlamıştır.

Duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyonel ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir. Duygular genellikle bireyde pozitif ya da negatif etki yaratan, iç veya dış kaynaklı bir olaya yanıt olarak ortaya çıkmaktadır. Duygu ile yakından ilgili olan ruh hali kavramıyla daha kısa ve genellikle daha yoğun olması ile ayrılabilir (Salovey ve Mayer, 1990, s.185). Bu anlamda duyguları, bireyin iç dünyasında kişi, nesne, olay, verilen tepki ve izlenimler olarak tanımlamak mümkündür (Frijda, 1993, s.381).

Feldman ise duyguyu; mutluluk, umutsuzluk ve hüzn gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel boyutları olan ve davranışları etkileyen faktörler olarak tanımlamaktadır (akt, Çakar ve Arbak, 2004, s.27). Duygular davranışı etkileyerek, düşünce ve eylemler üzerinde büyük bir etki yaratabilmektedir. Duygular, insanları yeterliliklere yönlendirmekte, uygun davranışı teşvik etmekte, bilgiyi süzmeyi ve deneyimi gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. (Merlevede, Vandamme ve Bridoux, 2006, s. 194). Ayrıca davranışları etkileme özelliği ile başkalarından gelen sinyallere cevap vererek, bireye iletişim kurmasında yol gösteren unsurlardır (Goleman, 2007, s.50).

Duygu, yoğunluğuna veya süresine göre değişen, bazen kendini bir davranış içinde ifade eden, çevreye uyma ya da uymama davranışını güdülemek amacıyla işlevsellik gösteren, olumlu ya da olumsuzluk hissinin, bilinç ötesi ya da bilinçli bir durumudur (Cicirelli, 1996, s.125). Scherer ise, duyguların en önemli fonksiyonlarını; bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak üzere üç temel grupta toplamaktadır (Çakar ve Arbak, 2004, s.27).

Duygular, geleneksel düşüncelerin aksine doğaları gereği ne olumlu ne de olumsuzdurlar. İnsan enerjisi, içtenliği ve güdüsünün en güçlü kaynağı olarak işlev gören duygular, bize sezgisel bilgeliğin sonsuz kaynağını sunmaktadırlar. Günün her anında bize yaşamsal öneme sahip ve potansiyel olarak yararlı bilgiler sağlamaktadırlar. Beyinden değil de kalpten gelen bu kaynak, yaratıcı dehayı ateşlemekte, insanı kendine karşı dürüst kılmakta, güvenilir ilişkiler kurmasını sağlamaktadır. İnsanın yaşamı ve mesleği adına bir pusula görevi gören duygular, beklenmedik durumlarda yol gösterici olmaktadır. Hatta örgütsel durumlarda örgütü felaketten kurtaracak kadar bile etkili olabilmektedirler (Cooper ve Sawaf, 2010, s.xii).

Duygular; insanların belirsizlikle yüzleşmelerine, uzun vadeli hedefler belirlemelerine, çeşitli alternatifler arasından seçim yapabilmelerine ve gelecekle ilgili bazı tahminler yapabilmelerine imkan sağlamaktadırlar (Damasio, 1994, s.315). Duygular, temel yaşam becerilerine uyum sağlama yeteneğimizi geliştirmektedir. Temel yaşam becerileri olarak anlatılmak istenen, başarı kazanma, kaybetme, hayal kırıklığına uğrama gibi yaşam deneyimleridir. Yaşam becerilerinin bazı temel kuralları, duygular tarafından oluşturulmaktadır. Duygular, bireysel ve kültürel farklılıklar göstermekle birlikte, sosyal öğrenmeye dayalı gözlenebilir olgular olarak karşımıza çıkmaktadır (Ekman ve Davidson, 1994, s.16).

Bugün sahip olduğumuz hiçbir duygu tesadüfen veya kazara ortaya çıkmış değildir. Tüm duygular, aynı organlarımız gibi belirli işlevlere sahip oldukları için, evrim süreci boyunca varlığını korumuş ve günümüze ulaşmıştır. Duyguların genel işlevi, doğaya ve topluma uyum sağlamaktır. Böylece duygular hayatta kalma ve bu dünyada tutunabilme ihtimalini arttırmaktadır (Dökmen, 2004, s.107–108). Ayrıca Passons'a göre duygular yaşamın akışı içinde alınabilecek sonsuz sayıda kişisel karar arasından seçim yapılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Hangi mesleğin seçileceği, nerede yaşanacağı, kiminle evlenileceği gibi pek çok kararı sadece mantığa dayanarak almak mümkün değildir. Karar verirken duyguların farkında olmamak ise, verilen kararlarda yanılğılarla sonuçlanabilmektedir (Tuğrul, 1999, s.13).

2.3.2. Zeka Kavramı

İnsan davranışları incelenirken becerileri temel alan ve üzerinde sıkça araştırma yapılan konulardan biri zeka kavramıdır. Bu durumun nedeni, insanın yaşamını sürdürme, anlamlandırma ve kontrol etmesinde zekanın çok önemli bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır. En eski zamanlardan beri insan zekası, doğa ile başa çıkabilme yeteneği olarak düşünülmüş ve bu nedenle daha çok felsefenin ve mitolojinin konusu olmuştur. Zeka kavramının bilimsel düzeyde araştırmalara konu olması ise 19. yüzyılda psikoloji biliminin doğuşuyla başlamıştır (Köksal, 2007, s.15).

Zeka; yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve özgünlüğü olan zihinsel davranışlar gösterebilme, soyut olayları çabuk ve doğru şekilde kavrayabilme, karşı karşıya kalınan sorunlara doğru ve zamanında çözüm yolları üretebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir (Yelkikalan, 2006, s.41).

Zekayı ilk kez tanımlayan Binet (1904)'e göre zeka; dış dünyanın algılanması, algıların bellekte yerleştirilmesi ve bu içerik üzerinde düşünülmesi sürecidir (Öner, 1997, s.28). Vernon (1984), ise zekayı, her bireyde farklı derecelerde var olan ve entelektüel gelişme ve mesleki ilerlemenin sağlanmasında kullanılan bir güç türü olarak tanımlamıştır (Kesken, Ayyıldız, Kelgökmen ve Çapraz, 2007, s.880). Zeka, bireylerin çevreye adaptasyonunu sağlayan, bilgiyi alma, depolama ve problem çözme sürecine yardımcı olan etkili özellikler olarak tanımlanabilmektedir (Simon, 2003) Zeka genel bir tanımlamaya göre ise; problem çözme başarısı, öğrenme becerisi, yeni çözüm yolları geliştirebilme kapasitesi, kompleks talimatları anlayabilme durumu ya da çok boyutlu durumları basitçe kavrama yeteneğidir (Paik, 2009). David Wechsler'e göre ise zeka, 'bireyin belirli amaçlara uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme gücü gibi ferdin global başarılarıdır'. Ancak zeka kavramı, özellikle psikolojide çok büyük öneme arz etmesine rağmen, ilk zeka testi uygulanmasının geliştirilmesinden günümüze kadar geçen sürede, fikir birliğine varılmış tek bir tanıma sahip değildir. Bunun nedeni olarak, zekanın yalnızca tek bir kabiliyette kendini göstermemesi, aksine farklı becerilerden oluşan kapsamlı bir yapıda olması gösterilebilmektedir (Konrad ve Handl, 2001, s.42).

Zeka, bireye mantık yürütebilme melekesi sağlamaktadır. Birey böylece neden-sonuç ilişkilerini saptayabilmekte ve sahip olduğu bilgilerine dayanarak genellemeler yapabilmektedir. Yeni fikirler ve düşünceler de insan zekasının çıktılarıdır. İnsan zekasını farklı iklim ve ortam koşulları ile diğer çevresel faktörlere uymak için kullanmaktadır. Bu yönüyle zeka insanın çevre koşullarına uyum göstermesini sağlayan bir araçtır (Herbert ve Hicks, 1979, s.162).

1920 yılında sosyal zeka kavramını ortaya atan Thorndike zekayı "bireyin dünyayı bilişsel becerilerinden bağımsız olarak soyut fikirler, somut nesneler ve sosyal zeka aracılığıyla kontrol etmesi ve anlamlandırma becerisi" olarak tanımlamıştır (Mitchell-White, 2010, s.70). Zekayı, bir veya daha fazla kültürel yapıda değeri olan bir ürüne şekil verme ya da problemleri çözme yeteneği" olarak tanımlayan Gardner'a göre zekanın tek bir boyutu değil, çok farklı boyutları vardır ve bireylerin bu farklı boyutlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca zeka; akademik başarıyı tahmin etmeye yarayan, kısa sorulara verilen kısa cevaplardan çok daha fazla anlam ifade eden bir unsurdur (Gardner, 1993, s.7).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi birçok zeka çeşidi bulunmaktadır. Tüm bu zeka çeşitlerinin esas işlevi bilgiyi toplama, bu bilgiden bir şeyler öğrenme ve bunlardan bir

sebe-sonuç ilişkisi çıkartmaktır. Bu süreç içinde zihinsel yetenek ve idrak etme süreci arasında büyük bir bağlantı bulunmaktadır (Yüksel, 2006, s.4). Bireyin analitik, entelektüel, rasyonel becerilerinin tamamı olarak tanımlanan bilişsel zeka (Yaylacı, 2008, s.29) sonrasında geliştirilen zeka modellerini kronolojik olarak; sosyal zeka modeli (Thorndike, 1920), sosyal olgunluk veya sosyal yetenek modeli (Doll, 1935), bilişsel olmayan zeka modeli (Wechsler, 1940), çoklu zeka modeli (Gardner, 1983) ve duygusal zeka modeli (Salovey ve Mayer, 1990) şeklinde sıralamak mümkündür (Bar-On, 1997, s.6-7).

2.3.3. Duygusal Zeka Kavramının Gelişimi ve Tanımı

Duygusal zeka kavramının kökenleri 1920 yılında Thorndike tarafından tanımlanan sosyal zeka kavramına dayanmaktadır. Yeteneğin zekanın önemli bir bileşeni olduğunu belirten Thorndike, toplumsal zekayı beşeri ilişkilerde başkalarını anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımladığı sosyal zeka kavramıyla, zekanın duygusal yönüne değinmiştir (Cherniss ve Adler, 2000, s.3).

1940 yılında bilişsel zeka testi ile bilinen Wechsler, duygusal ve konatif yeteneklerin genel zekanın faktörleri olduğunu söylemiştir. Bununla birlikte genel zekanın entelektüel olmayan özelliklerinin her türlü ölçüme tabi tutulabileceğini ve genel zeka testlerinin doğruluğu için bu entelektüel olmayan özelliklerin de dahil edilmesi gerektiğini belirtmiştir (Wechsler, 1943, s.103). 1948 yılında Leeper "duygusal düşünme" adını verdiği kavramın, mantıklı düşünmeye katkısı olan bir kavram olduğunu savunmuştur (Stein ve Book, 2003, s.30).

Duygusal zeka kavramı ise ilk olarak 1966 yılında, düşük duygusal zeka düzeylerine sahip oldukları varsayılan ve sosyal rollerini reddeden kadınların anlatıldığı, "Emotional Intelligence and Emancipation" başlıklı bir makalede Leuner tarafından kullanılmıştır (Claxton, 2005, s.7).

Duygusal zeka konusundaki en önemli gelişmelerden biri 1980'li yıllarda Bar-On'un duygusal zekanın üst üste fakat tamamen birbirinden farklı, beş genel beceri ve davranış bölümünden oluştuğunu belirtmesiyle yaşanmıştır. Bu davranış ve beceri bölümleri on beş ayrı öğeye bölünmüştür. Bar-On, "Duygusal Alan" gelişiminin ilk safhasında dahi, bu becerilerin, geleneksel bilişsel tekniklerden, yaşam sorunlarını çözme konusunda çok daha etkili olduğunu belirtmiştir (Stein ve Book 2003, s.12-13) Bununla birlikte 1983 yılında Gardner zekanın bilişsel değerler ile duygusal

değerlerinin birleşimi ile oluştuğunu söylemiş ve çoklu zeka kuramını ortaya atmıştır. Çoklu zeka kuramı yedi bağımsız zeka türünden oluşmaktadır ve bunlardan ikisi içsel zeka ve kişilerarası zeka olarak tanımlanmaktadır. İçsel zeka kişinin kendi hislerinin ve içsel süreçlerinin farkında olmasını ifade ederken, kişilerarası zeka kişinin diğerlerinin tepkilerini, ihtiyaçlarını, duygularını ve amaçlarını fark etmesidir (Derksen, Kramer ve Katzo, 2002, s.38).

1990 yılında ise duygusal zeka kavramı Mayer ve Salovey tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınmış ve duygusal zeka “bir insanın kendi duygularını ve başka insanların duygularını tanıyabilme, duygularını birbirinden ayırt edebilme ve bütün bu bilgileri, düşünce ve davranışların oluşumunda doğru bir biçimde düşünme ve kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zeka türüdür” şeklinde tanımlanmıştır. Duygusal zeka insanları, okumak, anlamak ve diğerleri tarafından ve kendine gönderilen duygusal sinyallere etkili tepki vermek için kullanılan beceriler kümesidir (Mayer ve Salovey, 1993, s.433). Bu beceriler, empati, problem çözme, iyimserlik ve öz-farkındalık gibi insanların çeşitli çevresel durumları anlamasına ve bu durumlara tepki vermesine imkan veren becerilerdir (Romanell, Chain ve Smith, 2006).

Duygusal zekanın, kavram olarak yaygınlaşması ve akademik çevrelerin dışına yayılması psikoloji alanında doktoralı gazeteci- yazar Daniel Goleman’ın 1995 yılında yazmış olduğu “Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?” adlı kitap ile olmuştur. Kitabın kamuoyunun ilgisini çekmesi ile konu ile ilgili pek çok çalışma yayınlanmaya başlamıştır (Çakar ve Abrak, 2004, s.34). Goleman bu eserinde duygusal zekayı ‘kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut beslemedir’ şeklinde tanımlamaktadır (Goleman, 2007, s.62). Duygusal zeka kavramına yapılmış katkılar ve bunların yıllar içindeki gelişimi Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11

Duygusal Zeka Kavramının Gelişimine Yapılmış Katkılar

Yıllar	Tanımlar
1920	Thorndike tarafından “sosyal zeka” kavramından ilk kez bahsedilmesi
1940	Zeka katsayısının babası David Wechsler’in bilişsel olmayan yönleri tartışmaya açması
1966	Leunen’in “Emotional Intelligence and Emancipation” başlıklı makalesinin yayınlanması
1974	Claude Steiner’in “duygusal okuryazarlık” üzerine ilk makalesini yazması
1983	Howard Gardner’ın çoklu zeka üzerine ilk çalışmasını yayınlaması
1986	Wayne Payne’in yayınlanmamış tezinde “duygusal zeka” terimini kullanması
1990	Peter Salovey ve Jack Mayer’in duygusal zeka teorilerini açıklamaları
1995	Daniel Goleman’ın duygusal zeka kitaplarından ilkinin yayınlaması

Kaynak: Sparrow ve Knight, 2006, s. 5

Diğer araştırmacıların aksine duygusal zeka tanımlarına stres yönetme becerisini de dahil eden Bar-on ise duygusal zekayı uyum sağlayabilirlik, kişilerarası ve kişisel beceriler ve genel ruh halini içine alan bilişsel olmayan beceriler grubu olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 1997, s.3).

Cooper ve Sawaf’a göre ise duygusal zeka, " duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir" (Cooper ve Sawaf, 2010, s.xii).

Duygusal zeka, duyguları kontrol altında tutabilme, sağlıklı ve uyumlu sosyal ilişkiler kurabilme ve mutlu bir yaşam sürdürebilme için edinilmesi gereken bütün yeteneklerdir. Ayrıca bireyin daha verimli ve etkin bir hayat geçirebilmesi için kendi değerinin ve gücünün farkında olması ile kendi duygularının motive edebilmek için serinkanlılık, gayret, sebat ve yetenek gibi yetilere sahip olmasının bir kompozisyonudur (Konrad ve Hendl, 2001, s.13).

Wong ve Law’un (2004, s.485) ise; duygusal zekayı “duyguları doğru bir şekilde anlatıp ifade etme, duyguları bilişsel süreçlerle entegre etme, duyguları anlama ve duyguların farklı durumlar üzerinde ki farklı etkisini algılama gibi duygusal yetenekler ile duyguları yönetme” olarak tanımlamışlardır.

Merlevede ve diğerleri (2006, s.26) kişisel zeka ve sosyal zeka olarak ikiye ayırdığı duygusal zekayı, "insanın başarılı bir şekilde vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmesini sağlayan tüm karmaşık davranış, yeterlik, inanç ve değerlere verilen ortak isim" olarak tanımlamaktadır. Kişisel zeka kişinin ruh halleri, hisleri ve diğer zihinsel durumlarıyla bunların davranışı etkileme şeklini belirleme, bu durumları

yönetme, kendini motive etme durumunu ifade ederken, sosyal zeka başkalarındaki duyguları tanıma, bu bilgiyi davranış, ilişki kurma ve koruma için rehber olarak kullanma durumunu ifade etmektedir.

2.3.4. Duygusal Zekanın Önemi

Geçmişte duyguları tanımamak ve anlamamak, sonuç olarak duyguları yönetememek ağır bedellere neden olmuştur. Duyguları yönetebilmek insanlığın yaptığı en büyük keşiflerden biri olmuştur. Günümüzde duygularını yönetemeyen kişinin aklını da yönetemeyeceği düşünülmektedir. Bunun nedeni aklın yönetiminin, bütün zeka bölümlerinin birbiriyle uyumlu ve dengeli çalışmasına bağlı olmasıdır. Birey parlak bir zekaya sahip olsa dahi, eğer duygularını yönetmeyi başaramıyorsa başarılı olamayacaktır. Bu nedenle iş yaşamında ya da günlük yaşamda sadece zekaya veya duyguya sahip olmanın yeterli olmadığı düşünülmektedir. (Atabek 2000, s.11-12).

Başarının ve mutluluğun zihinsel zekadan çok duygusal zekaya dayanması, duygusal zekanın arkasındaki ana fikri açıklamaktadır. Zihinsel zeka, başarıyı belirleyen etkilerin sadece % 20'sini açıklarken, duygusal zeka, zihinsel zekadan farklı olarak, kişisel ve sosyal yeteneklerin bileşimidir. Bu birleşim, özbilinci, otokontrolü, motive olmayı, sabrı, empatiyi ve karşılıklı tatmin edici ilişkileri oluşturma becerisini kapsamaktadır (Cherniss, 2002, s.55).

Duygular, düşünce ve eylemleri önemli bir şekilde örgütleyen unsurlardır. Her ne kadar bazen çelişkili olsalar da duygular, muhakeme yapmanın ve makul olabilmenin bir gereğidir. EQ (duygusal zeka), önemli sorunları çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiğinde, IQ'nun (bilişsel zeka) yardımına koşmakta ve bunları daha nitelikli ve daha çabuk uygulanmasını sağlamaktadır. Duygular farkında olunup, yapıcı bir biçimde yönlendirildikleri takdirde zihinsel performans artırmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda; insanların birlikte çalışmak için bir araya geldikleri gruplarda; güçlü bir grup IQ'sunun var olabilmesine rağmen grup zekasının en önemli belirleyicisinin, ortalama ya da en yüksek IQ değil, duygusal zeka olduğu görülmektedir. Duygusal zekası düşük olan tek bir katılımcı olsa dahi grubun IQ'su düşürebilmektedir (Cooper ve Sawaf, 2010, s.xii).

Duygusal zeka kuramına göre, duygusal zekası yüksek olan insanlar, iş hayatında gerek kendilerinin, gerekse diğer insanların duygularını çok daha iyi anlayarak yönetebileceklerinden, hem kendileriyle hem de diğerleriyle barışık olacaklar

ve insan ilişkilerinde yüksek bir başarı düzeyini yakalayacaklardır. Günümüz iş dünyası, çok sayıda insanın bir arada ve yüksek etkileşim düzeyinde çalışmalarını gerektirmektedir. Böyle bir ortamda kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını yönetebilmesi, diğer insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayacaktır. Duygusal zeka insanların anlaşılması ve onlara yardım edilmesi yoluyla daha verimli çalıştırılmalarını sağlama konusunda önemli bir role sahiptir (Grossman, 2000, s.19).

Duygusal zeka; kendimizle ve çevremizdeki diğer insanlarla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir. Yani, başkalarının neyi arzuladıklarını, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yönlerini anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için duygusal zeka gerekli bir yetkinliktir (Baltaş, 2011, s.7). Duygusal zekanın tanımladığı; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi ve güdülemesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini kontrol etmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların en içten gelen duygularını anlayabilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi yetenekleri, öğrenebilir psikolojik ve sosyal becerilerdir. Birey ancak bu beceriler sayesinde yaşamdaki başarısını ve doyumunu en üst düzeye çıkarabilmektedir. Ayrıca bilim adamları duygusal zekanın IQ gibi kader olmadığını, her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu da duygusal zekanın önemini bir kat daha artırmaktadır (Acar, 2002, s.56).

Duygusal zeka, kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmemizi sağlamakla birlikte duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük hayatımıza ve işimize etkin bir biçimde yansıtarak uygun tepkiler vermemizi sağlamaktadır (Yeşilyaprak, 2001, s.140). Birey duygularını etkin bir şekilde yönetebildiği takdirde, sorunları çözebilmek için en etkili hareketi belirleyebilecek donanıma sahip hale gelmektedir. Bireyin duygusal zekayı algılayabilmesi yaşamında, işlerinde, aile ilişkilerinde ve vatandaşlık görevlerinde gelişmelerine imkan sağlayan mekanizmaları genişletmektedir (Cherniss ve Goleman, 2001, s.42).

Duygusal zeka liderlik, zihinsel iyilik hali, fiziksel durum, ilişkileri yönetmek, başarı sağlama ve çatışmaları çözme gibi birçok farklı konuda önemlidir (Scuderi, 2013):

Fiziksel Sağlık: Stersin genel sağlık üzerinde inanılmaz bir etkisi vardır ve özellikle stresi yönetme yeteneği yüksek duygusal zekaya bağlıdır. Sadece duygusal

durum ve strese karşı reaksiyonların farkında olmak, stresi yönetmek ve fiziksel sağlığı korumak için oldukça önemlidir.

Zihinsel İyilik Hali: Duygusal zeka tutum ve hayata karşı bakış açısını etkilemektedir. Ayrıca anksiyeteyi hafifletmeye ve depresyon halini önlemeye de yardımcı olmaktadır. Duygusal zeka yüksek düzeyde olması doğrudan olumlu bir tutum ve daha mutlu bir hayata bakış açısıyla ilişkilidir.

İlişkiler: Duyguları daha iyi anlama ve yönetme sonucu daha iyi bir iletişim kurulabilmektedir. Bunun sonucunda da daha iyi ilişkiler sağlanabilmektedir. Diğerlerinin ihtiyaçlarını, duygularını ve tepkilerini anlama daha güçlü ve doyurucu ilişkilere yol açmaktadır.

Çatışmaları Çözme: İnsanların duygularını ayırt edip onların bakış açısı ile empati yapılabilirdiği zaman, muhtemel çatışmalar başlamadan önce bunları önlemek ve çözmek çok daha kolaydır. . Başkalarının ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamak uzlaşma konusunda çok önemli kavramlardır. Eğer insanların istekleri algılanırsa istediklerini vermek daha kolay olacaktır.

Başarı: Yüksek duygusal zeka; ertelemeyi azaltma, özgüveni artırmak, ve bir hedefe odaklanma yeteneğini artırma konularında güçlü bir iç güdüleyici olabilmektedir. Bunula birlikte, daha iyi destek daha ağırları oluşturma, aksiliklere üstesinden gelme ve daha esnek bir bakış açısı ile azmetme konularında da yardımcı olmaktadır.

Liderlik: İşyerlerinde kaçınılmaz olarak daha yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, başkalarını neyin motive ettiğini anlama yeteneği ile daha güçlü bağlar kurarak daha iyi lider olabilmektedirler. Etkin bir lider izleyicilerinin ihtiyaçlarının tanımlayabilmekte, böylece bu ihtiyaçların daha yüksek performans ve işyeri memnuniyetini teşvik edecek şekilde karşılanması sağlayabilmektedir. Ayrıca duygusal anlayışlı ve zeki bir lider stratejik olarak ekip üyelerinin duygusal çeşitliliğini kullanarak da güçlü ekipler kurabilmektedir.

Son olarak Sun-Tzu (2000) tarafından yazılan “Savaş Sanatı” adlı kitapta da duygusal zekanın öneminden şu şekilde bahsedilmektedir: “Diğerlerini kontrol edenler kuvvetli olabilirler ama kendini kontrol edebilen çok daha güçlüdür. Duygularından arınmış sakin, serinkanlı, kayıtsız savaşçı kazanır; hırslı talih avcısı değil. Dövüş ustası olanlar öfkelenmezler, kazanma ustası olanlar korkmazlar. Dolayısıyla akıllılar dövüşmeden önce kazanır, cahiller kazanmak için dövüşür. Hem kendini hem de kargışındakini tanıyan asla tehlikeye düşmez, kendini tanıyıp da karşısındakini

tanımayanın kazanma olasılığı yarı yarıyadır, ne kendini ne de karşısındakini tanımayanlar ise her muharebeyi yitireceklerdir” (Sun-Tzu, 2000, s.55).

2.3.5. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka modellerinin ortaya çıkış nedeni, bireylerin duyguları nasıl algıladıklarını, anladıklarını, yararlandıklarını ve kişisel etkinliği artırmak amacıyla duygularını nasıl kontrol ettiklerini anlamaya çalışmaktadır (Emerling ve Goleman, 2003, s.14). Genellikle iki grup halinde kategorize edilmektedir. Birincisi, Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen zekayı duygulara rehberlik etmesi için kullanmaya odaklanan yetenek modelidir (Weinberger, 2004, s.5). Diğeri ise daha popüler olan karma modeldir. Bu yaklaşım; bir yetenek olarak duygusal zekayı; sosyal yetenekler, kişisel özellikler ve davranışlarla birleştirmekte ve bu zekanın başarısı hakkında iddialarda bulunmaktadır. (Cobb ve Mayer, 2000, s.15). Mayer ve Salovey duygusal zekayı yetenek modeli ile açıklarken; Goleman, Cooper ve Sawaf ile Bar-on karma modelle açıklamışlardır.

2.3.5.1. Mayer ve Salovey’in Modeli

Mayer ve Salovey (1997, s.5)’e göre “duygusal zeka sosyal zekanın bir şeklidir ve duyguları doğru olarak anlama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi algılama yeteneği; duygusal ve zihinsel gelişimi sağlamak amacıyla duyguları kontrol etme yeteneğidir”. Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen modelde, duygusal zekanın yetenek alanları değerlendirilmekte ve duyguların zeka açısından merkezi öneme sahip unsurlar olduğunun üzerinde durulmaktadır. Diğer araştırmacıların aksine Mayer ve Salovey duygusal zekanın, bilişsel zeka ile ilişki içinde bulunmasına ve duygu-düşünce etkileşiminin mental süreçlerde gerçekleşmesine vurgu yapmaktadırlar. Ayrıca bu model sayesinde, zekanın içsel yapısı ve bireyin yaşamına yansımalarına ilişkin tahminde bulunulduğu belirtilmektedir (Acar, 2002, s.31).

Mayer ve Salovey’in yaklaşımında 4 temel yetenek bulunmaktadır. Bu yetenekler; duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme; duyguları, düşüncüyü etkileme; duyguların karmaşık ve değişken yapısını anlamak ile duygusal ve entelektüel büyümeyi desteklemektir (Charbonneau ve Nicol, 2002, s.1102). Mayer ve Salovey’e göre duygusal zekanın boyutları şu şekildedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s.108):

Duyguları Algılama: Duygusal zekanın ilk boyutu duyguları algılayıp tanımlamayla ortaya çıkmaktadır. Bu ilk boyut olmaksızın duygusal zekayı algılamak mümkün değildir. Duyguları algılama, yüz ifadeleri, ses tonu, sanat eserleri ve diğer kültürel yapıtlarla ifade edildiği takdirde, duygusal mesajları anlama, dikkate alma ve yorumlamayı içermektedir.

Duyguları Tanımlama: İkinci boyut duyguları düşüncede kaynaştırmadır ve duyguların bilişsel sisteme nasıl girdiği ile bilişi nasıl değiştirdiği konuları üstüne odaklanmaktadır. Bu gibi değişiklikler, bilişsel sistemi olayların farklı yönlerine bakmaya zorlamaktadır. Şüphcilik ve olumlu bakış açıları arasında gidip gelmek gibi bu tarz değişiklikler düşünceyi olumlu yönden etkilemektedir.

Duyguları Anlama: Üçüncü boyut duyguları anlama ve analiz etme aşamasını gerçekleştiren, yani duyguları, anlamlarını, birbirleriyle ilişkilerini, zaman içindeki ilerlemelerini anlayabilen kişi, tamamıyla insan doğasının ve kişilerarası ilişkilerin temel doğrularını anlama kapasitesine ulaşmış sayılmaktadır.

Duyguları Kontrol Etme: Son boyut olan duyguları kontrol etmeye diğer üç boyutun katkısı net bir şekilde görülebilmektedir. Duygularını iyi algılayabilen bir birey ruh hali değişikliklerinden faydalanabilmekte, duygularını anlayabilmekte ve sadece bu anlayışla duygularla başa çıkmak ve kontrol etmek için gerekli olan bilgiye sahip olabilmektedir.

2.3.5.2. Reveun Bar-On Modeli

Bar-On' un duygusal zeka modeli; zekanın kişisel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma boyutları gibi bilişsel olmayan faktörlerini içermektedir. Bu faktörlerin ortak paydası; kişinin gündelik yaşamla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekadan daha etkin olmalarıdır. Bu açıdan Bar-On'un modeli zihinsel yeteneklerle (kişinin kendisinin farkında olması gibi) zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri (kişisel bağımsızlık, kendine saygı ve ruh hali) birleştiren karma bir modeldir (Çakar ve Arbak, 2004, s.37). Bar-on'a göre duygusal zeka ve genel (bilişsel) zekanın toplamı dengelenmiş zeka olarak ifade ettiği bir değeri ortaya koyar ki bu da hayatta başarıyı sağlamaktadır (Martin, 2008, s.22).

Bar-On duygusal zeka modelinde, duygusal zekayı kişisel yeterlilik kişiler arası yeterlilik, stres yönetimi, uyum ve genel ruh hali olmak üzere beş bölümde

incelemektedir. Bu beş bölüm de kendi arasında alt boyutlara ayrılmaktadır (Bar-On, 2006, s.12-16).

1. *Kişisel yeterlilik*; kendi içinde duygusal öz-farkındalık, girişkenlik, benlik saygısı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık olarak ayrılmaktadır.
2. *Kişiler arası yeterlilik*; empati, sosyal sorumluluk ve kişiler arası ilişkiler olarak kendi içinde üç bölüme ayrılmaktadır.
3. *Şartlara ve çevreye uyum*; problem çözümü, gerçeklik testi ve esnekliği içeren üç bölümden oluşmaktadır.
4. *Stres yönetimi*; stres toleransı ve dürtü kontrolünü içermektedir.
5. *Genel ruh hali*; mutluluk ve iyimserlikten oluşmaktadır.

Bar-On, modeldeki duygusal zekâ yeteneklerinin zamanla farklılaşabileceğini, insanın yaşamı boyunca değişebileceğini, çeşitli eğitim ve gelişim programları ile gelişebileceğini düşünmektedir. Ayrıca Bar-On'a göre modeldeki boyutlar, bireylerin ortaya koyacakları duygusal zekâ performanslarından daha çok içlerindeki duygusal zeka potansiyelini açığa çıkartabilecek bir yapıya sahiplerdir (Erkuş ve Günlü, 2008, s.189).

Modelini 2000 yılında yeniden düzenleyen Bar-On, daha önce beş ayrı boyut olarak ele aldığı yetenekleri, duygusal ve sosyal zekanın temelini oluşturan yetenekler ile duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren yetenekler olmak üzere iki ayrı grupta toplamıştır (Çakar ve Arbak, 2004, s.37).

2.3.5.3. Cooper ve Sawaf Modeli

Model, duygusal zekayı örgüt ortamında irdelleyerek, özellikle duygusal zekanın liderlikle ilişkisini incelemektedir. Cooper ve Sawaf'a göre, başarılı liderlerden tutarlılık, kararlılık, işe adanmışlık, kavramsal düşünceye sahip olma, kurumsal haberdarlık ve heyecan oluşturma gibi yeterliliklere sahip olması beklenmektedir. Ayrıca duyguların etkin kullanımı ve yönetimi, liderlerin başarısını artıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Cooper ve Sawaf, duygusal zeka ve liderlik ilişkisini dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Duygusal zekayı meydana getiren bu dört köşe taşı; bireyin kendi duygularını bilmesini ve anlamasını içeren duygusal okuryazarlık (duygusal öğrenme); bireyin esnekliğini içeren duygusal zindelik; bireyin

duygusal olarak gelişimini içeren duygusal derinlik ve bireyin kendi üretkenliğini keşfetmede duygularını kullanmasını içeren duygusal simyadan oluşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2010,xxxiv). Cooper ve Sawaf tarafından oluşturulan bu köşe taşları ve alt boyutları şu şekildedir (Cooper ve Sawaf, 2010):

Birinci Köşe Taşı Olan Duyguları Öğrenmek: Duygusal öğrenme, hisleri tanıma, hislere saygı duyma ve hisleri değerlendirme ile ilgilidir. Duygusal bilgiye ulaşarak duygusal birikimi sağlamak olarak da değerlendirilmektedir ve duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geri bildirim ve pratik sezgiden oluşmaktadır.

İkinci Köşe Taşı Olan Duygusal Zindelik: Duygusal zindelik güven ve inanılabilirliği geliştirerek duyguları tanıma becerisinin pratiğe dönüştürülmesine olanak sağlar. Duygu ve düşüncelerini ifade ederken açık olabilmek, başkalarıyla geçinebilmek, güvenilir ve sağlıklı ilişkiler kurmak, içtenlik, esneklik, bireyin kendisi ve başkaları için iyi düşünceler oluşturabilmesi olarak değerlendirilmektedir.

Üçüncü Köşe Taşı Olan Duygusal Derinlik: Bireyin karakterinin oluşumunda, potansiyelinin, bütünlüğünün ve etkinliğinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Birey, duygusal derinlik sayesinde, potansiyelini keşfederek ve bunun sorumluluğunu üstlenerek amaçları için gerekli doğru adımları belirleyebilir. Özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık; dürüstlüğü yaşamak; yetki olmadan etki boyutlarından oluşmaktadır

Dördüncü Köşe Taşı Olan Duygusal Simya: Bireylerin fırsatları açığa çıkarması ve bu fırsatları yaratıcı bir şekilde gerçeğe dönüştürmesini sağlayan güçler karmasıdır. Durumsal değişim, sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi; geleceğini yaratma boyutlarından oluşmaktadır

2.3.5.4. Goleman'ın Modeli

Duygusal zekayı, “kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi” olarak gören Goleman (2005, s.393)’ın oluşturduğu model, Mayer ve Salovey’in temel yetenek modelinden geliştirilmiş, fakat ondan farklı olarak zihinsel yetenekleri (kişinin kendi duygularının farkında olması) ve diğer özellikleri (kişinin kendini motive edebilmesi) içeren bir karma modeldir (Çakar ve Arbak, 2004, s.41).

Goleman’ın duygusal zekayı; özbilinç, kendine çeki düzen verme, motivasyon, empati, ve sosyal beceriler olmak üzere beş boyutta toplamaktadır (Goleman, 2005, s.294). Bu 5 boyuta bağlı 25 duygusal yeterlilik Tablo 12’de gösterilmiştir:

Tablo 12

Goleman'ın duygusal zeka modeli

Ana Boyut	Temel Unsurlar	Alt Unsurlar
Kişisel Yeterlilik	Öz Bilinç	Duygusal bilinç Öz değerlendirme Öz güven
	Kendine Yön Vermek	Öz denetim Güvenirlilik Vicdanlılık Uyumluluk Yenilikçilik
	Motivasyon	Başarı güdüsü Bağlılık İnisiyatif İyimserlik
Sosyal Yeterlilik	Empati	Başkalarını anlamak Başkalarını değiştirmek Hizmete yönelik olmak Çeşitlilikten yararlanmak Politik bilinç
	Sosyal Beceriler	Etki İletişim Çatışma yönetimi Liderlik Değişim katalizörlüğü Bağ kurmak İşbirliği ve dayanışma Takım yetenekleri

Kaynak: Goleman, 2005, s. 294

Öz bilinç: İçinde bulunulan anda ne hissettiğini bilmek, bu hisleri karar vermede yol gösterecek biçimde kullanmak ile sahip olunan yetilere uygun gerekçi bir değerlendirmeye ve sağlam bir özgüven hissine sahip olmak demektir.

Kendine çekidüzen verme: Duyguları eldeki işleri engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak, amaçlara ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek, duygusal sıkıntıların üstesinden gelmek anlamına gelmektedir.

Motivasyon: Hedeflere yöneltecek ve yol gösterecek; inisiyatif kullanmaya, gelişmek için emek harcamaya, yenilgiler karşısında azimli olmaya yardımcı olacak en derindeki tercihleri kullanmaktır.

Empati: İnsanların neler hissettiğini sezinlemek, onların sahip olduğu bakış açısıyla bakabilmek, çok farklı kişilerle dostluk geliştirip uyum sağlayabilmek anlamına gelmektedir.

Sosyal beceriler: İlişkilerde duyguları idare etmek, ilişki ağlarını doğru algılamak, sorunsuz iletişim içinde olmak ile bu becerileri ikna etmek, liderlik yapmak, anlaşmazlıklarda uzlaş ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması kullanmayı ifade etmektedir.

2.4. Stresle Başa Çıkma

Günümüz toplumlarında özellikle küreselleşme ve iktisadi alandaki liberalleşme, yoğun iletişim ağları ve artan iş yükleri bireyin yıpranmasına ve kendisini baskı altında hissetmesine neden olmaktadır. Bu anlamda stres “modern toplumun hastalığı” olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.185).

Değişimin modern dünyanın kaçınılmaz bir parçası olduğunu düşündüğümüzde, değişime uyum çabası sonucu ortaya çıkan stresten tamamen kurtulmanın mümkün olamayacağı açıktır. Her ne kadar stresten tamamen kurtulamasak da yol açtığı olumsuz sonuçlardan mümkün olduğunca kaçınmak, yani stresle başa çıkmanın yollarını ortaya koymak da insan hayatının kalitesi artırmak açısından gereklidir. Bu anlamda stresle başa çıkmak, stresi ortadan kaldırmak değil, stresi olumlu bir düzeyde tutabilmeyi öğrenmek olarak ifade edilebilmektedir (Doğan ve Eser, 2013, s.31). Başa çıkma, “kişinin stresli durum karşısında kendini psikolojik olarak iyi hissedebilmesi için duruma uygun kullandığı davranışsal yaklaşımlar veya kişinin kendisini kötü hissetmemek için kullandığı kaçınma davranışlarını” ifade etmektedir (Palancı, 2000, s.12).

Buradan yola çıkarak çalışmanın bu bölümünde başa çıkma yöntemlerinden bahsedilecektir. Bununla birlikte stres ve başa çıkmanın tanımları, stresle başa çıkma kavramı, stresle başa çıkmanın önemi konularının da üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Stres Kavramı

Stres kelimesinin kökü Latince’de “Estrictia”, eski Fransızca’da “Estrece” kelimelerinden gelmektedir. Websters sözlüğünde kelimenin isim olarak sekiz, fiil olarak dört farklı anlamı bulunmaktadır. Stresin isim olarak anlamı; zorlanma, gerilme ve baskıdır. Kelime, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmış olup, 18. ve 19. yüzyıllarda kavrama yüklenen anlam değişmiş objeye, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik olarak; güç, baskı, zor gibi anlamlarda kullanılmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1999, s.298).

Stres kavramını ilk kullananlardan olan Dr. Hans Selye stresi “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” şeklinde tanımlanmıştır (Selye, 1977, s.23-25). Aynı yıllarda Cannon, 1932 yılında yaptığı çalışmaların sonuçlarına göre stresi “bireyin meydan okuyucu bir durumun tehlikesiyle baş etmek için gösterdiği tepki” olarak açıklamaktadır (Rout, 2002, s.18).

Stres kelime anlamı bakımından gerilim, gerginlik, bunalım, şiddet, zorlama gibi anlamlar içerirken, kavramsal açıdan, algılanan çevresel tehditlere karşı bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Özmutaf, 2006, s.75). Ivancevich ve Matteson (1980, s.8-9)’de stresin tepki yönünü vurgulamış olup, stresi “birey üzerinde özel fiziksel veya/ve psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay, sonucu olan ve bireysel nitelikler veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum tepkisidir” şeklinde tanımlamaktadır.

Stres, bireyin arzu ettiği şeylerle ilgili bir fırsat, talep ya da kaynakla karşılaştığı ve elde edeceği sonucun hem belirsiz hem de önemli olduğunu algılamadığı dinamik bir durumdur (Robbins ve Judge, 2012, s.607). Stres, bireyin iç ve dış çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı çabadır (Cüceloğlu 1994, s.321; LeSergent ve Haney, 2005; Caneles, Kranz, Granberry, ve Tanguma, 2008).

Yapılan stres tanımları incelendiğinde birçok ortak noktanın varlığından söz etmek mümkündür. Bu ortak noktalara bakıldığında; değişen koşulların varlığı, bu koşulların bir organizma tarafından algılanması ve tepki üretilmesi ve son olarak da değişen durum karşısında yetersiz kalma ve uyum sağlanamaması görülmektedir (Köknel, 1998, s.39). Ayrıca yapılan stres tanımlarının büyük bölümünün bireyi zorlayan bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında, bireyin geliştirdiği uyum sağlamaya yönelik- tepkileri vurguladıkları anlaşılmaktadır (Torun, 1996, s.43).

Stres durup dururken oluşan bir durum değildir. Stres ancak insanın fizyolojik, psikolojik ve çevresinde oluşan değişimler sonucu meydana gelmektedir. Denge unsurlarının bozulması ve değişmesi sonucu oluşan stres, organizmanın da dengesini bozmaktadır. İnsanların sahip olduğu üç tür denge bulunmaktadır. Bunlar insanın vücudu ile ilgili biyolojik denge; bireyin düşünsel, duygusal, davranışsal mekanizmaları arasındaki psikolojik denge; toplumsal yapı ve grupların bir arada uyum içerisinde yaşamasını sağlayan sosyal dengedir. Bu dengelerdeki geçici bozulmalar sistemin koruma mekanizmalarını devreye soktuğundan dolayı sistemin canlılığına, sürdürülebilirliğine ve kendisini geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Seyhan, 2007,

s.8). Stres, yapısı gereği bireyler tarafından olumsuz algılansa da her zaman negatif bir olgu olarak görülmemelidir. Aksine bireylerin güçlerini açığa çıkaracak bir faktör olarak görmek ve olumlu bir biçimde algılayabilmek gerekmektedir (Rosenthal ve Pijnenburg, 1991, s.106). Bu açıdan bakıldığında stresi ikiye ayırmak ve bu şekilde değerlendirmek daha uygun olmaktadır. Birinci tür, olumlu, sağlıklı ve kişilerin gelişimine faydalı olan ‘yapıcı stres’tir (eustress). Yapıcı stres yarattığı yüksek performansla örgütlerde istenen bir durumdur. İkinci stres türü ise, kişiyi stres kaynakları karşısında fiziksel ya da psikolojik olarak zayıflatan ‘yıkıcı stres’tir (distress). Yıkıcı stres optimal stres seviyesinin üzerinde ortaya çıkmakta ve kişilerin her anlamda performanslarını düşürmektedir (McAfee ve Champagne, 1987, s.365; Aşan ve Aydın, 2006, s.238-239; Kupriyanov ve Zhdanov, 2014).

Stres karşımıza üç farklı şekilde çıkmaktadır. Bunlar; yaşam olayları, kronik gerginlik ve günlük sorunlarıdır. Yaşam olayları, görece olarak kısa bir süre içinde başlıca davranışların yeniden düzenlemesini gerektiren akut değişikliklerdir (ilk çocuğun doğumu, boşanma gibi). Kronik gerginlikler, uzun süreli, üzerinden yeniden düzenlemeler gerektiren, kalıcı veya tekrarlayan taleplerdir. (kalıcı hasar bırakan yaralanma, yoksulluk, evlilik sorunları gibi). Günlük sorunlar, gün içinde yeniden düzenlemeler gerektiren küçük olaylardır (trafik sıkışıklığı, beklenmedik ziyaretçiler gibi) (Thoits, 1995, s.54).

2.4.2. Başa Çıkma ve Stresle Başa Çıkma Kavramları

Stresten tamamen uzak bir günlük yaşam ya da iş yaşamı düşünmek olanaksızdır. Bu durumda stresi, toplumsal ve örgütsel yaşamın gerçek bir olgusu olarak kabul etmek, rasyonel bir yönetim stratejisi uygulayarak stresle başa çıkmak gerekmektedir (Aslan, 1995, s.3).

Baş çıkma (coping) kelimesinin kökeni, eski Yunanca’da yer alan “kolahos” kelimesine dayanmaktadır. Kelime, “karşılama, karşı karşıya gelmek veya çarpmak” anlamlarına gelmektedir. Literatür taramasına dayalı yapılan bir çalışmada, başa çıkma kavramının, kaynakların başarılı bir şekilde kullanımı, aktif olarak davranışta bulunma ve etkili çözümlerle taleplerin azaltılması gibi özellikleri içerdiği sonucuna ulaşılmıştır (Marsella ve Jash-Scheuer, 1998; akt, Eryılmaz, 2009, s.25-26). Başa çıkma 1970’lerin sonundan beri birçok (Lazarus ve Folkman, 1980; Moos, 1993) araştırmanın konusu

olmuştur. Hatta Hobfoll, Schwarzer ve Chel (1998), başa çıkmanın psikolojide ki bütün konular içinde en çok araştırılan konu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Hall, 2002, s.28).

Tarihsel açıdan bakıldığında Moos ve Billings (1982)'e göre, stresle başa çıkma mekanizmalarının beş farklı açıdan ele alındığı görülmektedir. Bunlar (Şahin ve Durak, 1995, s.57):

1. Freud'un psikoanalitik yaklaşımında önerdiği bilinçdışı savunma mekanizmaları.
2. Erikson'un "yaşam dönemleri" yaklaşımında bahsettiği, özgüven, öz yeterlilik, ya da içsel kontrol gibi bireysel kaynaklar.
3. Evrim teorisi ve davranışçı yaklaşımdaki problem çözme çabaları.
4. Canon, Selye gibi bilim insanlarının iddia ettiği, hem insanların hem de hayvanların stres karşısında gösterdiği, genetik olarak önceden programlanmış bir reaksiyon.
5. Canlının, kendi fizyo-psikolojik kaynaklarının, azalıp bitmesi durumunda göstermiş olduğu adaptasyona yönelik, sürekli değişen, bilişsel ve davranışsal çabalar.

Baş a çıkma teorisi ilk kez 1984 yılında geliştiren Lazarus ve Folkman'a göre baş a çıkma "kişinin problem çözme yeterliliğini zorlayan veya aş an dışsal ve içsel ihtiyaçlarını yönlendirmede benimsediği bilişsel ve davranışsal çabalar dır" (Lazarus ve Folkman, 1984, s.141). Bu tanım şu etkileri içermektedir (Krohne, 2002, s.4):

- 1) Baş a çıkma davranışları, etkilerine göre değil baş a çıkma süreçlerinin bazı özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır.
- 2) Bu süreç davranışsal olduğu kadar bilişsel çabaları da kapsamaktadır.
- 3) Çoğu durumda baş a çıkma, sırayla düzenlenmiş her biri farklı eylemlerden oluşmaktadır. Bu anlamda, genellikle baş a çıkma farklı eylem dizelerinin aynı anda ve bağlantılı bir şekilde ortaya çıkması ile karakterize edilebilmektedir.
- 4) Baş a çıkma eylemleri stresli bir durumun farklı unsurlarındaki hedefe göre ayırt edilebilmektedir.

Lazarus ve Folkman transaksyonel stres modeline göre başa çıkma, insan ve çevrenin karşılıklı ilişkisini içermektedir. Başka bir deyişle stres kişi ya da çevre ile ilgili değil bunun yerine her ikisinin birleşiminin bir sonucudur. (Hall, 2007, s. 30). Lazarus ve Folkman'ın geliştirdikleri psikolojik stres ve baş etme teorisi, bilişsel değerlendirme ve başa çıkma olarak iki süreci içermektedir (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis ve Gruen, 1986, s.992).

Bunlardan ilki olan bilişsel değerlendirme ile anlatılmak istenen kişinin stresli durumlarla karşılaşma sırasında önemini değerlendirmesidir. Kişinin böyle anlarda durumu ve bu durumun kendi refahı için potansiyel önemini belirlemesine dayanmaktadır. Stresle başa çıkmada bilişsel değerlendirmenin üç formu tanımlanmaktadır. Bunlar birincil değerlendirme, ikincil değerlendirme ve yeniden değerlendirmedir. Birincil değerlendirme, karşı karşıya kalınan duruma karşı ilgisiz, sakin veya stresli bir karar vermeyi içermektedir. Bir karşılaşma stresli görüldüğü takdirde, ne yapılması gerektiği ile ilgili karar ikincil değerlendirme ile belirlenmektedir. Son olarak yeniden değerlendirme ise yeni bilgilere göre önceki değerlendirmede değişiklik yapma anlamına gelmektedir (Hall, 2007, s.30).

İkinci aşama olan başa çıkma, bireyin kaynaklarını aştığını değerlendirdiği, spesifik içsel ve dışsal taleplerin üstesinden gelmek için sürekli değişen bilişsel ve davranışsal çabalarını ifade etmektedir. Başa çıkma davranışının üç önemli özelliği bulunmaktadır. İlk olarak başa çıkma süreç odaklıdır. Süreç odaklı olması, bireyin güncel düşüncelerinin ne olduğuna odaklanması, özel olarak stresli bir durumla karşılaşması ve bu değişliğin üstesinden nasıl geleceğinin göz önüne serilmesi anlamına gelmektedir. İkinci olarak Folkman ve diğerlerine göre başa çıkma bağlamsal bir durumdur. Başa çıkmanın bağlama bağlı olmasının nedeni, stres yaratan bir durumla karşı karşıya kalındığında güncel taleplerin bireysel olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Burada bağlam ile anlatılmak istenen, başa çıkma davranışının belirli kişi ve durumlardaki değişikliklere göre şekillenmesidir. Son olarak ta başa çıkmanın iyi ya da kötü olduğu ile ilgili önceden bir varsayım yapmak mümkün değildir. Başa çıkmanın tanımına göre “talepleri yönetmek için harcanan kişisel çabalar ve bu çabaların başarılı olup olmayacağı ön görülememektedir” (Folkman vd., 1986, s.992).

Sarafino (1994), Lazarus ve Folkman'ın klasik baş etme tanımına karşılık kısa bir tanım ortaya atmıştır. Stresi kişinin kaynakları ile durumun gerekleri arasındaki algılanan tutarsızlık olarak tanımlarken, başa çıkmayı insanlar bir stresli durumda

talepler ve kaynaklar arasındaki algılanan tutarsızlığı yönetmeye çalıştığı süreç olarak tanımlamaktadır. Her iki tanımlarda baş etme, stresi azaltmak amacıyla bireysel olarak verilen bilişsel ve davranışsal bir yanıt anlamına gelmektedir (Kemp, 1996, s.18).

Stresle başa çıkma, stres kaynaklarının neden olduğu duygusal gerilimi azaltmak, yok etmek ya da bu gerilime dayanma amacı ile gösterilen davranış ve duygusal tepkilerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Uçman, 1990, s.58; Güney, 2001, s.538). Burada amaç stresin tamamen yok edilmesi değildir. Zaten stresi tamamen ortadan kaldırmayı başarmak pek de mümkün değildir. Esas amaç, insanın yaşamını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres miktarını azaltmaktır (Güney, 2001, s.538).

Baş çıkma davranışlarının seçiminde, stres türleri ile kişilik özelliklerinin baş çıkma stratejileriyle yakından ilgili olduğu çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir (Bandura, 1982, s.137). Stres yaşantılarında bireyin içinde bulunduğu bilişsel çabanın niteliği ve kullanacağı baş çıkma tarzı, onun psikolojik bütünlüğünü büyük ölçüde belirleyebilmektedir. Lazarus (1976)'a göre birey, içinde bulunduğu durumu tehlike olarak düşündüğü zaman karşılaşılabileceği zararları azaltmak için nasıl bir baş çıkma stratejisi kullanacağına karar vermektedir. Bu değerlendirme ise bireyin inançları ve kişilik özellikleri doğrultusunda olmaktadır (Aysan ve Bozkurt, 2004, s.3). Bireyin etkin ve sağlıklı bir şekilde stresle baş çıkmasında bireyin kişilik yapısının yanı sıra, düşünce tarzı, psiko-sosyal özellikleri ve hali hazırdaki donanımları belirleyici olmaktadır (Bulut, 2007, s.2).

Bunun yanında stresle baş çıkma yollarının kültürle ilişkili olduğu da görülmektedir. Örneğin son yıllarda yapılan bir çalışmada Asyalıların, Asyalı Amerikalıların ve Avrupalı Amerikalıların stresle baş çıkmak için sosyal destek arama eğilimleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında Asyalıların ve Asyalı Amerikalıların stresle baş çıkmak için benzer bir şekilde daha az sosyal destek aradıkları, Avrupalıların ise stresle baş çıkmada daha fazla sosyal destek aradıkları görülmüştür. Bu durumda baş çıkma davranışı belirleme de kültürün önemini göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012, s.614).

2.4.3. Stresle Başa Çıkmanın Amacı ve Önemi

Baş çıkma mekanizmalarının önemi, baş çıkma davranışlarının, stres etkisini en aza indirmesi ve olumsuz sonuçlarını hafifletmesi nedeniyle çeşitli araştırmacılar

(Aldwin ve Revenson, 1987; Cox ve Ferguson, 1991; Lazarus ve Folkman, 1984) tarafından defalarca altı çizilmiştir (O'Driscoll ve Cooper, 1994, s.343).

Stresle başa çıkma, ruh ve beden sağlığını korumak ve verimli bir yaşam sürdürmek için gereklidir. Stresle başa çıkmanın amacı, stresin tamamen yok edilmesinden ziyade, insanın yaşamının ve verimliliğini olumsuz yönden etkileyen stres miktarını azaltmaktır. Kısaca stresle başa çıkma, stresin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme, ya da bu gerilime dayanma amacıyla ortaya konan davranışsal ve duygusal tepkileri güçlendirmektir (Güney, 2011, s.427).

Kişinin stresle başa çıkmasındaki asıl amaç, stres uyaranlarının neden olduğu duygusal gerilimi azaltmak, ortadan kaldırmak ya da bu gerilime dayanabilmektir (Aydın, 2003, s. 20). Stresle başa çıkma psikolojik ve beden sağlığını korumak; üretici, verimli ve sağlıklı bir yaşam sürebilmek için gereklidir. Stresle başa çıkma sürecinde amaç stresten kaçmak değil, organizmayı riskler karşısında koruma içgüdüsü ve çabasıdır (Avşaroğlu ve Taşgın, s.228).

Schafer'e göre (1987) stresle başa çıkmanın kısa, orta ve uzun vadeli amaçları vardır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi ortaya koyulmuştur (Pehlivan, 1994, s.803-804):

a) Kısa vadeli amaçlar

1. Stresin doğasını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek,
2. Stresle daha etkili başa çıkabilmek için gerekli kural ve teknikleri öğrenmek.

b) Orta vadeli amaçlar

1. Zararlı stres kaynaklarını öğrenmek,
2. Stresin uyarıcı işaretlerini önceden öğrenmek,
3. Tampon görevini yerine getiren etkili bir yaşam biçimini geliştirmek,
4. Olumlu stres kaynaklarını fark etmek,
5. Duygusal ve bedensel stres tepkilerini kontrol etmek,
6. Yaşamın gidişini düzenlemek,
7. Gerektiğinde stresi harekete geçirmek,
8. Stresin tırmanmasına engel olmak.

c) Uzun vadeli amaçlar

1. Yüksek düzeyde huzur bulmak,
2. Sağlıklı ve düzenli yaşamak,
3. Yaşamdan doyum sağlamak,
4. Yetenekleri geliştirme olanağı bulmak.

2.4.4. Stresle Başa Çıkma Stratejileri

Literatürde birçok farklı başa çıkma yönteminden bahsedilmektedir (Lazarus, 1966; Moos ve Billings, 1982; Lazarus ve Folkman, 1984; Holahan ve Moos, 1987; Steptoe, 1991; Moos, 1993). Başa çıkma konusunun öncülerinden olan Lazarus'a göre (1966) başa çıkma, dolaylı eylem ve dolaysız eylem olmak üzere iki süreçten oluşmaktadır. Dolaysız eylem kişinin çevresindekiler ile olan ilişkisini kendi lehine çevirmeye çalışması olup tehlikeye karşı hazırlık, saldırganlık, kaçma ve hareketsizlik biçiminde kendini göstermektedir. Etkiyi azaltmayı Lazarus (1976), semptomatik ve psişik davranışlar olarak iki kategoriye ayırmaktadır. Semptomatik davranış, alkol/sakinleştirici kullanma gibi hareketleri içerir iken psişik davranış, savunma mekanizmalarının (yer değiştirme, bastırma, tepki geliştirme, yansıtma, mantığa uygun hale getirme) kullanımıyla kendini göstermektedir (Demir, 1998, s.25).

Moos ve Billings (1982) başa çıkmayı değerlendirme odaklı, problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma olmak üzere üç sınıfa ayırmışlardır. Değerlendirme odaklı yaklaşım, kriz durumunu anlamaya ve durumu belirli bir kalıba oturtmaya çabalamaktır. Süreç, tehdit kaynağını bularak, krize yüklenen anlamı değiştirmeyi içermektedir. Problem odaklı yaklaşım, bir krizin sonuçlarını ele alarak krizin gerçekliğiyle yüzleşmeyi ve durumu daha memnun edici hale getirmeyi amaçlamaktadır. Duygu odaklı yaklaşım ise, kriz sonrası duyguları yönetmeyi ve duygusal dengeyi korumayı sağlayan çabalardır. (akt, Stefani, 2004; Hassan, Mishra, Matto ve Kumar, 2013, s.830; Karatekin, 2013, s.36).

Başa çıkma konusundaki en önemli çalışmalardan birini yapan ilk araştırmacılardan olan Lazarus ve Folkman 1984 yılında başa çıkmayı problem odaklı ve duygu odaklı olarak ikiye ayırmıştır. Problem odaklı başa çıkma stratejisi, strese neden olan durumun kaynağının belirlenmesi ve bu problemi çözmek için çaba harcanmasını ifade etmektedir. Bu stres kaynağını ortadan kaldırmak için ya da tehdit eden uyarıcılardan kaçınmak için hareket geçmek olabilmektedir. Doğa yürüyüşü sırasında yılan ile karşılaşmamak için yolunu değiştirmek problem odaklı başa çıkma için örnek olarak verilebilir. Duygu odaklı başa çıkmanın hedefi stresle ilgili üzücü duyguların yoğunluğunu azaltmaktır. Yani amaç, kendini iyi hissetmek için stresin kaynağını ele almadan algılanan tehdit veya stres kaynağının etkisinin azaltılmasıdır. Duygu odaklı başa çıkma genellikle, problem odaklı başa çıkmanın stresli durumun etkisini azaltmakta başarısız olduğu ya da stresin kaynağının problem odaklı başa çıkma

ile çözülmesinin mümkün olmayacağı kadar büyük olduğu durumlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tarz durumlar kişinin kontrolü dışında ortaya çıkmaktadır. Büyük bir hastalık ya da sevilen birinin ölümü bu duruma örnek olarak verilebilmektedir (akt, Blum ve Silver, 2008, s.129)

Holahan ve Moos (1987), başa çıkma biçimlerinin üç kategoride gruplandırılmasını önermektedirler (akt, Karaca ve Aşkın, 1995, s.25; Burger, 2006, s.208-209):

- Davranışsal stratejiler: Meşguliyet, aktif egzersiz yapma, durumla ilgili daha çok bilgi edinme, bir eylem planı yapıp onu uygulama, duyguları bir şekilde dışa vurma gibi durumlar örnek olarak gösterilebilir.
- Bilişsel stratejiler: Üzülmemeye çalışma, problemin üstesinden gelme yollarını düşünme, olayın olumlu yönünü görmeye çalışma, olayı akılda tekrarlayıp anlamaya çalışma, kendini en kötüye hazırlama gibi durumlar örnek olarak gösterilebilir.
- Kaçınma stratejileri: Olanlara inanmayı reddetme, genel olarak insanlardan uzak durma, madde bağımlılığı (aşırı çay-kahve içme, sakinleştirici alma gibi) ile gerginliği azaltmaya çalışma, fazla uyuma gibi durumlar örnek olarak gösterilebilir.

Kişisel bilgi süreci dahilinde değerlendirilebilmesi, tehdit etme durumunun birey tarafından analiz edilerek kendine göre yorumlanması gibi durumlar başa çıkmanın bilişsel bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu anlamda bilişsel açıdan ele alınan başa çıkma davranışı iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Birey ya stresli duruma yönelik aktif olarak bir şeyler yapmaya çalışmakta ya da duruma duygusal bir şekilde yaklaşarak, daha pasif bir şekilde, stres kaynağının tehdit derecesini azaltma yoluna gitmektedir (Carwer, Scheier ve Weintraub, 1989, s.275).

Stephoe (1991, s.213-221) ise Lazarus ve Folkman tarafından ortaya atılan problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma yaklaşımını genişletmiş ve her iki yaklaşımı davranışsal ve bilişsel olarak ele almıştır. Problem odaklı davranışsal başa çıkma da aktif problem çözme ya da kaçınma ve çekilme söz konusudur. Problem odaklı bilişsel baş çıkmayı, olayları yeniden tanımlama ve yeniden yapılandırma ya da araya mesafe koyma oluşturmaktadır. Duygu odaklı davranışsal başa çıkmayı bilgi ve sosyal destek arama ya da yer değiştirme, oyalanma ve bilgi aramaktan kaçınma oluşturmaktadır. Son

olarak duygu odaklı bilişsel başa çıkma ise, duyguların etkisini uygun bir şekilde ifade etmeyi ya da duyguları bastırma, baskı ve inkar etmeyi içermektedir.

Ayers, Sandler, West ve Roosa (1996) 10 farklı başa çıkma ölçeğini incelemiş ve yaptıkları faktör analizi sonucu başa çıkmayı dört boyut altında toplamışlardır. Bu dört boyut aktif başa çıkma (bilişsel karar verme, direk problem çözme, anlama arayışı ve olumlu bilişsel yeniden yapılandırma), sosyal destek (duygu odaklı destek ve problem odaklı destek), oyalama (dikkat dağıtıcı eylem ve enerjinin fiziksel serbest bırakılması) ve kaçınmadır (bilişsel kaçınma ve eylemden kaçınmadır). Bu dört faktörlü model veriler ile iyi bir uyum sağlamıştır. Oysa ki problem ve duygu odaklı başa çıkma ile yaklaşma ve kaçınma yaklaşımı gibi ikili sınıflandırmalar yetersiz kalmaktadırlar (akt, Compas, Connor-Smith, Saltzman, Harding Thomsen ve Wadsworth, 2001, s.92).

Moos (1993) ise başa çıkmayı yaklaşma ve kaçınma tepkileri olarak ikiye ayırmıştır. Daha sonra her iki seti de kendi içinde bilişsel ve davranışsal baş etme yöntemleri olarak iki farklı grupta incelemiştir. Yaklaşma yöntemi problem odaklıdır ve stresi yönetmek için bilişsel ve davranışsal çaba harcamayı ifade etmektedir. Aksine kaçınma ise duygusal odaklıdır ve stres yapıcıyı ve etkilerini düşünmekten sakınmak için gösterilen bilişsel ve davranışsal girişimleri ifade etmektedir. Bu duruma göre, Moos'un stresle başa çıkma ölçeği; bilişsel yaklaşım, davranışçı yaklaşım, bilişsel kaçınma ve davranışsal kaçınma olmak üzere dört set başa çıkma becerileri ile değerlendirilmektedir (akt, Chinaveh, 2013, s.608).

Pehlivan (1994, s.805-813) stresle baş etme yöntemlerini bireysel ve örgütsel olarak iki şekilde ele almıştır. Stresle başa çıkmada bireysel yöntemler; bedensel hareket (egzersiz), solunum egzersizi, meditasyon, biyolojik dönüt, gevşeme, beslenme, toplumsal destek, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj ile dua ve ibadettir. Stresle başa çıkmada örgütsel yöntemler ise destekçi bir örgütsel hava yaratma, görevlerin zenginleştirilmesi, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması ile mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlıktır.

Stresle başa çıkmada kullanılan yöntemler olarak; fiziksel hareket, bir hobi ile uğraşma, hiçbir şey olmamış gibi davranma, kendi başına kalma, haklı olduğu halde özür dileme, başkalarını suçlama, öğünme, bir arkadaşla konuşma, eyleme geçme, her şeyden uzaklaşma, duyguların bastırılması, yok sayma, haklılık nedeni bulma, sorumluluğu başkasına atma, daha büyük başarıya yönelme, örnek aldığı kişi ya da grupla özdeşleşme, karamsarlık, intihar, tepkilerin başkasına yönlendirilmesi, korkular,

öç alma, suç niteliğindeki davranışlara yönelme, içine kapanma, kaçış sayılabilmektedir (Ertekin, 1993, s.98).

Tutar (2000, s.277)'a göre ise bireyler stresle başa çıkma amacıyla bedenle başa çıkma yolları, davranışla başa çıkma yolları, zihinsel başa çıkma yolları ve inançla başa çıkma yollarından birini ya da aynı anda bir kaçını kullanabilmektedirler.

2.4.5. Stresle Başa Çıkma Moos'un Etkileşimci Modeli

Stresle başa çıkma ile ilgili olarak ilk kez Lazarus ve Folkman (1984) etkileşimci bir modelden bahsetmişlerdir. Etkileşimci modele göre birey ve çevre başa çıkma konusunda sürekli etkileşim halindedir. Daha açık bir ifadeyle stres, bireyden ya da çevreden kaynaklı değildir; stres her ikisinin etkileşiminin bir sonucudur. Bu anlamda başa çıkma bireyin stresli durumlar ve olayların varlığında çevreyle olan ilişkisini yönetmesi anlamına gelmektedir (Hall, 2007, s.29-30).

Lazarus ve Folkman'ın başa çıkma modeli, kendi içinde birincil bilişsel değerlendirme, ikincil bilişsel değerlendirme ve başa çıkma olarak üç aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır. İlk aşamada karşılaşılan durumun önemli olup olmadığı, çatışmalı olup olmadığı ya da yüksek stresli olup olmadığı değerlendirilmektedir. Eğer durum önemli olarak görülürse, ikinci aşamada nasıl hareket edileceği belirlenmektedir. Üçüncü aşamada ise gerçekleştirilen eylemin uygun mu olduğu yoksa başka bir yolun mu seçilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Lazarus ve Folkman başa çıkmayı duygu odaklı ve problem odaklı olarak iki farklı şekilde açıklamışlardır (Packard, 2008, s.42).

Lazarus ve Folkman'ın modelinden yola çıkarak Moos, başa çıkma stratejilerinin sağlık ve refah ile anlık yaşam krizleri arasında arabuluculuk yapan bir etkileşimci model geliştirmiştir. Bu model çift yönlü olmakla birlikte değişkenlerden geri bildirim sağlamaktadır. Moos başa çıkmanın boyutları üzerine olan farklı perspektifleri bütünleştirmek için çaba harcamış ve başa çıkmanın odak ve metodunu vurgulayan çok boyutlu bir model geliştirmiştir. Başa çıkmaya odaklanma, probleme doğru bireyin yönelmesi anlamına gelirken; metot, bireyin stresi gidermek için bilişsel ya da davranışsal olarak harekete geçmesidir. Odak perspektifi altında bireyler problemleri çözmek ve stres yaratan duruma adapte olma için aktif çaba harcamaktadırlar (yaklaşma) ya da probleminden kaçınmayı ve çatışma ile ortaya çıkan duyguyu yönetmeyi denemektedirler (kaçınma). Metot perspektifi altında ise insanlar, stresten kaçınmak veya yaklaşmak için bilişsel veya davranışsal faaliyetleri

kullanabilmektedirler. Bu iki boyutun (odak ve yöntemi) kombinasyonu sonucu dört farklı tepki kategorisi oluşmaktadır (Kirchner, Forns, Muñoz ve Pereda, 2008, s.902). Aşağıdaki her iki grubun ilk iki tepkisi bilişsel, diğer iki tepkisi ise davranışsal tepkilerdir (Moos, 1993, s.16).

1. Yaklaşma Başa Çıkma Stratejileri

- Mantıksal Analiz: Strese yaratan durum ve sonuçlarını anlamak ve zihinsel açıdan hazırlanmak için bilişsel girişimlerde bulunmak,
- Pozitif Yeniden Değerlendirme: Durumu realitesini kabul ederek problemin pozitif yollarla yeniden yapılandırması için bilişsel girişimlerde bulunmak,
- Rehberlik ve Destek Arama: Bilgi, rehberlik, ya da destek almak için davranışsal girişimlerde bulunmak,
- Problem Çözme: Direk olarak problemle ilgili olarak harekete geçmek için davranışsal girişimlerde bulunmaktır.

2. Kaçınma Başa Çıkma Stratejileri

- Bilişsel Kaçınma: Bir problem hakkında gerçekçi düşünmeye önlemek için bilişsel girişimlerde bulunmak,
- Kabul veya istifa: Problemin yarattığı durumu kabul ederek, uygun harekette bulunmak için bilişsel girişimlerde bulunmak,
- Alternatif Ödüller Yaratma: Faaliyetlerin ikamesi içinde yer almak ve yeni memnuniyet kaynakları yaratmak için davranışsal girişimlerde bulunmak,
- Duygusal Boşalma: Olumsuz duyguları ifade ederek gerginliği azaltmak için davranışsal girişimlerde bulunmaktır.

2.5. İşletme Performansı

İşletmeler, ne konuda faaliyet gösterirlerse gösterebilirler, belirli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulmaktadır. İşletme yöneticilerinin yerine getirmesi gereken temel görevlerinden biri de; işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmesini sağlamaktır. İşletmelerin temel amaçları ile stratejik plan ve politikaların gerçekleştirebilmesi ise; genel olarak işletme performansının belirlenmesiyle ilişkilidir. Bununla birlikte, işletme birimlerinin ya da çalışanlarının faaliyet gösterdikleri işletmenin amaçlarına yapmış oldukları katkılar da ancak

doğrudan birim ya da çalışanların performansının belirlenmesi ile ortaya konabilmektedir (Grady, 1991, s.49; akt, Zerenler, 2005, s.2).

Günümüzde küreselleşmenin de etkisi ile teknolojinin hızlı gelişimi, doğal kaynakların hızla azalması, işletmelerin yönetim anlayışında yaşanan değişimler, müşterilerin artan talepleri sonucu verimliliğin artması gereksinimi, işletmelerde performansın önemini çok önemli boyutlara taşımaktadır (Kabakçı, 2007, s.82).

Bu bölümde işletme performansı kavramı, performans ölçme ve önemi ile işletme performansının boyutları bahsedilmiştir.

2.5.1. İşletme Performansı Kavramı

Performans, iş yapan bir bireyin, grubun ya da örgütün o işle ulaşmak istenen hedeflere ulaşma derecesinin nitel ya da nicel etkinliği olarak tanımlanabilmektedir (Denison ve Mishra, 1995; Fisher, 1997; Karakaş ve Ak, 2003, s.338). Bu anlamda işletme performansını ise, işletmenin belirli bir zaman dilimi sonunda elde ettiği çıktı ya da çalışmanın sonucu olarak ifade etmek mümkündür (Porter, 1991; Akgemci, 2008, s. 478). Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonucunda elde ettiği çıktı veya çalışmanın sonucudur. Bu sonuç, işletmenin sahip olduğu amacın veya görevin gerçekleştirilme derecesi olarak anlaşılmalıdır ki, bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm çalışmaların değerlendirilmesi olarak da açıklanmaktadır (Grady, 1991, s.49; Akal, 1998, s.1; Cokins, 2004, s.29).

İşletmeler için performans, işletmenin nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi rakiplerle yapılan bir karşılaştırmada yeteneklerin geliştirilmesi için nasıl etkin kullanılabileceğinin belirleyicisi durumundadır (Demir ve Okan, 2009, s.60). O'Donnell ve Duffy (2002, s.1201) işletme performansı modeli geliştirmek amacıyla yaptığı çalışma kapsamında, kavramın tanımıyla ilgili on beş farklı yazarın çalışmasını incelemiş ve her çalışmanın ar-ge, ürün, gelişim ve sistem gibi farklı konuların üzerinde durduğunu görmüşlerdir. Bu nedenle işletme performansı ile ilgili net bir tanımlama yapmanın oldukça güç olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Günümüzde işletmelerin amaçlarının gerçekleştirebilme durumları, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin, etkinliğinin ve önceden belirlenmiş standartlara uyumunun karşılaştırılması ve işletmelerin bir bütün olarak başarılarının ölçülmesinde performans

ile ilgili konular, önemli bir strateji, süreç ve teknik haline gelmektedir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005, s.132). Bunun yanı sıra performans kavramı, dolayısıyla performans geliştirme çabaları; işletmede verimliliği artırma, maliyetleri düşürme, karlılığı artırma, müşteri memnuniyetini sağlama, hissedarlara değer yaratma gibi konular bakımından da oldukça önemli olduğu da görülmektedir (Mistepe, 1998, s.17; akt, Şen, 2010, s.105).

Venkatraman ve Ramanujam (1986) göre stratejik yönetim açısından firma performansı teorik, deneysel (görgül) ve yönetsel açıdan önem arz etmektedir. Teorik açıdan firma performansı stratejik yönetimin merkezini oluşturmaktadır. Birçok performans ölçmede, zaman analizlerinden beri yönetim teorisinde dolaylı ya da dolaysız olarak performansın altı çizilmiştir. Deneysel açıdan, strateji çalışmaları strateji içeriğinin çeşitliliği ve süreç konularını incelemek için iş performansının yapısını kullanmaktadır. Yönetsel açıdan ise, örgütsel performansın geliştirilebilmesi için uygulayıcılara çok sayıda reçeteler sunmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986, s.4).

2.5.2. İşletmelerde Performans Ölçümü ve Önemi

Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin gerçekleştirilmesinde, görevlerin nasıl yerine getirileceğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Performans ölçümü, öz değerlendirmenin, hedef oluşturma ve gelişimi izlemenin bir aracı olarak kullanılabilecek analitik bir süreçtir (Demirkaya, 2000, s.3). Neely (1999) yaptığı bir çalışmada, çeşitli yazarlar tarafından performans ölçümü konusunun ele alındığı çalışmaları incelemiş ve performans ölçümünün en önce, muhasebe, sonra ise, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış disiplinleri ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle, işletmelerde performans ölçümü konusunun işletme yönetimiyle ilgili farklı boyutlara sahip olması nedeniyle konunun farklı disiplinler tarafından, kendi bakış açılarına ve yaklaşımlarına uygun olarak incelendiği görülmektedir. Farklı disiplinler tarafından, farklı yaklaşımlarla incelenmiş olsa da işletme performansı ölçümü konusu, tüm disiplinlerde temelde iki sorunun cevabının aramaktadır. Bunlardan biri firma performansın belirleyicilerin ne olduğu, diğeri performansın nasıl ölçüleceğidir (Neely, 1999, s.221). İşletmelerin etkin bir performans ölçümü gerçekleştirebilmeleri ise iyi bir performans ölçüm sistemi oluşturmalarına

bağlıdır. İyi bir performans ölçüm sistemi ise şu özelliklere sahiptir (Gomes, Yasin ve Lisboa, 2004, s.522):

- İşletmenin anahtar başarı faktörlerine dayalı finansal olmayan bilgileri yansıtmalı,
- Stratejik hedefleri ile işletme sonuçlarını açıkça ortaya koymalı,
- İşletme amaçlarına, kritik başarı faktörlerine ve müşteri ihtiyaçlarına dayalı olmalı,
- Finansal ve finansal olmayan bakış açıları ile değerlendirme yapmalı,
- Strateji ile birlikte stratejiye uygun olarak dinamik bir şekilde değişmeli,
- Üretim işlemlerindeki gerçekleşebilecek özel durumlar karşısında ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamalı,
- Uzun döneme yönelik olmalı,
- Basit, anlaşılır ve uygulanabilir olmalı,
- Ödül sistemi ile bağlantılı olmalı,
- Finansal ve finansal olmayan ölçütler, sıraya konmuş ve stratejik çerçeve içinde uyumlu olmalıdır.

İşletmelerde performans ölçüm sistemlerinin uygulanmasının temel amacı, işletmelerin misyonu ve amaçları doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katılımı ile gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Diğer taraftan hedeflere ulaşma sürecinde çalışanların katkılarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesini sağlayarak ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesini sağlamaktır (Walsh, 1995, s.128; akt, Zerenler, 2005, s.6).

İşletme performansının ölçümü bir yandan işletmenin kendi çabalarını denetlemesi diğer yandan hedef pazarda müşteri memnuniyeti yaratması açısından bir zorunluluk olmaktadır. Ayrıca performans ölçümü işletme yöneticilerinin kararlarına yön veren karar girdileri de yaratmaktadır (Öztek, 2005, s.22). İşletmelerde performans ölçümünün bir diğer önemi de, yönetimin kontrol işlevinin en önemli bir parçalarından biri olmasıdır. Kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçülen hedefler ile ulaşılan performans karşılaştırmayı, tespit edilen farklılıkların sebeplerini inceleyerek ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Sipahi, 2005, s.23)

Parker'a göre (2000, s.63) her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır. Ancak genel olarak bakıldığında işletmeler şu nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadırlar:

- İşletmenin genel anlamda başarılı olup olmadığını belirlemek,
- İşletmenin müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek, yani onların arzu ettikleri mal ve hizmetlerin sunulup sunulmadığını öğrenmek,
- İşletmenin kendi yaptığı faaliyetleri değerlendirmesine yardımcı olmak, yani bildiklerinin doğruluğunu onaylarken, aynı zamanda neleri bilmediğini ortaya koymak.
- Atıl veya dar boğazda olan bölümler gibi sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve gelişim kaydedebilecek alanları belirlemek.
- Kararların, duygusal, sezgisel, inanışlara veya varsayımlara dayalı olarak değil, gerçek verilere dayanarak alınmasını denetlemek.
- İşletmenin işlem ve süreçlerinde planlanmış bir gelişme varsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak.

Lebas (1995, s.25-26) ise işletme yönetimini performans ölçümü yapmaya iten temelde beş nedenin bulunduğunu söylemiştir. Bu nedenler:

- Geçmiş duruma ilişkin bilgi edinmek,
- Mevcut durumun ne olduğunu belirlemek,
- Faaliyet planlarının tasarım ile amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde destek sağlamak,
- Tasarlanan faaliyet planları ile belirlenen hedeflere ve amaçlara nasıl ulaşılacağını saptamak,
- Belirlenen amaçlara ve hedeflere ne derece ulaşıldığına ilişkin bilgi sağlamaktır.

Performans ölçümünün amaçlarını kısaca özetleyen Apaydın (2007, s.155) ise performans ölçümünün amacı; pazar beklentileri ile stratejik hedefler arasında uyumu sağlamak, işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını koordine etmek ve daha önce

belirlenen stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını denetlemektir (Apaydın, 2007, s.155).

İşletme performansı objektif ve subjektif olarak ölçülebilmektedir. Objektif değerler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, subjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir (Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman, 2006, s.134). Bu değerlendirme; zamana, departmanlara, örgüt yapısına, sisteme ve iş niteliklerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Altındağ, 2011, s.75). Aynı performans kriterleri hem objektif hem de subjektif yollarla ölçülebilmektedir. Önemli olan işletme performansını ölçecek kriterlerin belirlenmesidir (Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman, 2006, s.134).

2.5.3. İşletme Performansının Boyutları

Bir organizasyonun amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek üzere yapılan genel anlamdaki performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarında yapılacak ilk işlerden birisi organizasyonun hangi ölçüt ve boyutlar açısından değerlendirileceği sorunudur (Mutlu, 2007, s.29). Bu ölçütler işletmeden işletmelere farklılık gösterdiği gibi zamansal açıdan da değişiklikler göstermiştir. Finansal performans her dönemde işletmelerin önemli bir göstergesi olmuşken; sanayi devrimiyle birlikte verimlilik; bilgi toplumuyla birlikte ise kalite, yenilik, yeni ürün başarısı, itibar gibi kriterler işletme performansı göstergeleri arasında olmuştur. Özellikle bilgi çağıyla birlikte işletme başarısında finansal ve maddi varlıklarla birlikte bilgiye bağlı maddi olmayan varlıklar da önem kazanmıştır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Emrem, 2002, s.9; Olson, Slater ve Hunt, 2005). Tablo 13’de yıllara göre performans ölçütleri gösterilmektedir.

Diğer yandan performansı tanımlayan unsurlar, sunulan mal ve hizmetlerin çeşidine göre de değişebilmektedir. Bazı hizmetlerde kalite ön planda yer alırken, bazılarında miktar ön plana çıkabilmektedir. Bazı durumlarda ise performansın unsurları, sunulan mal ve hizmetin kaynağına göre de farklılık gösterebilmektedir (Köseoğlu, 2005, s.213). Örneğin, Gooch ve Montgomery üretim gücünün göstergesi olarak 7 anahtar kriteri stok devir oranı, imalat dönem-devir süresi, ürün maliyeti, uluslararası rekabet edebilme gücü, büyüme oranı, Pazar payı ve yatırımın getirisi olarak sıralamaktadır (Gooch ve Montgomery, 1986, s.58). Turizm sektörü açısından

bakıldığında, performans ölçütleri olarak pazar payı, satış büyüklüğü, kârlılık oranı, likidite oranı, sermaye yapısı, hizmet kalitesi, kaynak kullanım verimliliği ve personel verimliliği olarak karşımıza çıkabilmektedir (Fitzgerald, Johnson, Brignall, Silvestro ve Voss, 1991). Performans ölçütleri lojistik işletmeler açısından ele alındığında ise bu ölçütler; zamanında teslimat, stok doğruluğu, sipariş hataları, müşteri şikayetleri, sevkiyatların dolar olarak tutarı, geri gelen sipariş miktarı, toplam sipariş çevirim süresi, beklentileri karşılama oranı, karşılanamayan sipariş adedi ve depo çevirim süresi olarak sıralanabilmektedir (Minahan, 1997).

Tablo 13

Yıllara Göre İncelenen Performans Ölçütleri

Yazarlar	Yıllar	Performans Ölçütleri
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campenella ve Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (koruma maliyeti + değerlendirme maliyeti + hata maliyeti)
Richardson, Taylor ve Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro ve Bohn	1985	Maliyet-teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi, maliyetler (koruma maliyeti + değerlendirme maliyeti + hata maliyeti)
Miller ve Roth	1988	Fiyat-kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Miller ve Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşletme süresi, teslimat güvenirliliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett ve Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik), kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Powell	1995	Satışta büyüme, karlılık, gelirden büyüme, verimlilik, rekabetçilik
Flynn, Filippini, Forza vd.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenirliliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New ve Szejczewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti
Choi ve Eboch	1998	Kalite, müşteri memnuniyeti
Ahire ve O'Shaughnessy	1998	Ürün kalitesi

(Tablo 13'ün devamı)

Samson ve Terziovski	1999	Ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, çalışanların morali, verimlilik, teslim hızı
Das, Handfield, Calantone ve Ghosh	2000	Pazar payı, pazar payı artışı, müşteri memnuniyeti
Wilson ve Collier	2000	Pazar payı, pazar payı büyümesi, müşteri memnuniyeti
Douglas ve Judge	2001	Kâr büyümesi, pazar payında değişim, uzun vadeli kâr artışı, endüstri ihracat artışı
Ho, Duffy, ve Shih	2001	Ürün kalitesi
Naktiyok	2004	Endüstri Liderliği, gelecekteki konumu, karlılık, aktif ve satışların karlılığı, rakiplere verilen tepki, yeni ürünlerde başarı oranı, toplam işletme performansı
Rahman ve Bullock	2005	Müşteri memnuniyeti, çalışan morali, verimlilik, kusur oranı, müşteriye tam zamanında teslim, talep maliyeti oranı, kalite maliyeti oranı
Erdil, Kitapçı ve Turan	2005	Pazarla ilgili, karla ilgili, müşteriyle ilgili
Zehir ve Acar	2005	Ortalama net kar satışlardaki büyüme, temel faaliyetlerden elde edilen getiri, yeni ve başarılı ürün miktarı, pazar payı, genel başarı düzeyi
Li, Nathan, Nathan ve Rao	2006	Piyasa payı, yatırımların geri dönüş oranı, pazar payındaki artış, satışlardaki artış, yatırımların geri dönüş oranındaki artış, satışlardaki kar marjı, tüm rekabet pozisyonu
Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman	2006	Üç yılda satışlarda görülen artış miktarı yüzdesi, yıllık satış tutarı, pazar payı
Newbert	2008	Pazarlama, satışlardaki artış, karlılık, pazar payı
Zott ve Amit	2008	Piyasa değeri
Choi, Poon ve Davis	2008	Başarı, pazar payı, hızlilik, karlılık, yenilik
Gürbüz	2008	Finansal ve pazar performansı, müşteri memnuniyeti, örgüt imajı
Alpkan ve Doğan	2008	Yenilikçilik performansı, verimlilik performansı, kalite performansı
Yörük ve Erdem	2008	Karlılık, verimlilik, piyasa değeri, endeksi aşan getiri
Lakhal	2009	Piyasa payı, piyasa payındaki artış, satışlardaki artış, yatırımların geri dönüş oranı, yatırımların geri dönüş oranındaki artış, satış karlılığı, toplam rekabet pozisyonu
Morgan, Vorhies ve Mason	2009	Aktif Karlılığı, pazar payındaki büyüme, yeni müşteriler kazanma, mevcut müşterilerin satışlarındaki artış, satış geliri artışı
Cillo, De Luca, Troilo	2010	Satış kârlılığı, yatırım kârlılığı
Fang, Palmatier ve Grewal	2011	Kâr marjı, aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı

Kaynak: Filippini, Forza ve Vinelli, 1998, s. 3383; Kaynak, 2003, s. 410-413 ve Yıldız, 2010, s. 212-220'den uyarlanmıştır.

Konu ile ilgili bilimsel yazın incelendiğinde işletme performansı kriterleri ile ilgili farklı yazarlarca yapılmış farklı sınıflamalar olduğu görülmektedir. Ancak örgütlerin günümüz iş dünyasındaki konumları genel olarak ele alındığında işletmeler açısından; etkinlik, etkililik, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma hayatının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluk olmak üzere yedi temel örgüt performansı kriterinin öne çıktığı görülmektedir (Propenko, 2005, s.19):

- 1) *Etkinlik*: Etkinlik, işletme fonksiyonlarını yerine getirmek amacıyla girdilerin ne kadar ekonomik kullanıldığıнын ölçülmesini ifade eden bir performans boyutudur. (Yuen, 2006, s.27).
- 2) *Etkililik*: Etkililik, bir işletmenin tanımlanmış amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, bu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur (Horngren, Foster ve Datar, 2000, s.229).

Etkililik, “gerçekleşen çıktı / planlanan çıktı” şeklinde hesaplanırken, etkinlik “standart performans / gerçekleşen (fiili) performans” şeklinde hesaplanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009, s.3).

- 3) *Verimlilik*: Üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanan verimlilik, genellikle çıktı/girdi olarak formüle edilen bir performans boyutudur (Prokopenko, 2005, s.19).
- 4) *Kalite*: Kaliteyi, kullanım amaçlarına uygunluk olarak tanımlamak mümkündür. Performans boyutlarından biri olan kalitenin artışı ile verimlilik artışı da sağlanmaktadır ki kalite verimliliği sağlamada, en fazla maliyet-etkin ve en az sermaye-yoğun yoldur (Şimşek, 2004, s.231).
- 5) *Yenilik*: Yeni bir ürün, hizmet, süreç, teknoloji, politika, yapı veya yönetim sisteminin benimsenmesi anlamına gelen işletme düzeyinde yenilikçilik (Damanpour ve Schneider, 2006, s.216) uzun dönemli ve işletmenin geleceği için çok önemli olan, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir (Bayram, 2006, s.51).

- 6) *Çalışma Hayatının Kalitesi*: Çalışma yaşamı kalitesi işletmede çalışanlar ile ilgili fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, ücret, bilgi ve beceri geliştirme, sorun çözme ve yönetime katılım gibi kavramların niteliğini belirleyen ve çalışanların bu kavramlara karşı davranış ve düşüncelerini gösteren bir performans boyutudur (Akal, 2005, s.58).
- 7) *Karlılık ve Bütçeye Uygunluk*: Kar, satışa sunulan ürünlerin maliyetinin onların satış değerinden çıkarılması ile bulunan artı farktır. Bu farkın eksi olması zarar meydana geldiğini gösterir. Karlılık ise, bir işletmede belli bir dönemde gerçekleşen karın, satışlara bölünmesiyle elde edilen bir orandır. Bu anlamda kar elde etmek, karı veya karlılığı artırmak işletmelerin sürekli olabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli olan koşullardan bir tanesini oluşturmaktadır (Sarıkaya, 2003, s.113). Bütçeye uygunluk ise kar amacı olmayan kuruluşlarda kullanılan ve planlanan değerlerle gerçekleşen değerler arasındaki olumlu farka verilen isimdir (Tangen, 2004, s.730).

2.6. Duygusal Zekanın Liderlik Davranışlarına, Stresle Başa Çıkmanın ile Liderlik Davranışlarına ve Liderlik Davranışlarının ile İşletme Performansına Etkisini İnceleyen Çalışmalar

Bu bölümde duygusal zeka-liderlik davranışları, stresle başa çıkma-liderlik davranışları ile liderlik davranışları-işletme performansı ilişkileri ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir.

2.6.1. Duygusal Zekanın Liderlik Davranışlarına Etkisi

Yönetici, örgütlerde her işe hayat veren unsurdur. Onun liderlik ve yöneticiliği olmaksızın üretim kaynakları yalnızca kaynak olarak kalmakta, asla ürüne dönüşmemektedir. Liderlerin ve yöneticilerin nitelikleri, bir organizasyonun sahip olabileceği önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılı yöneticilerin ise o fazladan bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin başında, yirmi birinci yüzyılın en önemli rekabet avantajlarından biri olarak tanımlanan, duygusal zeka yetenek ve becerileri gelmektedir (Acar, 2001, s.6). Bu anlamda bu ilişkiyi açıklamak için çok sayıda çalışma yapılmış olup bunların bazıları şu şekildedir:

Palmer, Walls, Burgess ve Stough (2001) tarafından yapılan çalışmada duygusal zeka ve etkili liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Yönetici konumundaki 43 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada ilk olarak işlemci liderlikten daha çok, dönüştürücü liderliğin etkili liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak ne dönüştürücü liderlik ile ne de işlemci liderlik ile duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşlemci liderliğin ve dönüştürücü liderliğin bazı alt boyutları ile duygusal zeka arasında ise anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Bir çalışmada, varsa değerlendirmek için uluslararası alanda faaliyet gösteren Johnson ve Johnson Tüketici ve Kişisel Bakım Grubu (JJC ve PC Grubu) firmasında çalışan 358 yönetici üzerinde yapılan çalışmada ortalama performans ve yüksek performans gösteren yöneticiler arasında belirli liderlik yetkinlikleri açısından fark olup olmadığı araştırılmıştır. Yöneticilerin performansı süpervizörleri, iş arkadaşları ve doğrudan raporlar vasıtasıyla ölçülmüştür. Sonuçlara bakıldığında yüksek performanslı yöneticilerin ortalama performans gösteren yöneticilere göre daha fazla duygusal yetkinlik içinde oldukları görülmektedir. Her üç değerlendirmeye göre de özgüven, başarı odaklılık, inisiyatif alma, liderlik, etkileme ve değişimi tetikleme özellikler ile yüksek performans gösteren yöneticiler arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır (Cavallo ve Brienza, 2001).

Acar (2002) tarafından yapılan bir çalışmada yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırılmıştır. Yapılan analizler sonrasında, boyutların tümünün içinde olduğu duygusal zekinin toplam boyutuyla insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunurken, göreve yönelik liderlik davranışı ile her hangi bir ilişki bulunamamıştır. Alt boyutlara bakıldığında ise; kişisel boyut, kişilerarası boyut, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları insana yönelik liderlikle pozitif yönde ilişkili iken; uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları göreve yönelik liderlik davranışı ile ilişkili bulunmuştur (Acar, 2002).

Gardner ve Stough (2002), duygusal zeka ile liderlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarını 110 kişiden oluşan üst düzey yönetici grubu üzerinde uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik ile toplam duygusal zeka arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğu bulunmuştur. Etkileşimci liderlik ile toplam duygusal arasında ise bir ilişki ise bulunmamıştır. Duygusal zekanın beş boyutunun da dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek davranışları ile pozitif yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır. Etkileşimci liderlik ile toplam duygusal zeka arasında bir ilişki

bulunmamış olmasına rağmen, etkileşimci liderliğin alt boyutu olan ödül boyutu ile duygusal zeka seviyesi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin incelediği çalışma, toplam 106 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Liderlik davranışlarının bireyselleştirilmiş ilgi, esin kaynağı olma, karizma ve entelektüel uyarım olarak incelendiği çalışmada, bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olmanın duygusal zeka tarafından en çok açıklanan dönüşümcü liderlik boyutları olduğu görülmektedir. Duygusal zekanın karizma ve entelektüel uyarım boyutları üzerindeki etkisi bir önceki boyutlara oranla düşük olmakla birlikte yine de oldukça yüksek olarak görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2003)

Schmitz'in (2004) yılında kar amacı gütmeyen yardım kuruluşlarının liderleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sırasında 38 CEO ile yaptığı çalışma sonucunda liderlik boyutlarının tamamının, duygusal zeka alt boyutları olan kendini bilme, sosyal yetenekler, sosyal farkındalık ve kendini yönetme ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Hay ve McBer'in IBM, Pepsi Co ve Volvo dahil olmak üzere on beş global şirketten yüzlerce üst düzey lider ile gerçekleştirilmiş olduğu araştırmanın sonucunda, yıldız liderleri ortalama liderlerden ayıran özellikler arasında tek bir bilişsel özellik bulunmaktadır ki; bu da 'model tanıma' (genel manzarayı görme) özelliğidir. Bunun dışında hiçbir teknik becerinin başarı da oynamadığı görülmüştür. Yıldız liderlerin etkileyicilik, ekip liderliği, politik bilinç, özgüven ve başarıma dürtüsü gibi duygusal yeterlilik bakımından ortalama liderlerden önemli ölçüde daha güçlü oldukları belirlenmiştir. Tüm işlerde ve ekip çalışması dahil olmak üzere her alanda üstün performans için duygusal yeterliliğin, teknik bilgilerden iki katı önemli olduğu görülmüştür (Goleman, 2005, s.46).

Cavins tarafında duygusal / sosyal zeka ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği 2005 yılında tamamlanan çalışma, Amerika'daki bir devlet üniversitesinin 4 yıllık liderlik gelişimi programına kayıtlı 83 öğrencisi üzerinde yapılmıştır. Kouzes ve Posner tarafından oluşturulmuş ölçekte liderlik davranışları model alma, ilham verme, mücadeleye davet, harekete geçirme ve cesaret verme olmak üzere 5 grupta incelenmiş ve beş boyutun tamamı ile duygusal zeka arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bunlardan model olma ile duygusal zeka arasında yüksek derecede; ilham verme, mücadeleye davet ve harekete geçirme boyutları ile duygusal zeka arasında orta; son olarak da cesaret verme ile duygusal zeka arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Cavins, 2005).

Bir Yüksek Öğrenim Enstitüsü'nün 138 yöneticisi üzerinde yapılmış olan çalışmada duygusal zeka ile etkili liderlik arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki saptanmıştır. Kouzes ve Posner tarafından oluşturulmuş ölçekte liderlik davranışları model alma, ilham verme, mücadeleye davet, harekete geçirme ve cesaret verme olmak üzere 5 grupta incelenmiş ve özellikle iham verme ve mücadeleye davet davranışları ile duygusal zeka arasında anlamlı pozitif ilişkiler görülmüştür. (Herbst, Maree ve Sibanda, 2006).

Bir liderlik enstitüsünün başlangıcından beri bütün mezunları üzerinde yapılan çalışmada, katılımcıların liderlik tarzları, duygusal zekaları ve liderlik tarzları ile duygusal zekaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma liderlik tarzları, işlemci, dönüşümcü ve pasif lider olarak üç şekilde incelenmiştir. Çalışmada en sık görülen liderlik tarzı dönüşümcü liderlikken, bunu sırasıyla işlemci liderlik ve pasif liderlik izlemiştir. Duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik ve pasif liderlik arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki gözlenmişken, duygusal zeka ile işlemci liderlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Strickland, 2011).

Farklı iş seviyelerinde 3.305 çalışandan oluşan büyük kozmopolit bir grup üzerinde yapılan çalışmada iş seviyeleri; öğrenciler, uzmanlar, genel çalışanlar, yöneticiler, girişimciler ve üst düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. Sonuçlara bakıldığında, yönetim kademelerinde çalışanların yüksek duygusal zekaya sahip liderlik özelliklerine hakim olduğu görülmektedir (Fiedelvey-Van Dijk ve Freedman, 2007).

Hall (2007) tarafından 65 okul yöneticisi üzerinde yapılan çalışma da stresle başa çıkma mekanizmaları, duygusal zeka ve etkili liderlik arasındaki ilişki incelenmiş ve duygusal zeka ile etkili liderlik arasında negatif anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kouzes ve Posner tarafından oluşturulan ölçekte etkili liderlik davranışları model alma, ilham verme, mücadeleye davet, harekete geçirme ve cesaret verme olmak üzere 5 grupta incelenmiştir. Bu boyutlardan sırasıyla cesaret verme ve harekete geçirme ile duygusal zeka arasında en yüksek negatif ilişkiler belirlenmiştir.

Packard (2008) tarafından küçük işletme sahibi kadınların tepkilerle başa çıkma, duygusal zeka ve liderlik davranışlarını incelediği çalışmasında, duygusal zeka ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Liderlik davranışları boyutlarından cesaret verme ve harekete geçirme ile duygusal zeka arasında ise anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Aslan ve Özata (2008) tarafından 126 sağlık yöneticisi üzerinde yapılan çalışma sonucunda, demografik değişkenler ile sağlık yöneticilerinin duygusal zeka boyutları

arasında farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca sağlık yöneticilerinin kişiler arası iletişim sorunlarının olduğu; başkalarının duygularının yüksek düzeyde ancak kendi duygularının düşük düzeyde farkında oldukları sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Farklı organizasyonlarda çalışan 127 lideri kapsayan ve Doğan ve Şahin (2009) tarafından yapılan çalışmada, ruhsallık ve duygusal zekanın dönüştürücü liderlik davranışlarıyla olan ilişkisini incelenmektedir. Elde edilen sonuçlar, ruhsallık ve duygusal zekanın hem ayrı ayrı, hem de birlikte dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermektedir.

Guillen ve Florent-Treacy (2011) tarafından yürütülen ve işyerinde liderlik davranışları ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin incelendiği diğer bir çalışmada da; liderlik davranışları toplu davranışları (takım çalışması, başkalarının güçlendirilmesi) ile bireysel davranışlar (vizyon, enerji, yaratıcılık, ödüllendirme) olarak iki grupta incelenmiştir. 929 yönetici üzerine yapılan çalışmada, özellikle toplu davranışlarının işbirlikçi davranışlar geliştirerek liderlik performansının ilham tarafını etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte toplu liderlik davranışlarının, bireysel liderlik davranışları ile duygusal zeka arasında aracılık yapmakta olduğu belirlenmiştir

Deniz (2012) yaptığı çalışmada kamu sektörü sağlık yöneticilerinin duygusal zekanın boyutları olan kendi duygularını değerlendirebilme boyutu, başkalarının duygularını değerlendirebilme boyutu, duygulardan yararlanma, duyguların kontrolü boyutu ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki araştırmıştır. Bulgular, yöneticilerin kendi ve başkalarının duygularını değerlendirmeleri ile liderlik uygulamaları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu yönündedir.

Delice ve Günbeyi (2013) tarafından farklı birimlerden ve farklı rütbelere 113 polis liderin katılımı ile yapılan çalışmada, liderlerin duygusal zeka seviyeleri ve liderlik davranışları incelenmiştir. Çalışmanın duygusal zeka ve liderlik davranışları arasında pozitif, kuvvetli ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle, polis liderlerinin duygusal zeka seviyeleri arttıkça liderlik davranışları değerleri de olumlu olarak artmaktadır. Özellikle duygusal zekanın boyutlarından genel ruh hali ve kişisel farkındalık liderlik davranışları üzerinde istatistikî olarak anlamlı derecede etkilidir

Batool (2013) tarafından Pakistan'da bankacılar, doktorlar, hemşireler ve sağlık çalışanlarından oluşan 50 kişilik bir grup üzerinde çalışanların duygusal zeka kontrolünü araştırmak amacıyla yapılan çalışmada; duygusal zeka ve etkili liderlik

arasındaki ilişki incelenmiş ve duygusal zeka ile etkili liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

2.6.2. Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Liderlik Davranışlarına Etkisi

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilmektedir. Kurumun yapısı ve iklimi ile ilgili nedenler; fiziki çevre şartları ile ilgili nedenler; yapılan işle ilgili nedenler; kariyer gelişimi ile ilgili nedenler; kurum içi ilişkiler, liderlik tarzları gibi faktörler stresin potansiyel kaynakları olarak görülebilmektedir (Aytaç, 2009, s.10). İş yaşamında ki stres kaynaklarına bakıldığında liderlik tarzı önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Örneğin liderinden sosyal destek beklentisi içinde bulunan bir iş görenin çalıştığı lider oldukça ters, ilgi göstermeyen ya da dostça yaklaşmayan biri olabilir. Böyle bir liderle çalışmak durumunda kalan iş gören ise stres ile karşı karşıya kalabilmektedir (Durna, 2004, s.194).

Liderin niteliklerinin ve davranışlarının bazıları doğuştan, bazıları ise öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Liderin yönetim tarzını oluşturan altı faktör bulunmaktadır. Bu altı faktör doğuştan gelenler ve sonradan öğrenilerek kazanılanlar olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Doğuştan gelenler kişilik ve ihtiyaç kalıpları, öğrenilenler ise güç temelleri, çatışmaları ele alma ve sorunları çözme tarzı, kişisel değerler ve bunların örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri ile stresle baş etme yöntemleri olarak sayılabilmektedir (Barutçugil, 2004, s.46–48).

Liderler iş yerinde ve iş dışında ki birçok rollerinin sürekli devam eden taleplerini gerçekleştirebilmek için, başa çıkma mekanizmaları geliştirmeleri gerekmektedir. Stresle başa çıkmada bireysel ve örgütsel yaklaşımlardan bahsedilmektedir. Bireysel yaklaşıma göre stresle liderlerin stresle baş etmede en sık kullanılan yollar, fiziksel egzersiz ile iş ve kişisel zamanı kesin çizgilerle ayırmadır. Örgütsel yaklaşıma göre ise en sık kullanılan yollar, insan kaynakları ve sağlıklı yaşam eğitimleri ile esnek çalışma takvimleri, iş-yaşam dengesi sağlama ve evden çalışmadır (Campbell, Baltes, Martin ve Meddings, 2007, s.9). Mesleki stresi yönetme yeteneği işlevsiz işyeri tutum ve davranışların (Knotts, 2000) görülme sıklığının azaltılmasında için önemli bir etkidir. Buna ek olarak, daha etkili stresle baş etme stratejileri, zihinsel

ve fiziksel hastalık (Francis ve Kaldor, 2002) sıklığını azaltarak çalışma verimliliğini artırabilmektedir (Roberts, 2013, s.55).

Liderlerin her hareketlerinin çevrelerinden eleştirel bir gözle seyredildiğini bilmeleri, kendilerini stresli hissetmelerine neden olmaktadır. Yüksek bir erk güdüsüne sahip, etkili olma gereksinimi duyan insanlar üzerinde yapılan incelemeler, bu erk arzusunun üzerlerinde fiilen biyolojik strese maruz kalmış gibi uyarıcı etkisi olduğunu göstermektedir. Stres arttığında ya da erk güdüsü uyarıldığında beden daha fazla adrenalin ve nöradrenalin gibi hormonları salgılayarak tepki vermekte, bu durum kan basıncını yükselterek kişi eyleme hazır hale getirmektedir. Bununla birlikte beden yeni şeyler öğrenmeyi engelleyen kristol adlı stres hormonunu da salgılamaktadır. İnsanlar strese girdiklerinde ise kendilerini güvende hissetmediklerinde verimli davranış biçimlerini uygulamamaktadırlar. Bütün bu nedenlerden dolayı liderlik, insanların kendini güvende hissettikleri ama şevklerini yitirecek kadar gevşemedikleri koşullar altında çok daha iyi yapılabilmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2005, s.174).

Yöneticilerin stresle basa çıkma boyutu ile insana ve göreve yönelik liderlik davranışları arasında ki ilişkiyi araştıran Acar (2002, s.64) insana ve göreve yönelik liderlik davranışının her ikisi ile stresle basa çıkma boyutu arasında anlamlı ilişki saptayamamıştır. Stresle basa çıkma boyutu, stres toleransı ve dürtü kontrolü boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutu yüksek olan kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilmektedirler. Bu kişiler genellikle soğuk kanlı, nadiren fevridirler ayrıca, baskı altında dahi iyi çalışmaktadırlar. Bu durum örgütlerde özellikle yöneticiler için çok önemlidir.

Bugün liderleri için stres durumu ile baş etme, yalnızca stersini nedeni belirlemek değil, aynı zamanda strese kimin neden olduğunun belirlemek anlamına gelmektedir. Liderlerin farklı insan grupları ile etkileşim içinde olması gerektiğinden, stresin kaynakları da farklı yerlerden gelmektedir. Patronlar, meslektaşları, doğrudan raporlar ve müşteriler gibi gruplar farklı şekillerde bireysel liderinin stresine katkıda bulunmaktadır. Her bir stres kaynağı olan patronlar, meslektaşlar, doğrudan raporlar ve müşteriler arasında çok az farklılaşma vardır. Müşteriler %63 ve doğrudan raporlar %63 ile liderlerin en sık stres kaynağı olsalar da, meslektaşlar %62 ve patronlar yüzde %61 ile bunları yakından takip etmektedirler. liderler bu çeşitli gruplardan kaynaklanan streslerle benzer oranlarda baş etmek zorunda olsalar da her grubun lidere stres yaratma birbirinden oldukça farklıdır (Campell vd., 2007, s.11-13).

Hall (2007, s.121-122) yaptığı çalışma sonucu liderlik davranışları ile başa çıkma arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir. Yani başa çıkma davranışları kullanıldıkça etkili liderliğin de arttığı görülmüştür. Çalışmada kullanılan başa çıkma ölçeği mantıksal analiz, pozitif değerlendirme, problem çözme ve rehber ve destek arama olmak üzere dört boyut içermektedir. Liderlik davranışları ölçeği ise örnek olma, vizyon oluşturma, süreci sorgulama, personeli cesaretlendirme ve izleyenleri harekete geçirme alt boyutlarından oluşmaktadır. Başa çıkma ölçeğinin alt boyutlarının tamamı ile vizyon oluşturma ve süreci sorulama boyutları liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı ölçekler ile benzer bir çalışma yapan Packard (2008, s.94) ise liderlik davranışları ile başa çıkma mekanizmaları arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Ancak bu ölçeklerin alt boyutlarında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Mantıksal analiz ile başa çıkma boyutu ile örnek olma liderlik davranışı arasında negatif, rehber ve destek arama başa çıkma boyutu ile örnek olma liderlik davranışı arasında pozitif, mantıksal analiz başa çıkma boyutu ile örnek olma liderlik davranışı arasında ise pozitif bir ilişki saptanmıştır (Packard, 2008, s.107-108).

Kuşaklı ve Bahçecik (2012, s.117)'in yönetici hemşireler üzerine yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin duygusal zeka yetenekleri ve boyutlarının iyi düzeyde (ortalama puanın üzerinde) olmasına rağmen, stres yönetimi boyutunun düşük düzeylerde kalmış olması dikkate çekicidir. Stres yönetimi boyutunun düşük olması; yönetici hemşirelerin bir problemle karşılaştıklarında ve stresli durumlarında morallerini yüksek tutamadıklarını, soğukkanlı bir şekilde davranamadıklarını düşündürmektedir.

Ruhsal zeka sahibi hizmetkar liderler üzerine yapılan bir çalışmada bu tarz liderlerin modern iş yeri içi ve dışı gerginlik kaynaklarına karşı daha etkili baş etme ve uyum stratejileri geliştirdiği ileri sürülmektedir. Yüksek ruhsal zeka sahibi hizmetkar liderlerin stres düzeyinin düşük ve işgücü katılımının yüksek seviyede olduğu, işlevsiz baş etme mekanizmalarına karşı durmak için daha yüksek yetenek ve dayanıklılık gösterdiği ile yüksek performans sergiledikleri saptanmıştır. Düşük ruhsal zeka sahibi liderlerin ise işlevsiz baş etme mekanizmalarına karşı durmak için daha fazla enerji ve zaman ayırdığı, böylece pozitif düşünce ve davranışlardan uzaklaştığı belirtilmiştir (Roberts, 2013, s.53-63).

2.6.3. Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkisi

Liderlik, bazı araştırmacılar (Zhu, Chew ve Spangler, 2005) tarafından bir firmanın performansını artırmak için önemli itici güçlerden biri olarak görüldüğü için liderliğin performansa etkilerini anlamak önemli bir konu haline gelmiştir. Etkili liderlik yönetim geliştirmede güçlü bir kaynak ve örgütsel performans iyileştirmede sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Örneğin, etkileşimli liderler, çalışanlarını değerli ödüllere iş performansını bağlayarak ve çalışanlarına işi yapmak için gerekli kaynaklara sağlayarak mevcut hedeflerine ulaşmasına daha verimli bir şekilde ulaşmasına yardımcı olurlar. Vizyoner liderlerin ise yeni örgütsel ortamlarda yüksek seviyelerde sağladıkları uyum, bağlılık, güven, motivasyon sonucu yüksek performansa neden olacağı düşünülmektedir. (Zhu vd., 2005).

Lieberson ve O'Connor tarafından (1972) yapılan çalışmada büyük ölçekli işletmelerde liderlik ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve liderin firma performansını etkilediği, ancak endüstri ve firma etkilerinin bu etkiden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte liderin; firma performansının üç boyutu olan satışlar, kazançlar ve kar marjı arasında en güçlü olarak kar marjını etkilediği görülmüştür.

Thomas, 1988 yılında yaptığı çalışmada liderliğin performans üzerine etkisi olduğundan bahsetmiş, ancak performans üzerinde ki firma etkisi liderin etkisinden çok daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır (Thomas, 1988).

Bertrand ve Schoar (2003) yaptıkları çalışmada yönetim tarzının firma politikasına etkilerini araştırmışlardır. Sonuç olarak kurumsal uygulamalarda ki yönetsel farklılıklar bazılarının sistematik olarak kurumsal performans farklılıklarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yönetim tarzının firma politikalarına da etkileri olduğu saptanmıştır.

ABD, Japonya ve Almanya olmak üzere üç farklı ülkede bulunan işletme CEO'larının firma performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında üç ülkede de CEO'ların firma performansını pozitif yönde ve oldukça güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte üç ülke içinde en yüksek etki ise ABD'de görülmüştür (Crossland ve Hambrick, 2007).

Dönüşümcü CEO'ların küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgütsel performans üzerine etkisini araştıran Ling, Şimşek, Kubatkin ve Veiga (2008), dönüşümcü CEO davranışlarını işletme performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Bununla birlikte kurucu CEO'ların kurucu olmayanlara göre, küçük ölçekli işletmelerde görev yapan CEO'ların büyük ölçekli işletmelerde görev yapan CEO'lara göre ve son olarak daha çok tecrübeli olan CEO'lar daha az tecrübeleri olanlara göre işletme performansını daha çok etkilemektedir.

Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştıran Akbaba ve Erenler (2008) ise otel yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile otellerin performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemişlerdir.

Mckay 2008 yılında CEO'ların firma performansı üzerine etkisinin incelendiği çalışmada CEO'ların davranışları ile firma performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptamıştır. Çalışmada firma performansı üzerinde ki CEO etkisi, firma etkisinden 4 kat, sektör etkisinden ise 5 kat daha büyük olarak hesaplanmıştır. Ayrıca CEO'ların firma performansına olan etkisinin bölüm performansına olan etkisinden daha büyük olduğu da görülmüştür. (Mckay, 2008).

Liderlik, kültür, strateji ve performans arasındaki ilişkinin hiyerarşik regresyon yöntemiyle Keleş ve Kırıl Özkan (2010) tarafından incelenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk adımında kültür değişkeni modele eklenmiştir. Kültür tek başına işletmenin performansı üzerindeki değişimin %37'sinin açıklamaktadır. İkinci adımda liderlik değişkeni modele eklenmiş ve R2 de %4'lük değişim olmuştur. Böylelikle ikinci adım sonunda kültür ve liderlik işletmenin performansın üzerindeki değişimin %41'ni açıkladığı gözlenmiştir. Üçüncü ve son adımda strateji değişkeni modele eklenmiş R2 de %11,8'lik değişim olmuştur. Böylelikle ikinci adım sonunda kültür, liderlik ve stratejinin işletmenin performansın üzerindeki değişimin %52,8'ni açıkladığı gözlenmiştir. Strateji değişkeninin modele eklenmesiyle işletme performansı üzerindeki en kuvvetli etkinin strateji değişkeninde olduğu, bunu kültür ve liderlik değişkenlerinin takip ettiği gözlenmiştir.

Küçük işletmelerde liderlik tarzlarının firma performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Nijerya'da yapılmış çalışmada, liderlik tarzları dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki açıdan ele alınmıştır. Etkileşimci liderlik ile firma performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülürken, dönüşümcü liderlik ile firma performansı arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki görülmüştür. Buradan hareketle küçük işletmeler için etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderliğe göre performansı artırma konusunda daha uygun olduğunu söylemek mümkündür (Opiwuru, Okwu, Akpa ve Nwankwere, 2011).

Sevimler, Duran ve Çetinder (2011).Toplam kalite yönetiminin unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada toplam kalitenin bir unsuru olarak ele alınan liderlik ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Özşahin ve Zehir (2011) tarafından yapılan çalışmada yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma "Türkiye'nin İlk 1000 Büyük Firması" listesinde yer alan ve "yüksek performanslı işletmeler" olarak nitelediğimiz 125 firma üzerinde yapılan çalışmanın analizler sonucunda Türkiye'deki yüksek performanslı işletmelerde, ilişki odaklı liderliğin girişim odaklılık vasıtasıyla örgütsel performansı arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Liderlik stillerinin örgütsel performansa etkisini belirlemek amacıyla Koech ve Namusonge tarafından Kenya'da ki devlet kurumlarında yapılan çalışmada liderlik stilleri dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik olarak üç grupta incelenmiştir. Bu liderlik tipleri tarzları ile örgütsel performans ilişkisi incelendiğinde tam serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile örgütsel performans arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Ancak dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğe göre göre örgütsel performansı daha çok etkilemektedir (Koech ve Namusonge, 2012).

Yöneticilerin liderlik tarzları ile strateji seçimi arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi ve bu ilişkinin işletme performansına yönelik nasıl bir etki yarattığının ortaya konulması amacıyla yapılan çalışma sonucunda öncü stratejileri takip eden işletmelerde dönüştürücü liderlik eğilimleri ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, dönüştürücü liderlik eğilimi yüksek olan yöneticilerin yeniliklere açık olmaları, risk üstlenme ve riski yönetme yeteneklerinin güçlü olması ve çalışanların çabalarını ortak bir vizyon etrafında bütünleştirebilme yeteneklerinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı varsayılabilir (Öcal ve Yörük-Karakılıç, 2013).

Arham (2014) Malezya'da ki KOBİ'lerin liderlik davranışı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında liderlik davranışı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Arham liderlik davranışlarını, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki gruba ayırmış

ve firma performansı ile dönüşümcü liderlik arasında etkileşimci liderliğe göre güçlü bir ilişki olduğunu söylemiştir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi yer almaktadır. Bölüm kapsamında; araştırmanın modeli, araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme, araştırmanın veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın hipotezleri ve araştırma soruları, araştırmada kullanılan istatistiki yöntemler, araştırma kapsamında yapılan ön uygulama, ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri ile ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmaya ilişkin tüm değişkenlerin ve bu değişkenler arasındaki etkileşimlerin ortaya konduğu araştırmaya yön veren fikri belirten şekle araştırma modeli denmektedir (Kurtuluş, 2010, s.19). Başka bir ifadeyle araştırma modeli, araştırma sorularını cevaplamak amacıyla bağımlı ve bağımsız değişkenlerin seçilmesi ve ölçümü için plan geliştirilmesidir (Kaya ve Şahin, 2011, s.16). Araştırma modelleri belgesel ve tecrübeye dayalı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Belgesel araştırma modelinde, araştırma problemi hakkında gözlem, görüşme, test, anket gibi ölçme araçları ile toplanan, güvenirliği ve geçerliliği sağlanmış veriler esas alınmaktadır. Tecrübeye dayalı araştırma modeli ise tarama ve deneme olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır (Kaya ve Şahin, 2011, s.16). Deneysel model ise araştırmacının kontrolü altında değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini keşfetmek için, gözlenmek istenen verilerin üretildiği araştırma alanıdır Deneysel model ile yapılan her araştırmada mutlaka bir karşılaştırma vardır. Bu belli bir şeyin kendi içindeki değişimleri ya da bu “şey”ler arası ayrımların karşılaştırılması anlamında olabilmektedir (Karasar, 2009, s.88).

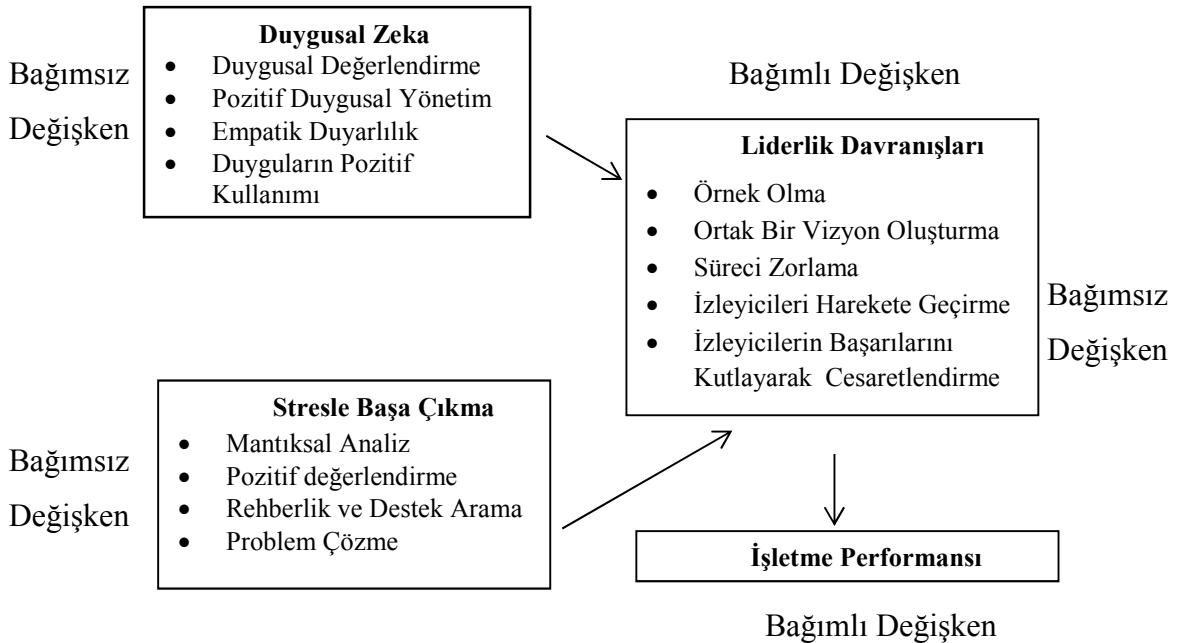
Geçmişte ya da şuan var olan bir durumu, olduğu şekliyle tanımlamayı amaçlayan tarama modelleri, kendi içerisinde örnek olay ve genel taramaları olarak ayrılmaktadır. Örnek olay tarama modelleri, evrendeki belli bir birim kendisi ve çevresi ile olan ilişkilerini derinliğine ve genişliğine inceleyerek o birim hakkında yargıya varmayı amaçlar. Genel tarama modelleri ise çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan araştırmalardır. Genel tarama modelleri

tekil tarama veya ilişkisel tarama modelleri diye iki şekilde gruplandırılır. Tekil tarama modelleri; değişkenlerin tek tek, tür veya miktar olarak oluşumlarını incelemeye yöneliktir ve genellikle tanımlayıcı istatistik teknikleri kullanılmaktadır. İlişkisel tarama modelleri ise değişkenler arasında birlikte değişim olup olmadığını, eğer varsa değişimin derecesini belirlemeye yönelik modellerdir. Bu ilişkiler korelasyon veya karşılaştırma yöntemleri ile araştırılabilmektedir (Karasar, 2009, s.78-81). Bu bilgilerden yola çıkarak araştırma modelinin bir ilişkisel genel tarama modeli olduğunu söylemek mümkündür.

Evreni oluşturan birimlerin farklı değerler alabilen, sayılabilen veya ölçülebilen özelliklerine değişken adı verilmektedir. Diğer bir ifade ile birimden birime farklı değerler alabilen özelliklerdir. Neden-sonuç ilişkisi içinde olan değişkenlerde neden durumunda olan değişkene bağımsız değişken, sonuç durumunda olan değişkene ise bağımlı değişken denilmektedir.

İki aşamalı gerçekleştirilen çalışmanın ilk aşamasında duygusal zeka, stresle başa çıkma yöntemleri ve bunların alt boyutları bağımsız değişken, etkili liderlik davranışları ve alt boyutları bağımlı değişkendir. İkinci aşamada ise liderlik davranışları ve alt boyutları bağımsız değişken, işletme performansı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın görsel modeli Şekil 4'deki gibidir ve modeldeki tüm yollar doğrusal etkileri göstermektedir.



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bir araştırma için evren, soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük bir gruptur. Bir başka deyişle, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilmektedir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011, s.78). Araştırma ile ilgili sorunların çözümlenmesinde kullanılacak bilgi ve veriler ya evrenin tamamından veya evreni temsil ettiği varsayılan bir kısım bireylerden elde edilmektedir. Evren bireylerinin tamamının incelemeye tabi tutulduğu birinci duruma tamsayım, Evren bireylerinin bir kısmının incelenerek bulunan sonuçlardan evrene ait tahminlerde bulunmaya da örneklem denilmektedir (Kurtuluş, 2010, s. 53). İnsan kaynakları ve maddi kaynak kullanımında avantaj sağlaması ile verilerin çok daha kısa sürede toplanabilmesi araştırmalarda örneklem yöntemine gidilmesine yol açmaktadır (Büyüköztürk vd., 2011, s.79).

Açıklamalar kapsamında Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren kadın girişimciler çalışmanın evreni olarak belirlenmiştir. Çukurova; Mersin'in batı sınırlarından başlayıp Osmaniye'nin doğusuna ve Dörtöl'a kadar uzanan, Adana, Mersin, Osmaniye illeri ile Hatay'ın bir bölümünü kapsayan bir bölgedir (Kutlu, 2014). Bu anlamda çalışma dahilinde Adana, Mersin, Osmaniye ve Hatay illerinde faaliyet gösteren kadın girişimciler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bölgede faaliyet gösteren bütün kadın girişimcilere ulaşmak mümkün olmadığı için, tam sayım yöntemi kullanılamamış, örneklem yöntemi uygulanmıştır.

Bölgedeki Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Esnaf ve Sanatkarlar Odaları'na kayıtlı kadın girişimcilerin listeleri oluşturulmuş ve bu listelerden basit tesadüfi örneklem yöntemi ile örneklem kitlesi belirlenmiştir. Basit tesadüfi örneklem, örnek bireylerinin önceden bilinen bir olasılıkla tesadüfi olarak seçildiği bir yöntemdir ve bu olasılık her bir birey için n/N kadardır (Kurtuluş, 2010, s.61).

Bölgede faaliyet gösteren çeşitli meslek odalarından alınan listelerin incelenmesi ve gerekli araştırmaların yapılması sonucu, bir çok kadının bahsi geçen meslek odalarına kayıtlı olmasına rağmen, aktif olarak girişimcilik faaliyetini yerine getirmediği, sadece kağıt üzerinde işletme sahibi olarak görüldüğü anlaşılmıştır. Çalışma kapsamında kadınların girişimci olarak sayılabilmesi için; aktif olarak işin başında olması, çalışanlarına önderlik etmesi ve işlerini bizzat yürütüyor olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmanın evreni olarak ele alınacak kadın girişimci sayısı tam olarak belirlenememektedir. Bununla birlikte çalışmaya dahil edilen kadın

girişimcilerin tamamının, yanlarında en az iki kişi çalıştırıyor olması beklenmiştir. Bu şartlar altında, çalışma kapsamında 773 kadın girişimciye anket uygulanmış, ancak bunlardan 535 tanesi araştırma kapsamında kullanıma uygun bulunmuş ve analize tabi tutulmuştur.

Tablo 14

$\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	+ 0.03 örneklem hatası (d)			+ 0.05 örneklem hatası (d)			+ 0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3
	q=0.5	q=0.2	q=0.7	q=0.5	q=0.2	q=0.7	q=0.5	q=0.2	q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

Örneklem sayısı hesaplanırken sosyal bilimlerle ilgili araştırmalarda genel kabul gören yaklaşım, %5’lik hata düzeyini kullanmaktır. Tablo 14’de yer alan 0,05’lik örneklem hatası göz önüne alındığında 535 adet geçerli anket çalışma için yeterli görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Veri, “bir sonuca varabilmek için gerekli olan ilk bilgi ya da anlam çıkartmada veya sonuca varmakta kullanılan nicelikler, olaylar, kayıtlar veya sayı kümeleridir (Karasar, 2009, s.132). Veri toplama yöntemi, araştırma modelinde belirtilen değişkenlere ilişkin verinin toplanması aşamasıdır. İhtiyaç duyulan veri ve bilginin niteliğine göre değişiklik gösterebilir. Bilgi ve veri toplama yöntemi, doğrudan veya dolaylı görüşme, kişisel veya mekanik araçlı gözlem, soruları belirli veya belirsiz anket, deney veya simülasyon yöntemlerinden biri olabilir. Bu seçimin yapılmasında önemli

kriter elde edilecek veriye ulaşılma kolaylığı, zaman, maliyet kısıtları, istenen doğruluk, geçerlilik ve güvenilirlik derecesidir (Kurtuluş, 2010, s.14). Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, anket, “araştırmaya katılan bireylerden, birden fazla konu hakkında bilgi toplamak amacıyla kullanılan, biçimlendirilmiş bir soru formu” olarak tanımlanan anket yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. (Nakip, 2006, s.119). Para ve zaman açısından uygunluğu, veri elde etmenin hızlı olması ve birçok kişiye ulaşılabilirliği, katılımcıların anketi onlara uygun geldiği şekilde ve zamanda cevaplayabilmesi, veri çözümlemesinin hızlı olması ve katılımcıların kimliğinin korunması (Atan, Atan ve Arslantürk, 2012, s.52) gibi sebepler göz önünde bulundurularak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketin uygulanması aşamasında bir araştırma şirketinden yardım alınmış ve veriler 28.07.2014 ile 24.11.2014 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Kouzes ve Posner (2003)’ın liderlik davranışları ölçeği, ikinci bölümde Chan (2004)’in duygusal zeka ölçeği, üçüncü bölümde Moos (1993)’un stresle başa çıkma ölçeği ve dördüncü bölümde Zerenler (2005)’in işletme performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Son bölümde ise demografik bilgi formu bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçekler ve içerikleri şu şekildedir:

3.3.1. Liderlik Davranışları Ölçeği

Liderlik davranışlarını ölçmek için Kouzes ve Posner (2003) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ile Türkçeye uyarlaması Duygulu (2007) tarafından yapılmış olan Liderlik Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 30 madde ve ‘örnek olma’, ‘ortak bir vizyon oluşturma’, ‘süreci zorlama’, ‘izleyicileri harekete geçirme’, ‘izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme’ olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçek hem araştırmaya katılan kişinin kendisi hem de birlikte çalıştığı ve davranışlarını gözlemleyebilen gözlemciler tarafından doldurulmaktadır. Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin özdeğerlendirme kısmında Cronbach Alpha kat sayısının .75 ile .87 arasında değiştiği saptanmıştır. Orjinalinde ölçek boyutlarının güvenilirlik kat sayıları; süreci zorlama için .80, ortak bir vizyon oluşturma için .87, izleyicileri harekete geçirme için .75, örnek olma için .77 ve izleyenlerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme için .87 dir. (Duygulu, 2007, s.34-35). Ölçeğin Duygulu (2007) tarafından Türkçe ’ye uyarlanmış halinde Cronbach Alpha

kat sayısının .66 ile .92 arasında değiştiği saptanmıştır. Ölçek boyutlarının güvenirlik kat sayıları; süreci zorlama için .74, ortak bir vizyon oluşturma için .75, izleyicileri harekete geçirme .66, örnek olma için .73 ve izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme için .76 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık kat sayısı liderlik için .92 olarak hesaplanmıştır (Duygulu, 2007, s.42).

Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin gözlemci kısmında ise Cronbach Alpha kat sayısının lider ölçeğinden daha yüksek bir şekilde .88 ile .92 arasında değiştiği saptanmıştır. Orijinalinde ölçek boyutlarının güvenirlik kat sayıları; süreci sorgulama için .89, ortak bir vizyon oluşturma için .92, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirme için .88, örnek olmak için .88 ve izleyenlerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme için .92 dir. Ölçeğin test tekrar güvenirliği ise .90'ın üzerinde bulunmuştur (Duygulu, 2007, s.35). Ölçeğin Duygulu (2007) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmış halinde Cronbach Alpha kat sayısının .86 ile .90 arasında değiştiği saptanmıştır. Ölçek boyutlarının güvenirlik kat sayıları; süreci zorlama için .87, ortak bir vizyon oluşturma için .90, izleyicileri harekete geçirme .87, örnek olma için .86 ve izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme için .87 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık kat sayısı gözlemci için .97 olarak bulunmuştur (Duygulu, 2007, s.42).

Ölçeğin geçerliliği ve güvenirliği gerek yabancı yazında (Purkable, 2003; Muscari, 2007; Hall, 2007; Packard, 2008; Hutton, 2012), gerek yerli yazında (Kelsay, 2010; Korkmaz ve Gündüz, 2011; Turan ve Bektaş, 2013) çok sayıda çalışma ile ortaya konmuştur.

Tablo 15

Liderlik Davranışları Ölçeği

Ölçek Maddeleri	Boyutlar
Yeteneklerimi test etmek için zorlu fırsatlar ararım. İşlerinde yeni yöntemler geliştirmeleri için çalışanlarımı motive ederim. İşletmenin gelişimi için yenilikçi fırsatlar ararım. Olumsuz durumlardan ders çıkarırım. Risk almaktan çekinmem. İnisiyatif kullanmaktan çekinmem.	Süreci zorlama
Gelecekteki eğilimlerin işimizi nasıl etkileyebileceğini çalışanlarıma açıklarım. Gelecekte yaşayabileceğimiz zorlukları çalışanlarımla paylaşıyorum. Gelecekle ilgili hayallerimi çalışanlarımla paylaşıyorum. Çalışanların, uzun vadeli çıkarları ile işletme hedeflerinin birlikte gerçekleşebileceğini görmelerini sağlarım. Gelecekle ilgili olarak iyimserimdir. Çalışanlarımı işletmenin amaçları doğrultusunda motive ederim.	Ortak bir vizyon oluşturma
Çalışanlarım arasında işbirlikçi ilişkiler geliştirmeye çalışırım. Farklı bakış açılarına açıgımdır. Çalışanlarıma değer verir ve saygılı davranırım. Çalışanlarımın aldıkları kararları desteklerim. Çalışanlarımı işlerini yaparken özgür bırakırım. Çalışanlarımın işlerinde yeni yetenekler kazanmasını sağlarım.	İzleyicileri harekete geçirme
Çalışanlarıma davranışlarımla örnek olurum. Çalışanlarımın, işletme içinde kabul edilmiş ilke ve standartlara uygun çalışmasını sağlarım. Verdiğim sözlerin arkasında dururum. Yönetim uygulamaları hakkında açık davranırım. İş hedefleri ile ilgili somut planlar yaparım. Hedefe adım adım ilerlerim.	Örnek olma
İşlerini iyi yaptıklarında, çalışanlarımı överim. Yeteneklerine güvendiğimi, çalışanlarıma hissettiririm. Başarılı çalışanlarımı ödüllendiririm. İşletmenin değerlerine bağlı çalışanlarımı diğerlerine örnek gösteririm. Başarıları kutlamak için bahaneler yaratırım. Çalışanlarımın işletmeye katkılarını takdir ederim.	İzleyicileri cesaretlendirme

Kaynak: Kouzes ve Posner, 2003

Maddeleri ve boyutları Tablo 15’de gösterilen ölçek, 5’li Likert tipinde derecelendirilmiştir ve cevap seçenekleri; 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Çoğunlukla, 5-Her zaman şeklinde puanlandırılmıştır.

3.3.2. Duygusal Zeka Ölçeği

Kadın girişimcilerin duygusal zeka boyutlarının değerlendirilmesinde, Chan’in (2004) tükenmişlikle duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemede kullandığı, ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinali, Schutte ve arkadaşlarının (1998) 33 maddelik çalışmasından geliştirilmiştir. Ölçek, duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı olmak üzere dört boyuttan ve toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Cevapları 5’li likert tarzında derecelendirilmiş olmakla birlikte, cevap seçenekleri, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanana ölçeğin madde ve boyutları Tablo 16’da gösterilmektedir:

Tablo 16

Duygusal Zeka Ölçeği

Ölçek Maddeleri	Boyutlar
Ruh halim değiştiğinde, yeni fırsatları fark ederim. Pozitif bir ruh halindeyken problem çözmek benim için kolaydır. Pozitif bir ruh halindeyken yeni fikirler bulabilirim.	Duyguların pozitif kullanımı
Duygular, yaşamı anlamlı kılan şeylerdendir. Duygularımı yaşadıkça onların farkına varırım. Duygularımı yaşayarak kolayca fark ederim.	Duygusal değerlendirme
Güzel şeylerin olmasını beklerim. Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim. Engeller karşısında gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içine sokarım.	Pozitif duygusal yönetim
İnsanların yüzlerine bakarak yaşadıkları duyguları anlarım. Gönderilen sözsüz mesajları fark ederim. İnsanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak anlarım.	Empatik duyarlılık

Kaynak: Chan, 2004

Chan’in araştırmasında bu ölçeğin faktörlerinin Cronbach Alpha katsayılarının .60 ile .71 arasında olduğu, ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının ise .75 olduğu

görülmüştür (Chan, 2004, s.1788). Aslan ve Özata (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekte ise duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık, duyguların pozitif kullanımı olarak dört faktöre ulaşılmıştır. Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla duygusal değerlendirme için .87, pozitif duygusal yönetim için .83, empatik duyarlılık için .88, duyguların pozitif kullanımı için ise .85 olarak hesaplanmıştır (Aslan ve Özata, 2008, s.88).

Ardahan (2012); Konakay (2013); Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2014); Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbiçgili (2015) yaptıkları çalışmalarda ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini ortaya koymuşlardır.

3.3.3. Stresle Başa Çıkma Ölçeği

Stresle başa çıkma yöntemlerinin ölçülmesinde, Moos (1993) tarafından geliştirilen ve yetişkinlere özel olarak hazırlanmış olan başa çıkma ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçek kaçınma ve yaklaşma tepkileri olmak üzere iki bölümden ve toplamda sekiz boyuttan oluşmaktadır. Çalışma kapsamında yalnızca ölçeğin bir bölümü (yaklaşma tepkileri) ve dört boyutu (mantıksal analiz, pozitif değerlendirme, rehberlik ve destek arama, problem çözme) kullanılmıştır. Orijinal dili İngilizce olan ölçeğin Türkçeleştirilmesinde, İngilizce'den Türkçe'ye tercüme ve Türkçe'den İngilizce'ye tercüme yöntemi kullanılmıştır. Ölçek İngilizceyi çok iyi bilen daha önce yurt dışında bulunmuş üç bağımsız kişi tarafından orjinal dilden (İngilizce) hedef dile (Türkçe) çevrilmiştir. Sonrasında Türkçe formlardaki ifadeler karşılaştırılarak değerlendirilmiş, anlaşılabilirlik açısından en uygun ifadeler seçilmiş ve tek bir Türkçe form oluşturulmuştur. Türkçeye çevrilen ölçek maddeleri ana dili Türkçe olan, uzun yıllardır yurtdışında yaşayan ve gerek günlük gerek akademik İngilizceye son derecede hakim birine gönderilerek yeniden İngilizceye çevrilmesi istenmiştir. Yeniden İngilizceye çevrilen maddeler orijinali ile karşılaştırılıp uygunluğu kontrol edilmiş ve ölçeğe son hali verilmiştir.

Tablo 17

Stresle Başa Çıkma Ölçeği

Ölçek Maddeleri	Boyutlar
Sorunlarla başa çıkmak için farklı yollar düşünürüm. Sorunlara dışarıdan bakmaya ve objektif olmaya çalışırım. Söylediklerimde ve yaptıklarımda aklımı izlerim. Olaylardan ders almaya çalışırım. Olayların nasıl sonuçlanacağını tahmin etmeye çalışırım. İnsanların benden beklediklerini anlamaya çalışırım.	Mantıksal analiz
Kendimi daha iyi hissetmek için kendi kendimi motive ederim. Hayatta her zaman daha kötüsünün de olabileceğini düşünürüm. Olayların iyi tarafını görmeye çalışırım. Benzer problemlere sahip insanlardan, daha iyi durumda olduğumu düşünürüm. Kendime her şeyin daha iyi olacağını söylerim. Yaşadığım sorunların hayatımı olumlu olarak değiştireceğini düşünürüm.	Pozitif değerlendirme
Sorunlar hakkında eşim ya da diğer akrabalarım ile konuşurum. Sorunlar hakkında bir arkadaşım ile konuşurum. Sorunlarla ilgili olarak profesyonel birinden yardım alırım (doktor, avukat...).	Destek arama
Benzer problemler yaşamış kişi ya da gruplardan yardım alırım.	
Karşılaştığım sorunlarla ilgili daha fazla bilgi edinmek için çalışırım.	
Zorlukların üstesinden gelmek için dua ederim.	Problem çözme
Bir plan yapar ve onu izlerim.	
Yapılması gerekenleri bilir ve onları yapmak için çok çalışırım.	
Ne istediğime karar verir ve istediğimi gerçekleştirmek için çalışırım.	
Sorunları çözmek için birden fazla bakış açısı geliştiririm.	
Kendimi sürekli geliştirmeye çalışırım.	
Sorunları çözerken acele etmeden yavaş yavaş ilerlerim.	
Kaynak: Moos, 1993	

Tablo 17’de maddeleri ve boyutları görülen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlikleri Moos (1993) tarafından kadınlar ve erkekler üzerinde ayrı ayrı test etmiştir. Başa çıkma ölçeğinin kadınlar üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha kat sayıları; mantıksal analiz boyutu için .64, pozitif değerlendirme boyutu için .71, rehberlik ve destek arama boyutu için .60, problem çözme boyutu için ise .63 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin erkekler üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha kat sayıları ise; mantıksal analiz boyutu için .67, pozitif değerlendirme

boyutu için .74, rehberlik ve destek arama boyutu için .61, problem çözme boyutu için ise .68 şeklinde hesaplanmıştır.

24 ifadeden oluşan ölçek 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir ve cevap seçenekleri; 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Çoğunlukla, 5-Her zaman şeklinde puanlandırılmıştır.

3.3.4. İşletme Performansı Ölçeği

İşletme performansının ölçülmesinde Zerenler (2005) tarafından, Das ve Narasimhan (2001, s. 521) ile Bititci, Turner ve Begemann (2000, s.107) tarafından kullanılan araştırma sorularından faydalanılarak geliştirilmiş olan bir ölçekten yararlanılmıştır (Zerenler, 2005, s. 23). Daha sonra Erdem, Gökdeniz ve Met (2011) tarafından yapılan çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık kat sayısı .68 olarak bulunmuştur.

Tablo 18

İşletme Performansı Ölçeği

Ölçek Maddeleri

Rakiplere göre işletmenizin ürünlerinin kalitesi
Rakiplere göre müşteri memnuniyeti sağlama
Rakiplere göre işletmenizin satışları
Rakiplere göre işletmenizin verimliliği
Rakiplere göre işletmenizin pazar payı
Rakiplere göre işletmenizin amaçlarına ulaşma düzeyi
Rakiplere göre işletmenizin kârlılığı

Kaynak: Zerenler, 2005

7 ifadenin yer aldığı işletme performansı 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir ve cevap seçenekleri; 1-Rakiplerimizden çok kötüyüz, 2-Rakiplerimizden kötüyüz, 3-Rakiplerimizden ne iyiyiz ne kötüyüz, 4-Rakiplerimizden iyiyiz, 5-Rakiplerimizden çok iyiyiz şeklinde puanlandırılmıştır olan ölçeğin madde ve boyutları Tablo 18'de gösterilmiştir.

3.4. Araştırma Hipotezleri ve Araştırma Soruları

Araştırmalarda, olaylar ya da değişkenler arasında var olduğu söylenen (kestirilen) ilişkiye, araştırma dilinde hipotez (denence) denilmektedir. Hipotez,

ölçülebilen ya da ölçülme olasılığı görünen en az iki değişken arasındaki ilişkiyi, kuvvetli olasılıklarla, önceden kestiren; gözlemlere yön vermek ve verileri yorumlamak için, geçici olarak kabul edilen ilişkisel bir yargıdır (Karasar, 2009, s.68). Bu araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere farklı hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırma soruları şu şekildedir:

1. Kadın girişimcilerin demografik özellikleri sergiledikleri liderlik davranış türlerini etkilemekte midir?
2. Kadın girişimcilerin demografik özellikleri sahip oldukları duygusal etkilemekte midir?
3. Kadın girişimcilerin demografik özellikleri sorunlarla baş etme yöntemlerini etkilemekte midir?
4. Kadın girişimcilerin demografik özellikleri sahip oldukları işletmelerin performans düzeylerini etkilemekte midir?

Araştırmanın temel hipotezleri şu şekildedir.

1. Kadın girişimcilerin stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, liderlik davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
2. Kadın girişimcilerin duygusal zekalarının, liderlik davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
3. Kadın girişimcilerin liderlik davranışlarının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın temel hipotezleri belirlenmiş olup, araştırmanın alt hipotezleri yapılacak olan faktör analizi sonuçlarına göre belirlenecektir.

3.5. Pilot Uygulama

Çalışmada kullanılacak olan anket formunun değerlendirilmesi ve verilerin elde edilmesinde oluşabilecek olası hataların önceden tespitin sağlanması amacıyla, öncelikle bir ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama, ankette yer alması muhtemel hataları engellemek için anketin nihai katılımcılara dağıtılmadan önce belli sayıda kişiye uygulanmasıdır. Bu şekilde ön uygulama ile araştırmacı anket formundaki

muhtemel hataları önceden düzeltme şansı bulabilmektedir. Anketlerde, tasarım hatası ve ifade hatası olmak üzere iki çeşit hata ortaya çıkmaktadır. Anket tasarım hatası, anketin ölçmek istenen konuya ilişkin verileri toplayamamasıdır. Tasarım hatasından kaçınmak için konu ile ilgili akademisyenlerden veya uzmanlardan yardım alınması gerekmektedir. İfade hatalarının önüne geçebilmek için ise anketin uygulanacağı muhtemel deneklerle benzer özellikleri taşıyan kimselere uygulanması gerekmektedir. Bu uygulama sayesinde araştırmacı, anket formundaki soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığını kontrol edebilmektedir (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2007, s.94).

Araştırmada veri toplamak amacıyla hazırlanmış olan anketin pilot uygulaması, iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, hazırlanan anket formu üniversitede bölümlerinde görevli akademisyenlere gösterilmiş ve anketin tasarımı ve anlaşılabilirliği konusundaki önerileri alınmıştır. Gelen öneriler doğrultusunda anketin tasarımında ve ifadelerin bazılarında küçük değişiklikler yapılmıştır. Ardından anketin pilot uygulamasının ikinci aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada Adana ilinde faaliyet gösteren 22 kadın girişimci ile birlikte anketin uygulaması yüz yüze gerçekleştirilmiş ve katılımcıların anket formları doldurulurken harcadıkları süre, soruları algılama düzeyleri gözlemlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların anketi doldururken yaklaşık 20 dakikalık bir zaman harcadıkları görülmüştür. Uygulama sonucunda anket formunda yer alan soruların içeriği, sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı sorulmuş, anket formunun içerik olarak geçerliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada anket formundaki ifadelerle ilgili herhangi bir düzeltme veya değişiklik önerisinin gelmemiş olması, anketin içerik olarak kolaylıkla anlaşılabilen ifadelerden oluştuğunu göstermiştir.

Bunun yanı sıra ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için yapılan analiz sonucunda anket formunun genel güvenilirlik için Cronbach Alpha değeri .834 olarak saptanmıştır. Her bölüm için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik testleri sonucunda da Cronbach Alpha değerinin, liderlik davranışları ölçeği için .836, stresle başa çıkma ölçeği için .910 ve duygusal zeka ölçeği için .816, işletme performansı ölçeği için ise .885 olduğu tespit edilmiştir.

3.6. Analiz Öncesi Verilerin Taranması ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Verilerden geçerli sonuçların çıkartılabilmesi için, öncelikle verilerin kalitesinin incelenmesi önemlidir. Çok değişkenli analizler öncesinde veriler dört bakımdan incelenmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki verilerin hatasızlığının incelenmesidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.9). Bu amaçla verilerin frekans dağılımları incelenmiş, ortalama ve standart sapmaları kontrol edilmiştir.

Verilerin hatasızlığını incelendikten sonra izlenmesi gereken ikinci adım, kayıp değerlerin kontrolüdür. Kayıp değerler, ölçme aracının başarısızlığından, deneklerin tüm maddelere cevap vermemesinden ya da veri girişi sırasında yapılan hatalardan kaynaklanabilmektedir (Çokluk vd., 2010, s.10). Araştırmada eksik doldurulan anketler veri setine dâhil edilmediğinden, araştırmada kayıp veri bulunmamaktadır.

Üçüncü aşamada ise uç değerlerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Uç değerler, bir deneğin değişkendeki aşırı değeri ya da değişkenler kombinasyonuna ilişkin sahip olduğu aşırı değer anlamına gelmektedir (Çokluk vd., 2010, s.10). Veri seti saplı kutu grafikleri (box plots) yardımıyla incelenmiş ve uç değerler bulunmadığı belirlenmiştir.

Son aşamada verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Merkezi limit teoremi, örnekler büyüdükçe, örneklerin dağılımlarının da normalleşeceğini ifade etmektedir (Feller, 1968). Buna göre örneklem sayısı 30'dan küçükse örneklem *t*-dağılımı özelliği gösterirken, 30 ve 30'dan büyük örneklerde ise dağılımın normalleştiği kabul edilmektedir (Field, 2009, s.345). Bununla birlikte verinin normal dağılım gösterip göstermemesi özellikle sosyal bilimler alanında çarpıklık ve basıklıkla değerleri ile değerlendirilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013; George ve Mallery, 2010; Hair, Black, Babin ve Andersen, 2014, s.78-79). Çarpıklık, dağılımın daha çok sağa mı, sola mı çarpık olduğunu gösterirken, basıklık, dağılımın nispi sivrililiğini ya da yayvanlığını göstermektedir. Her iki değerin de -1 ile +1 arasında olması dağılımın normalden aşırı sapma göstermediğini ifade etmektedir (Nakip, s.176; Hair vd., 2014, s.32-33). Tablo 19'da bulunan basıklık ve çarpıklık değerlerini incelediğimizde değerlerin +-1 arasında olduğu görülmektedir. Bu anlamda verinin normal dağıldığı ve parametrik testleri yapmaya uygun olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 19

Basıklık ve Çarpıklık Değerlerinin İncelenmesi

	Basıklık	Çarpıklık
Liderlik Davranışları	-,046	-,773
Duygusal Zeka	-,220	-,547
Stresle Başa Çıkma	-,301	-,581
İşletme Performansı	-,473	,514

Araştırma kapsamında toplanan veriler istatistik programı yardımı ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Analiz esnasında kullanılan istatistiki teknikler şu şekilde sıralanabilir:

1. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini (faktör yapılarını) ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör ve güvenirlik analizleri.
2. Demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans ve yüzde dağılımı yöntemi.
3. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği istatistiksel önemlilik testleri ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda bağımsız örneklemeler t-testi (independent samples t-test) ve One-Way ANOVA analizi kullanılmıştır.
4. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik korelasyon analizleri.
5. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit ve çoklu regresyon analizi.

3.7. Güvenirlik Analizleri

Aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılığa güvenirlik adı verilmektedir. Başka bir deyişle güvenirlik, ölçülmesi istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı değerleri almasıdır (Kararsar, 2009, s.148). Ölçeğin güvenirliğini tespit etmek için en yaygın kullanılan yöntemler, eşdeğer formlar, testin tekrarı, testi yarılama ve Cronbach Alpha katsayısı yöntemleridir (Özen, Gülaçtı ve Kandemir, 2006, s.81). Cronbach Alpha katsayısı, testi yarılama metodu ile birlikte testin güvenirliğini tahminde en çok kullanılan yöntemlerdendir. Çünkü bu yöntemlerin uygulanması için tek bir test formu, tek bir örneklem grubu ve tek bir uygulama yeterlidir. Her ikisi de bir

testi iki kere uygulamanın veya bir testin iki eşdeğer formunun hazırlanmasının güç olduğu ve testin tek bir değişkeni ölçtüğü durumlarda kolaylıkla uygulanabilen yöntemlerdir (Özen, Gülaçtı ve Kandemir, 2006, s.81).

Çalışmada uygulanmak üzere bu yöntemlerden Cronbach Alpha katsayısı yöntemi seçilmiştir. Bu yöntem ile bir ölçekteki sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilen Cronbach Alpha katsayısı elde edilir ve bu katsayı ölçeğin güvenilirliğini verir. Cronbach Alpha katsayısı; $\alpha < 0.40$ aralığında ölçek güvenilir değildir, $0.40 \leq \alpha < 0.50$ aralığında ölçek çok düşük, $0.50 \leq \alpha < 0.60$ aralığında ölçek düşük derecede, $0.60 \leq \alpha < 0.70$ aralığında ölçek yeterli derecede, $0.70 \leq \alpha < 0.90$ aralığında ölçek yüksek derecede, $\alpha \geq 0.90$ ise ölçek çok yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2009, s.405). Tablo 20’de araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha katsayıları gösterilmiştir:

Tablo 20

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri

Ölçekler	Cronbach Alpha
Liderlik Davranışları Ölçeği	,937
Örnek Olma	,889
Süreci Zorlama	,877
İzleyicileri Cesaretlendirme	,875
Ortak Bir Vizyon Oluşturma	,851
İzleyicileri Harekete Geçirme	,771
Duygusal Zeka Ölçeği	,924
Stresle Başa Çıkma Ölçeği	,932
Problem Çözme	,906
Pozitif Değerlendirme	,907
Mantıksal Analiz	,912
Profesyonel Destek Arama	,801
Çevre Desteği Arama	,727
İşletme Performansı Ölçeği	,896

Cronbach Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan liderlik davranışları ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki

anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ($p < 0,000$) bulgulanmıştır. Bu durum, her bir leği oluşturan maddelerin kendi leği içerisinde homojen, birbirleriyle ilişkili olduğunu ve elde edilen Cronbach Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu göstermektedir (zdamar, 2011, s.617). Toplam 30 maddeden oluşan liderlik davranışları leğinin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı .937'dir.

Cronbach Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan duygusal zeka leğine uygulanan güvenirlik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ($p < 0,000$) bulgulanmıştır. Bu durum, her bir leği oluşturan maddelerin kendi leği içerisinde homojen, birbirleriyle ilişkili olduğunu ve elde edilen Cronbach Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu göstermektedir. Toplam 12 maddeden oluşan duygusal zeka leğinin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı .924'dr.

Cronbach Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan stresle başa çıkma leğine uygulanan güvenirlik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ($p < 0,000$) bulgulanmıştır. Bu durum, her bir leği oluşturan maddelerin kendi leği içerisinde homojen, birbirleriyle ilişkili olduğunu ve elde edilen Cronbach Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu göstermektedir. Toplam 24 maddeden oluşan başa çıkma leğinin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı .932'dir.

Cronbach Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan işletme performansı leğine uygulanan güvenirlik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ($p < 0,000$) bulgulanmıştır. Bu durum, her bir leği oluşturan maddelerin kendi leği içerisinde homojen, birbirleriyle ilişkili olduğunu ve elde edilen Cronbach Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu göstermektedir. Toplam 7 maddeden oluşan işletme performansı leğinin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı .896'dır.

3.8. Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, ölçülmek istenen özelliğin amaca uygun olarak ne derece doğru lldğdr (Büyüköztürk vd., 2011, s.118). Literatürde farklı geçerlilik türlerine rastlamakla birlikte çalışma dahilinde kapsam ve yapı geçerlikleri araştırılmıştır.

Kapsam (içerik) geçerliliği, leği oluşturan maddelerin ölçülmek istenen tanımlanmış davranışlar bütününü ölçmede ne derece başarılı olduğuna ilişkindir

(Büyüköztürk vd., 2011, s.119). Bu amaçla hazırlanan anket formu konu ile ilgili olan akademisyenlerin görüşüne sunulmuş ve ölçeğin içerik ve nitelik olarak ölçülmek istenen kavramı ölçmede yeterli ya da uygun olup olmadığı araştırılmıştır. Gelen öneriler doğrultusunda anketin tasarımında ve ifadelerin bazılarında değişiklikler yapılmış ve ölçeğe son hali verilmiştir.

Yapı geçerliliği ise ölçekten elde edilen puanlar ile ölçülmek istenen kavramın (yapının) gerçekte ne derece ölçülebildiği ile ilgilidir. Yapı geçerliliğini incelemek amacıyla sık kullanılan iki yöntem faktör analizi ve hipotez testidir (Büyüköztürk vd., 2011, s. 119). Çalışma kapsamında yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi kullanılacaktır.

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirlerinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel tekniklerden biridir. Faktör analizinde amaç değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkartmak, başka bir ifadeyle değişkenleri sınıflandırmaktır. Faktör analizinde dört temel aşama söz konusudur. Bunlar; veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesidir. Faktör analizinin ilk aşaması olan veri setinin faktör analizi için uygunluğu ise üç farklı yöntemle; analizde kullanılan tüm değişkenler için korelasyon matrisi oluşturulması, Bartlett testi yada (KMO) Kaiser- Meyer-Olkin testi kullanılarak yapılır (Kalaycı, 2009, s.321). Çalışma kapsamında veri setinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO testi ve Bartlett küresellik testi uygulanacaktır.

Faktör analizi için veri yapısının uygunluğu ile ilgili ölçütlerden biri Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçlarıdır. Kaiser-Meyer-Olkin, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğüyle kısmi korelasyon katsayılarının karşılaştırılmasını temel alan bir testtir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından tahmin edilebilme gücünü göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunun 0.50'den düşük olması faktör analizine devam edilemeyeceği anlamına gelmektedir. Test sonucunda ortaya çıkacak değer aralıkları; 0.50 – 0.60 arası kötü, 0.60 – 0.70 arası zayıf, 0.70 – 0.80 arası orta, 0.80 – 0.90 arası iyi ve 0.90 üzeri mükemmel olarak yorumlanmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s.207). Bartlett testi ise korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test etmektedir. Değişkenler arasında yüksek korelasyon

var olması veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. (Kalaycı, 2009, s.322).

Veri setinin faktör analizine uygunluğu tespit edildikten sonra geçilen analiz aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar ise şu şekildedir (Büyüköztürk, 2012, s.124; Kalaycı, 2009, s.328-332, Bayram; 2009, s.200-201):

- Analize dahil edilen değişkenler ile, toplam varyansın 2/3'ünün açıklanması gerekmektedir. Özellikle sosyal bilim uygulamalarında bu değere ulaşmak zor olduğu için açıklanan varyansın 0,30 olması yeterli görülebilmektedir.
- Faktörlerin özdeğeri birden büyük olmalıdır.
- Her faktör için ortak faktör varyanslarına bakılması gerekmektedir. Ortak varyans (communality), bir değişkenin analize dâhil edilen diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır. Eğer bu değerler 0.50'nin üzerinde ise bulunan faktör sayısının yeterli olduğuna karar verilmektedir..
- Faktör yük değerinin mutlak değer olarak 0.45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir kriter olarak kabul edilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30'a kadar indirilebileceği düşünülmektedir.
- Faktör analizinde, ölçek toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için, maddeler arası korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0.25 değerinden büyük olması gerekmektedir. Çünkü bu tür maddeler ölçek güvenilirliğini düşürmektedir.

Tablo 21

Çalışmada Kullanılan Ölçekleri KMO Değerleri

Ölçekler	KMO
Liderlik Davranışları Ölçeği	,901
Duygusal Zeka Ölçeği	,947
Stresle Başa Çıkma Ölçeği	,925
İşletme Performansı Ölçeği	,876

Çalışmada dahilinde kullanılan ölçeklerin KMO değerleri Tablo 21'de gösterildiği gibi olup ölçeklerin faktör analizleri aşağıda gösterilmektedir:

3.8.1. Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenirliği

Liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılan ve toplam 30 maddeden oluşan liderlik davranışları ölçeği; örnek olma, ortak bir vizyon oluşturma, süreci zorlama, izleyicileri harekete geçirme, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır (Kouzes ve Posner, 2003). Literatürde 5 boyutla ifade edilen liderlik davranışlarının, kadın girişimciler ile yapılan araştırma kapsamında da şimdiye kadar bilinen yapı ile uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ile yapı geçerliği kontrol edilmiştir.

Liderlik davranışları ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri ,901 olup, Barlett testi sonuçları da istatistik olarak anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=7797.001$ ve $p<0.0001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır.

Tablo 22

Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Yükleri

	Eş Kökenlilik	Faktör Yükü	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlik
I. Faktör: Örnek Olma			9,075	37,814	3,84	88,9
114. Verdiğim sözlerin arkasında dururum.	,771	,833				
19. Çalışanlarımın, işletme içinde kabul edilmiş ilke ve standartlara uygun çalışmasını sağlarım.	,727	,795				
14. Çalışanlarıma davranışlarımla örnek olurum.	,738	,789				
129. Hedefe adım adım ilerlerim.	,692	,761				
124. İş hedefleri ile ilgili somut planlar yaparım.	,593	,640				
113. Çalışanlarıma değer verir ve saygılı davranırım.	,616	,561				
II. Faktör: Süreci Zorlama			2,639	10,995	3,67	87,7
121. Risk almaktan çekinmem.	,659	,749				
116. Olumsuz durumlardan ders çıkarırım.	,702	,738				
126. İnisiyatif kullanmaktan çekinmem.	,635	,736				
111. İşletmenin gelişimi için yenilikçi fırsatlar ararım.	,698	,703				
16. İşlerinde yeni yöntemler geliştirmeleri için çalışanlarımı motive ederim.	,699	,690				
11. Yeteneklerimi test etmek için zorlu fırsatlar ararım.	,556	,658				

(Tablo 22'nin devamı)

III. Faktör: İzleyicileri Cesaretlendirme	2,186	9,108	3,74	87,5
110.Yeteneklerine güvendiğimi, çalışanlarıma hissettiririm.	,748	,768		
15.İşlerini iyi yaptıklarında, çalışanlarıma överim.	,756	,752		
120.İşletmenin değerlerine bağlı çalışanlarıma diğerlerine örnek gösteririm.	,643	,735		
130.Çalışanlarıma işletmeye katkılarını takdir ederim.	,720	,731		
115.Başarılı çalışanlarıma ödüllendiririm.	,614	,696		
IV. Faktör: Ortak bir vizyon oluşturma	1,225	5,103	3,59	85,1
17.Gelecekte yaşayabileceğimiz zorlukları çalışanlarımla paylaşıyorum.	,711	,788		
112.Gelecekle ilgili hayallerimi çalışanlarımla paylaşıyorum.	,659	,769		
12.Gelecekteki eğilimlerin işimizi nasıl etkileyebileceğini çalışanlarıma açıklıyorum.	,651	,740		
117.Çalışanların, uzun vadeli çıkarları ile işletme hedeflerinin birlikte gerçekleştirilebileceğini görmelerini sağlıyorum.	,656	,715		
V. Faktör: İzleyicileri harekete geçirme	1,145	4,770	3,57	77,1
123.Çalışanlarıma işlerini yaparken özgür bırakıyorum.	,748	,835		
118.Çalışanlarıma aldıkları kararları desteklerim.	,658	,740		
128.Çalışanlarıma işlerinde yeni yetenekler kazanmasını sağlıyorum.	,617	,607		
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax				
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 90,1				
Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 7797.001 p<0,0001				
Açıklanan toplam varyans: %.67,789; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,926				
Yanıt Seçenekleri: 1; 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Çoğunlukla, 5-Her zaman				

Ölçeğin faktör yapısı belirlenirken faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak ise dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi seçilmiştir. Analiz sonucunda 30 ölçek maddesi, ortak varyans ve faktör yükleri açısından değerlendirilmiştir. Ölçek maddelerinde; .50 ortak varyans kabul değerinin altında kalan 22. madde ölçekten çıkartılmıştır. Ayrıca birden fazla faktöre aynı anda boyutlanan, bir başka deyişle binişik olan 3,8,19 ve 27. maddelerde ölçekten çıkartılmıştır. Faktör yük değeri .30 kabul düzeyinin altında kalan maddeye rastlanmamıştır (en düşük: 0,561 – en yüksek: 0,835) . Ayrıca 25. madde de hiçbir faktör altında yer almadığı için ölçekten çıkartılmış ve Tablo 22'de görülen faktörler ortaya çıkmıştır.

Faktör analizinde, ölçek toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için, maddeler arası korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0.25 değerinden büyük olması gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin maddeleri arası korelasyon katsayılarının 0,25’den büyük olduğu belirlenmiştir.

Orijinaline benzer bir şekilde ölçek maddelerinin 5 boyutta toplandığı bulgulanmıştır. Çıkarılması gereken maddeler çıkarıldıktan sonra kalan 24 madde ve öz değeri 1’in üzerinde olan beş faktör toplam varyansın % 67,79’unu açıklamaktadır. Birinci faktör 6 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %37,81’ini açıklamaktadır. Birinci faktör olan *örnek olma* faktörü sırasıyla, “verdiğim sözlerin arkasında dururum”, “çalışanlarımın, işletme içinde kabul edilmiş ilke ve standartlara uygun çalışmasını sağlarım”, “çalışanlarıma davranışlarımla örnek olurum”, “hedefe adım adım ilerlerim iş hedefleri ile ilgili somut planlar yaparım”, “çalışanlarıma değer verir ve saygılı davranırım” alt maddelerinden oluşmaktadır. Orijinal ölçekten farklı olarak “çalışanlarıma değer verir ve saygılı davranırım” maddesi izleyicileri harekete geçirme boyutu altında olması gerekirken diğer maddelerle birlikte bu faktörün altında yer almıştır.

İkinci faktör olan *süreci zorlama*; varyansın % 10,99’unu açıklamakta; “risk almaktan çekinmem”, “olumsuz durumlardan ders çıkarırım”, inisiyatif kullanmaktan çekinmem”, “işletmenin gelişimi için yenilikçi fırsatlar ararım”, işlerinde yeni yöntemler geliştirmeleri için çalışanlarımı motive ederim” ve “yeteneklerimi test etmek için zorlu fırsatlar ararım” alt maddelerinden oluşmaktadır. Faktör, orijinal ölçek faktörüne uygunluk göstermektedir.

Üçüncü faktör olan *izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme* isimli faktör varyansın % 9,11’ini açıklamaktadır. Bu faktörün alt maddeleri sırasıyla “yeteneklerine güvendiğimi, çalışanlarıma hissettiririm”, “işlerini iyi yaptıklarında, çalışanlarımı överim”, “işletmenin değerlerine bağlı çalışanlarımı diğerlerine örnek gösteririm”, “çalışanlarımın işletmeye katkılarını takdir ederim”, başarılı çalışanlarımı ödüllendiririm” şeklinde sıralanmaktadır. Faktör, atılan bir madde dışında orijinal ölçekte yer alan faktörle uygunluk göstermektedir.

Dördüncü faktör olan *ortak bir vizyon oluşturma*, varyansın % 5,1’ini açıklamaktadır. Bu faktörün alt maddeleri sırasıyla “gelecekte yaşayabileceğimiz zorlukları çalışanlarımla paylaşırım”, “gelecekle ilgili hayallerimi çalışanlarımla paylaşırım”, “gelecekteki eğilimlerin işimizi nasıl etkileyebileceğini çalışanlarıma açıklarım”, “çalışanların, uzun vadeli çıkarları ile işletme hedeflerinin birlikte

gerçekleşebileceğini görmelerini sağlarım” şeklinde sıralanmaktadır. Çıkarılan iki madde dışında analiz sonucunda oluşturulan faktörün, orijinal ölçekte yer alan faktör benzer bir yapıda olduğu görülmektedir.

Beşinci ve son faktör olan *izleyicileri harekete geçirme* adlı faktör, varyansın % 4,77’sini açıklamakta ve sırasıyla “çalışanlarımı işlerini yaparken özgür bırakırım”, “çalışanlarımın aldıkları kararları desteklerim” ve “çalışanlarımın işlerinde yeni yetenekler kazanmasını sağlarım” maddelerinden oluşmaktadır. Analiz sonucunda orijinal ölçekte yer alan 3 maddenin atılarak bu maddenin oluşturulduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda bulunan faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach alfa değerleri kullanılmıştır. Bu değerler örnek olmak boyutu için ,889, süreci zorlamak boyutu için ,877, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek boyutu için ,875, ortak bir vizyon oluşturmak boyutu için ,851 ve izleyicileri harekete geçirmek boyutu için ,771 olarak hesaplanmıştır.

3.8.2. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenirliği

Çukurova Bölgesi’nde faaliyet gösteren kadın girişimcilerin, duygusal zeka düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ve toplam 12 maddeden oluşan duygusal zeka ölçeği; duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık, duyguların pozitif kullanımı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Chan, 2004, s. 1788). Literatürde 4 boyutla ifade edilen duygusal zeka ölçeğinin araştırma kapsamında da şimdiye kadar bilinen içyapı ile uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ile yapı geçerliği kontrol edilmiştir.

Duygusal zeka ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,947 olup, Barlett testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($\chi^2= 3306.414$ ve $p<0.0001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, duygusal zeka ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır.

Ölçeğin faktör yapısı belirlenirken faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak ise dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi seçilmiştir. Analiz sonucunda 12 ölçek maddesi, ortak varyans ve faktör yükleri açısından değerlendirilmiştir. Ölçek maddelerinde; .50 ortak varyans değerinin altında kalan 11. madde ölçekten

çıkartılmıştır. .30 faktör yükü (en düşük: 0,687– en yüksek: 0,801) kabul düzeyinin altında kalan maddeye ise rastlanmamıştır.

Faktör analizinde, ölçek toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için, maddeler arası korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0.25 değerinden büyük olması gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin maddeleri arası korelasyon katsayılarının 0,25’den büyük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 23

Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Yükleri

	Eş Kökenlilik	Faktör Yükü	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
I. Faktör: Duygusal zeka			6,305	57,322	3,80	,925
d3.Duygularımı yaşadıkça onların farkına varırım.	,641	,801				
d7.İnsanların yüzlerine bakarak yaşadıkları duyguları anlarım.	,632	,795				
d8.Pozitif bir ruh halindeyken yeni fikirler bulabilirim.	,628	,793				
d6.Pozitif bir ruh halindeyken problem çözmek benim için kolaydır.	,625	,790				
d9.Duygularımı yaşayarak kolayca fark ederim.	,610	,781				
d2.Duygular, yaşamı anlamlı kılan şeylerdendir.	,595	,771				
d4.Güzel şeylerin olmasını beklerim.	,593	,770				
d5.Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	,527	,726				
d1.Ruh halim değiştiğinde, yeni fırsatları fark ederim.	,503	,706				
d10.Gönderilen sözsüz mesajları fark ederim.	,502	,696				
d12.Engeller karşısında gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içine sokarım.	,501	,687				
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 94,7						
Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 3306.414 p<0,0001						
Açıklanan toplam varyans: %.57,32; Ölçeğin tamamı için güvenirlik katsayısı: 0,925						
Yanıt Seçenekleri: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum						

Orijinal ölçekte ifadeler dört boyutta toplanmış olmasına rağmen; Tablo 23’de da görüldüğü gibi analiz sonucunda, analize tabi tutulan 11 ölçek maddesinin öz değeri 1’in üzerinde olan tek bir faktör altında toplandığı bulgulanmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan bu tek faktör toplam varyansın % 57,32’sini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda bulunan faktörün içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach alfa değerleri kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri, 92,5 olarak hesaplanmıştır.

3.8.3. Stresle Başa Çıkma Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenirliği

Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren kadın girişimcilerin, stresle başa çıkma düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ve toplam 24 maddeden oluşan stresle başa çıkma ölçeği; mantıksal analiz, pozitif değerlendirme, rehberlik ve destek arama, problem çözme olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Moos, 1993). Literatürde 4 boyutla ifade edilen stresle başa çıkma ölçeğinin araştırma kapsamında da şimdiye kadar bilinen yapı ile uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ile yapı geçerliği kontrol edilmiştir.

Stresle başa çıkma ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,925 olup, Barlett testi sonuçları da istatistik olarak anlamlı çıkmıştır ($\chi^2 = 7982.444$ ve $p < 0.0001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, duygusal zeka ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır.

Ölçeğin faktör yapısı belirlenirken faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak ise dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi seçilmiştir. Analiz sonucunda 24 ölçek maddesi, ortak varyans ve faktör yükleri açısından değerlendirilmiştir. Ölçek maddelerinde; ,50 ortak varyans (en düşük: 0,536 – en yüksek: 0,829 ve ,30 faktör yükü (en düşük: 0,628 – en yüksek: 0,899) kabul düzeyinin altında kalan maddeye rastlanmamıştır. Ancak 19. ve 23. maddeler, birden fazla faktöre aynı anda boyutlanması, bir başka deyişle binişik olması nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır.

Faktör analizinde, ölçek toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için, maddeler arası korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0.25 değerinden büyük olması gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin maddeleri arası korelasyon katsayılarının 0,25'den büyük olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda Tablo 24’de görüldüğü gibi ölçek maddelerinin, orijinal ölçekten farklı olarak beş faktörde toplandığı bulgulanmıştır. Çıkarılması gereken maddeler çıkarıldıktan sonra kalan 22 madde ve öz değeri 1’in üzerinde olan beş faktör toplam varyansın % 71,95’ini açıklamaktadır. Birinci faktör 6 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %45,17’sini açıklamaktadır. Birinci faktör olan *problem çözme* faktörü sırasıyla, “sorunları çözmek için birden fazla bakış açısı geliştiririm”, “kendimi sürekli geliştirmeye çalışırım”, “ne istediğime karar verir ve istediğimi gerçekleştirmek için çalışırım”, “yapılması gerekenleri bilir ve onları yapmak için çok çalışırım”, “sorunları çözerken acele etmeden yavaş yavaş ilerlerim”, “insanların benden beklediklerini anlamaya çalışırım” alt maddelerinden oluşmaktadır. Orijinal ölçekten farklı olarak “insanların benden beklediklerini anlamaya çalışırım.” maddesi mantıksal analiz boyutu altında olması gerekirken diğer maddelerle birlikte bu faktörün altında yer almıştır.

İkinci faktör olan *pozitif değerlendirme*; varyansın % 9,61’ini açıklamakta; “kendime her şeyin daha iyi olacağını söylerim”, “benzer problemlere sahip insanlardan, daha iyi durumda olduğumu düşünürüm”, “hayatta her zaman daha kötüsünün de olabileceğini düşünürüm”, “yaşadığım sorunların hayatımı olumlu olarak değiştireceğini düşünürüm”, “olayların iyi tarafını görmeye çalışırım” ve “kendimi daha iyi hissetmek için kendi kendimi motive ederim” alt maddelerinden oluşmaktadır. Faktör, orijinal ölçek faktörüne uygunluk göstermektedir.

Üçüncü faktör olan *mantıksal analiz* varyansın % 7,08’ini açıklamaktadır. Bu faktörün alt maddeleri sırasıyla “söylediklerimde ve yaptıklarımda aklımı izlerim”, “sorunlara dışarıdan bakmaya ve objektif olmaya çalışırım”, “olayların nasıl sonuçlanacağını tahmin etmeye çalışırım”, “olaylardan ders almaya çalışırım”, “sorunlarla başa çıkmak için farklı yollar düşünürüm” ve “bir plan yapar ve onu izlerim” şeklinde sıralanmaktadır. . Orijinal ölçekten farklı olarak “bir plan yapar ve onu izlerim maddesi” mantıksal analiz boyutu altında olması gerekirken diğer maddelerle birlikte bu faktörün altında yer almıştır.

Orijinal ölçekte yer alan rehberlik ve destek arama boyutu, bu çalışma kapsamında yapılan faktör analizi sonucu ikiye bölünmüş ve iki farklı faktör ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki dördüncü faktör olan *profesyonel destek arama* faktörü, varyansın % 5,43’ünü açıklamaktadır. Bu faktörün alt maddeleri sırasıyla, “sorunlarla ilgili olarak profesyonel birinden yardım alırım (doktor, avukat...)” ve “benzer problemler yaşamış kişi ya da gruplardan yardım alırım” şeklinde sıralanmaktadır.

Rehberlik ve destek arama boyutunun ikiye bölünmesi sonucu ortaya çıkan bir diğer boyut olan *çevre desteği arama* faktörü ölçeğin beşinci ve son faktörünü oluşturmaktadır. Bu faktör, varyansın % 4,67'sini açıklamaktadır. Bu faktörün alt maddeleri sırasıyla, “sorunlar hakkında bir arkadaşım ile konuşurum”, “sorunlar hakkında eşim ya da diğer akrabalarım ile konuşurum” şeklinde sıralanmaktadır.

Faktör analizi sonucunda bulunan faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach alfa değerleri kullanılmıştır. Bu değerler problem çözme boyutu için .906, pozitif değerlendirme boyutu için .907 mantıksal boyutu için .912, profesyonel destek arama boyutu için .801 ve çevre desteği arama boyutu için .727 olarak hesaplanmıştır.

3.8.4. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenirliği

Kadın girişimcilerin sahip oldukları işletmelerin performans düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ve toplam 7 maddeden oluşan işletme performansı ölçeğinin (Zerenler, 2005, s. 23), araştırma kapsamında da şimdiye kadar bilinen içyapı ile uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ile yapı geçerliği kontrol edilmiştir.

İşletme performansı ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,876 olup, Barlett testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($\chi^2 = 2163.066$ ve $p < 0.0001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, işletme ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır.

Ölçeğin faktör yapısı belirlenirken faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak ise dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi seçilmiştir. Analiz sonucunda 7 ölçek maddesi, ortak varyans ve faktör yükleri açısından değerlendirilmiştir. Ölçek maddelerinde; .50 ortak varyans (en düşük: 0,539 – en yüksek: 0,733) ve .30 faktör yükü (en düşük: 0,734 – en yüksek: 0,856) kabul düzeyinin altında kalan maddeye rastlanmamıştır.

Faktör analizinde, ölçek toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için, maddeler arası korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0.25 değerinden büyük olması gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin maddeleri arası korelasyon katsayılarının 0,25'den büyük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 25

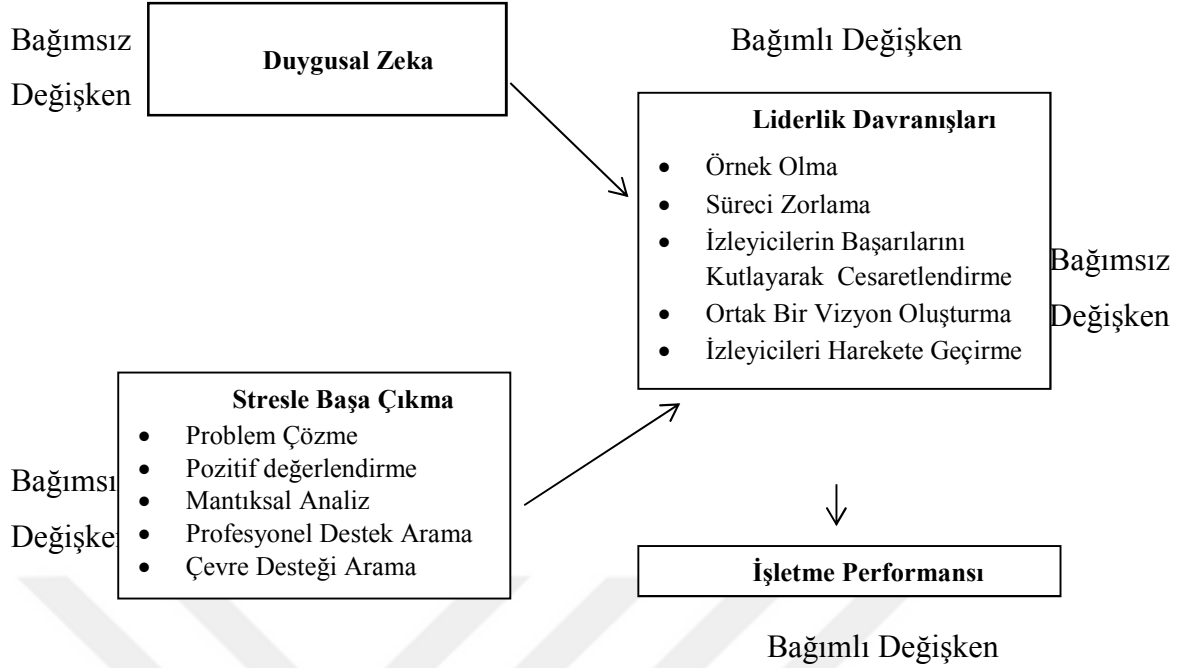
İşletme Performansı Ölçeği Faktör Yükleri

	Eş Kökenlilik	Faktör Yükü	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlik
I. Faktör: İşletme Performansı			4,327	61,8	4,04	,896
p4.Rakiplere göre işletmenizin verimliliği	,722	,850				
P3.Rakiplere göre işletmenizin satışları	,717	,847				
p6.Rakiplere göre işletmenizin amaçlarına ulaşma düzeyi	,639	,799				
p5.Rakiplere göre işletmenizin pazar payı	,607	,779				
P7.Rakiplere göre işletmenizin karlılığı]	,588	,767				
p2.Rakiplere göre müşteri memnuniyeti sağlama	,539	,734				
p1.Rakiplere göre işletmenizin ürünlerinin kalitesi	,514	,717				
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 87,6						
Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 2163.066 p<0,0001						
Açıklanan toplam varyans: %.61,80; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,896						
Yanıt Seçenekleri: 1-Rakiplerimizden çok kötüyüz, 2-Rakiplerimizden kötüyüz, 3-Rakiplerimizden ne iyiyiz ne kötüyüz, 4-Rakiplerimizden iyiyiz, 5-Rakiplerimizden çok iyiyiz						

Tablo 25’de görüldüğü gibi orijinal ölçekle benzer bir şekilde ölçek maddelerinin analiz sonucunda da tek boyut altında toplandığı ve bu tek faktör toplam varyansın % 61,8’ini açıkladığı görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda bulunan faktörün içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach alfa değerleri kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı tek faktörde toplandığı ve herhangi bir madde çıkarma işlemi olmadığı için ölçeğin Cronbach Alfa değeri, güvenilirlik analizinde hesaplanmış olan .896 değeri ile aynıdır.

Yapılan faktör analizleri sonucunda, kullanılan ölçeklerdeki orijinal faktörlerden farklı olarak yeni faktörler tespit edilmiştir. Bazı ölçekler için bazı faktörler birleşerek tek bir faktör olarak ortaya çıkmış, bazıları ayrılarak birden çok faktör oluşturmuştur. Bu yeni oluşan faktörler sonucu araştırmanın yeni modeli Şekil 5’deki gibi ortaya çıkmıştır:



Şekil 5. Araştırmanın Yeni Modeli

Yapılan faktör analizi sonucunda oluşturulan yeni modelden yola çıkılarak geliştirilen ve çalışma kapsamında test edilmesi düşünülen araştırmanın temel ve alt hipotezleri Tablo 26’da görüldüğü gibidir:

Tablo 26

Araştırmanın Hipotezleri

Duygusal Zekanın Liderlik Davranışlarına Etkisi

Hipotez 1: Duygusal zekanın, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Duygusal zekanın, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Duygusal zekanın, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Duygusal zekanın, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5: Duygusal zekanın, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6: Duygusal zekanın, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Liderlik Davranışlarına Etkisi

Hipotez 7: Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

(Tablo 26'nın devamı)

-
- Hipotez 7a: Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- Hipotez 7b: Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- Hipotez 7c: Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- Hipotez 7d: Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- Hipotez 7e: Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- Hipotez 8: Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- Hipotez 8a: Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 8b: Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 8c: Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 8d: Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 8e: Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 9: Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- Hipotez 9a: Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 9b: Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 9c: Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 9d: Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 9e: Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 10: Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, izleyicilerin başarılılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- Hipotez 10a: Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, izleyicilerin başarılılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- Hipotez 10b: Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, izleyicilerin başarılılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
-

(Tablo 26'nın devamı)

Hipotez 10c: Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, izleyicilerin başarılılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 10d: Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin, izleyicilerin başarılılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 10e: Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, izleyicilerin başarılılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 11: Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 11a: Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 11b: Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 11c: Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 11d: Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 11e: Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 12: Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 12a: Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 12b: Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 12c: Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 12d: Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 12e: Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkisi

***Hipotez 13:* Liderlik davranışlarının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.**

Hipotez 13a: Örnek olma davranışının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 13b: Süreci zorlama davranışının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 13c: İzleyicilerin başarılılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 13d: Ortak bir vizyon oluşturma davranışının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 13e: İzleyicilerini harekete geçirme davranışının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu kısımda, anket uygulama aşaması sonunda toplanmış olan 535 anketle yapılan veri analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket uygulanan 535 kadın girişimcinin yaş, eğitim düzeyi, işletmesinin faaliyet gösterdiği sektör ve il ile işletme büyüklüğüne ait demografik bilgiler ve frekans dağılımları Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Eğitim Düzeyi	N	%	Faaliyet Süresi	N	%
İlköğretim	172	32,2	0-5	161	30,1
Lise	198	37	6-10	262	49
Önlisans/Lisans	129	24,1	11 ve üzeri	112	20,9
Lisansüstü	36	6,7			
Yaş	N	%	Şehir	N	%
18-28	83	15,5	Adana	276	51,6
29-38	259	48,4	Mersin	120	22,4
39-48	145	27,1	Hatay	117	21,9
49 ve üzeri	48	9	Osmaniye	22	4,1
Medeni Durum	N	%	Çalışan Sayısı	N	%
Evli	401	75	1-9	468	87,5
Bekar	134	25	10-49	59	11
			50-249	8	1,5

Ankete katılan 545 kadın girişimcilerin eğitim düzeylerine baktığımızda; kadın girişimcilerin % 32,2’sinin ilköğretim, % 37’sinin lise, % 24,1’inin önlisans/lisans, % 6,7’sinin lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni, anket üzerinde katılımcılara direk sorulmuştur. Ancak anketteki ham bilgiler dönüştürülerek 4 gruba ayrılmıştır. Katılımcıların %15,5’i 18-28 yaş arası grupta, %48,4’ü en büyük grup olan 29-38 yaş arası grupta, %27,1’i 39-48 yaş arası grupta, son olarak da %9’u ise 48 yaş ve üzeri grubunda yer almaktadır.

Kadın girişimcilerin medeni durumlarına baktığımızda %75’inin evli, %25’inin ise bekar olduğu görülmektedir.

Kadın girişimcilerin sahip olduğu işletmelerin çalışan sayıları anket üzerinde katılımcılara direkt sorulmuştur. Ancak anketteki ham bilgiler dönüştürülerek üç gruba ayrılmıştır. Bu gruplara ayırma işleminde öncelikle veriler incelenmiş ve veri setinde 250’den fazla çalışanı olan bir işletmeye rastlanılmamıştır. Bunun üzerine KOSGEB tarafından tanımlanan mikro, küçük ve orta ölçekli işletme tanımlarından yararlanılarak çalışan sayıları üç grupta incelenmiştir. İlk grup çalışan sayısı 10 kişiden az, ikinci grup çalışan sayısı 50 kişiden az ve üçüncü grup çalışan sayısı 250 kişiden az olarak belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların sahip olduğu işletmelerin % 87,5’i 0-9 arası, % 11’i 10-49 arası, % 1,5’i ise 50-249 arası çalışana sahiptir.

Kadın girişimcilerin işletme sahibi olarak kaç yıldır iş hayatında oldukları sorularak tecrübeleri konusunda bilgi sahibi olmaya çalışılmıştır. Faaliyet süreleri anket üzerinde katılımcılara direkt sorulmuş olup anketteki ham bilgiler yoğunluk durumuna göre dönüştürülerek üç gruba ayrılmıştır. Katılımcıların 30,1’i 0-5 yıl arası, % 49’u 6-10 yıl arası, % 20,9’u ise 11 yıl ve 11 yıldan daha çok zamandır işletme sahibi olarak iş hayatında faaliyet göstermektedirler.

Çalışmada Çukurova Bölgesi kapsamında ele alınan Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illerinde elde edilen veriler ele alındığında; katılımcıların % 51,6’sının Adana, % 22,4’ünün Mersin, % 21,9’unun Mersin, % 4,1’inin ise Osmaniye’de faaliyet gösteren işletmelere sahip oldukları görülmektedir.

4.2. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi

Bu bölümde, çalışmanın araştırma sorularının cevaplanması amacıyla; liderlik davranışları ölçeği ve alt boyutları, stresle başa çıkma ölçeği ve alt boyutları, duygusal zeka ölçeği ve işletme performansı ölçeği için katılımcıların verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Ayrıca farklılıkların yönü, büyüklüğü ve anlamlılıkları belirlenmiştir.

Ölçek skorlarının demografik parametrelere göre farklılıklarının araştırılmasında iki grup içeren değişkenler (medeni durum) için bağımsız grup *t*-testi, ikiden fazla grup içeren değişkenlere (eğitim durumu, yaş, faaliyet süresi ve çalışan sayısı) için ise çok faktörlü varyans analizi ile farklılıklar araştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizi gruplar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Ancak hangi grubun diğerinden farklı olduğunu anlamak için “post hoc” testleri yapılması gerekmektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için çoklu karşılaştırma testleri, varyansın ve örneklemenin eşit olup olmamasına göre değişmektedir. Gruplardaki

örneklem sayıları eşit olmadığı için, varyansların homojen olduğu durumlarda Scheffe testi, homojen olmadığı durumlarda ise Dunnet T3 testi uygulanmıştır. (Kayri, 2009, s. 53-57). Çalışmanın bu kısmında ANOVA testi sonuçlarına ilişkin tablolarla birlikte sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin test sonuçlarına ilişkin tablolar da yer almaktadır.

4.2.1. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi

Liderlik davranışları ölçeği ve alt boyutları, stresle başa çıkma ölçeği ve alt boyutları, duygusal zeka ölçeği ve işletme performansı ölçeğine verdikleri cevapların eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28

Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Analizi

Değişkenler	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Liderlik Davranışları	İlköğretim	172	3,54	,65	9,559	,000
	Lise	198	3,65	,68		
	Önlisans/Lisans	129	3,94	,62		
	Lisansüstü	36	3,76	,54		
Örnek Olma	İlköğretim	172	3,59	,88	9,913	,000
	Lise	198	3,83	,86		
	Önlisans/Lisans	129	4,11	,81		
	Lisansüstü	36	4,04	,61		
Süreci Zorlama	İlköğretim	172	3,54	,80	4,959	,002
	Lise	198	3,61	,88		
	Önlisans/Lisans	129	3,91	,87		
	Lisansüstü	36	3,66	,99		
İzleyicileri Cesaretlendirme	İlköğretim	172	3,56	,84	7,410	,000
	Lise	198	3,66	,91		
	Önlisans/Lisans	129	4,02	,83		
	Lisansüstü	36	3,90	,92		
Ortak Vizyon Oluşturma	İlköğretim	172	3,51	,87	2,733	,043
	Lise	198	3,54	,95		
	Önlisans/Lisans	129	3,78	,99		
	Lisansüstü	36	3,42	,96		
Harekete Geçirme	İlköğretim	172	3,46	,92	2,816	,039
	Lise	198	3,53	,87		
	Önlisans/Lisans	129	3,74	,89		
	Lisansüstü	36	3,65	,68		

(Tablo 28'in devamı)

Stresle Başa Çıkma	İlköğretim	172	3,58	,67	10,64 5	,000
	Lise	198	3,81	,66		
	Önlisans/Lisans	129	3,98	,55		
	Lisansüstü	36	3,92	,57		
Problem Çözme	İlköğretim	172	3,69	,89	7,832	,000
	Lise	198	3,93	,77		
	Önlisans/Lisans	129	4,12	,71		
	Lisansüstü	36	4,08	,78		
Pozitif Değerlendirme	İlköğretim	172	3,61	,87	9,053	,000
	Lise	198	3,87	,87		
	Önlisans/Lisans	129	4,10	,73		
	Lisansüstü	36	4,03	,76		
Mantıksal Analiz	İlköğretim	172	3,60	,84	7,766	,000
	Lise	198	3,84	,84		
	Önlisans/Lisans	129	4,04	,80		
	Lisansüstü	36	3,99	,66		
Profesyonel Destek Arama	İlköğretim	172	3,14	1,09	,161	,922
	Lise	198	3,12	1,06		
	Önlisans/Lisans	129	3,18	1,15		
	Lisansüstü	36	3,04	,95		
Çevre Desteği Arama	İlköğretim	172	3,55	,93	3,761	,011
	Lise	198	3,84	,94		
	Önlisans/Lisans	129	3,86	,95		
	Lisansüstü	36	3,73	,97		
Duygusal Zeka	İlköğretim	172	3,58	,75	10,11 2	,000
	Lise	198	3,81	,75		
	Önlisans/Lisans	129	4,05	,69		
	Lisansüstü	36	3,79	,71		
İşletme Performansı	İlköğretim	172	3,95	,57	3,044	,028
	Lise	198	4,11	,53		
	Önlisans/Lisans	129	4,09	,64		
	Lisansüstü	36	3,91	,62		

p<0,05

ANOVA testi sonuçlarına göre liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının alt boyutlarından örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak

cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçirme davranışlarının tamamı, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

ANOVA testi sonuçlarına göre stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi ve stresle başa çıkma yöntemlerinin alt boyutlarından problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz ve çevre desteği arama yöntemleri eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların duygusal zekaları ile sahip oldukları işletmelerin performansları da eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Aşağıda ölçekler bazında ‘post hoc’ testi sonuçlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir:

- **Liderlik davranışları** ve liderlik davranışlarının alt boyutlarındaki farklılıkların hangi eğitim grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış test sonuçları Tablo 29, 30, 31 ve 32, 33 ve 34’de görülmektedir. Tablolarda sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 29

Liderlik Davranışları Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
Önlisans/ Lisans	İlköğretim	,39771*	,07612	,000
	Lise	,2866*	,07401	,002
	Lisansüstü	,17896	,12422	,557

* p<0,05

Analiz sonuçlarına göre liderlik davranışları açısından; önlisans/lisans mezunu olanlar ile ilköğretim mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunurken (p<0,05), diğer gruplar arasında fark bulunmamaktadır. Önlisans ve lisans mezunu olanlar, ilköğretim mezunu olanlara göre daha çok etkili liderlik davranışı göstermektedirler.

Tablo 30

Örnek Olma Davranışı Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma
(Dunnett's T3)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
İlköğretim	Lise	-,23016	,08831	,072
	Önlisans/ Lisans	-,51776*	,09864	,000
	Lisansüstü	-,44258*	,15657	,004
I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
Lise	Önlisans/ Lisans	-,28760*	,09591	,015
	Lisansüstü	-,21241	,15486	,391

* p<0,05

Analiz sonuçlarına göre örnek olma davranışı açısından; önlisans/lisans mezunu ve lisansüstü mezunu olanlar ile ilköğretim mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). İlköğretim mezunları, önlisans ve lisans mezunları ile lisansüstü mezunlarından daha az örnek olma davranışı göstermektedirler. Bununla birlikte lise mezunları da, önlisans ve lisans mezunlarından daha az örnek olma davranışı göstermektedirler.

Tablo 31

Süreci Zorlama Davranışı Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma
(Scheffe)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
Önlisans/ Lisans	İlköğretim	,37150*	,10061	,004
	Lise	,30057*	,09783	,025
	Lisansüstü	,25346	,16420	,497

* p<0,05

Analiz sonuçlarına göre süreci zorlama davranışı açısından; önlisans/lisans mezunu olanlar ile ilköğretim mezunu ve lise mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Önlisans/lisans mezunu olanlar, ilköğretim mezunu ve lise mezunu olanlardan daha fazla süreci zorlama davranışı göstermektedirler.

Tablo 325

İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirme Davranışı Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
Önlisans/ Lisans	İlköğretim	,45188*	,10210	,000
	Lise	,35032*	,09927	,006
	Lisansüstü	,11848	,16662	,918

* $p < 0,05$

Analiz sonuçlarına göre izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı açısından; önlisans/lisans mezunu olanlar ile ilköğretim mezunu olanlar ve lise mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Önlisans/lisans mezunu olanlar, ilköğretim mezunu ve lise mezunu olanlardan daha fazla izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı göstermektedirler.

Tablo 33

Ortak Vizyon Oluşturma Davranışı Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
Önlisans/ Lisans	İlköğretim	,37394*	,10962	,002
	Lise	,23661	,10658	,179
	Lisansüstü	,35982	,17890	,258

* $p < 0,05$

Analiz sonuçlarına göre ortak bir vizyon oluşturma davranışı açısından; önlisans/lisans mezunu olanlar ile ilköğretim mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Önlisans/lisans mezunu olanlar, ilköğretim mezunu olanlardan daha fazla izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı göstermektedirler.

Tablo 34

İzleyicileri Harekete Geçirme Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
Önlisans/ Lisans	İlköğretim	,38475*	,10284	,045
	Lise	,21758	,09999	,194
	Lisansüstü	,09717	,16783	,953

* $p < 0,05$

Analiz sonuçlarına göre izleyicileri harekete geçirme davranışı açısından; önlisans/lisans mezunu olanlar ile ilköğretim mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Önlisans/lisans mezunu olanlar, ilköğretim mezunu olanlardan daha fazla izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı göstermektedirler.

- *Stesle başa çıkma* yöntemlerini kullanma düzeyi ve alt boyutlarındaki farklılıkların hangi eğitim grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış olan test sonuçları Tablo 35, 36, 37, 38 ve 39'da görülmektedir. Tablolarda sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 35

Stesle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Dunnett's T3)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
İlköğretim	Lise	-,22945*	,06629	,006
	Önlisans/ Lisans	-,40117*	,07404	,000
	Lisansüstü	-,33451*	,11753	,019

* $p < 0,05$

Analiz sonuçlarına göre stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi açısından; ilköğretim mezunu olanlar ile lise mezunu, önlisans/lisans mezunu ve lisansüstü mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). İlköğretim mezunu olanlar; lise mezunu, önlisans/lisans mezunu ve lisansüstü mezunu olanlardan daha düşük düzeyde stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Tablo 36

Problem Çözme Yöntemi Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Dunnett's T3)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
İlköğretim	Lise	-,24654*	,08359	,030
	Önlisans/ Lisans	-,42875*	,09336	,000
	Lisansüstü	-,38906	,14820	,066

* p<0,05

Analiz sonuçlarına göre problem çözme yöntemi açısından; ilköğretim mezunu olanlar ile lise mezunu ve önlisans/lisans mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). İlköğretim mezunu olanlar; lise mezunu ve önlisans/lisans mezunu olanlardan daha düşük düzeyde problem çözme yöntemini kullanmaktadırlar.

Tablo 37

Pozitif Değerlendirme Yöntemi Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
İlköğretim	Lise	-,26219*	,08707	,029
	Önlisans/ Lisans	-,48524*	,09725	,000
	Lisansüstü	-,42222	,15437	,059

* p<0,05

Analiz sonuçlarına göre pozitif değerlendirme yöntemi açısından; ilköğretim mezunu olanlar ile lise mezunu ve önlisans/lisans mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). İlköğretim mezunu olanlar; lise mezunu ve önlisans/lisans mezunu olanlardan daha düşük düzeyde pozitif değerlendirme yöntemini kullanmaktadırlar.

Tablo 38

Mantıksal Analiz Yöntemi Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
İlköğretim	Lise	-,23950	,08575	,051
	Önlisans/ Lisans	-,44193*	,09577	,000
	Lisansüstü	-,38814	,15202	,090

* $p < 0,05$

Analiz sonuçlarına göre mantıksal analiz yöntemi açısından; ilköğretim mezunu olanlar ile önlisans/lisans mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). İlköğretim mezunu olanlar; önlisans/lisans mezunu olanlara göre daha düşük düzeyde mantıksal analiz yöntemini kullanmaktadırlar.

Tablo 39

Çevre Desteği Arama Yöntemi Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
İlköğretim	Lise	-,29468*	,09866	,031
	Önlisans/ Lisans	-,30576	,11020	,054
	Lisanüstü	-,17886	,17492	,790

* $p < 0,05$

Analiz sonuçlarına göre çevre desteği arama yöntemi açısından; ilköğretim mezunu olanlar ile lise mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). İlköğretim mezunu olanlar; lise mezunu olanlardan daha düşük düzeyde pozitif değerlendirme yöntemini kullanmaktadırlar.

- **Duygusal zeka** ölçeğindeki farklılıkların hangi eğitim grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış Scheffe testi sonuçları 40'da görülmektedir. Tablo 40'da sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin test sonucu yer almaktadır.

Tablo 40

Duygusal Zeka Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
İlköğretim	Lise	-,22311	,07655	,038
	Önlisans/ Lisans	-,47007*	,08550	,000
	Lisanüstü	-,20428	,13572	,520

* p<0,05

Analiz sonuçlarına göre duygusal zeka açısından; ilköğretim mezunu olanlar ile önlisans/lisans mezunu olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). İlköğretim mezunu olanlar; önlisans/lisans mezunu olanlardan daha düşük bir duygusal zekaya sahiptirler.

- **İşletme performansı** ölçeğindeki farklılıkların hangi eğitim grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış Scheffe testi sonuçları 41’de görülmektedir. Tablo 41’de sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin test sonucu yer almaktadır.

Tablo 41

İşletme Performansı Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Eğitimi Düzeyi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Lise	İlköğretim	,22*	,08	,019
	Önlisans/ Lisans	-,25*	,08	,016
	Lisanüstü	,02	,13	,999

* p<0,05

Analiz sonuçlarına göre işletme performansı açısından; lise mezunu olanların sahip olduğu işletmelerin performansları ile ilköğretim ve önlisans/lisans mezunu olanların sahip olduğu işletmelerin performansları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Lise mezunu olanların sahip olduğu işletmelerin performansları; önlisans/lisans mezunu olanların sahip olduğu işletmelerin performanslarından daha düşük, ilköğretim mezunu olanların sahip olduğu işletmelerin performanslarından daha yüksek düzeydedir.

4.2.2. Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarının Analizi

Liderlik davranışları ölçeği ve alt boyutları, stresle başa çıkma ölçeği ve alt boyutları, duygusal zeka ölçeği ve işletme performansı ölçeğine verdikleri cevapların katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 42’de gösterilmektedir.

Tablo 42

Yaş Gruplarına Göre Farklılıkların Analizi

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Liderlik Davranışları	18-28	82	3,50	,66	6,951	,000
	29-38	257	3,64	,65		
	39-48	144	3,82	,64		
	49 ve üzeri	47	3,95	,75		
Örnek Olma	18-28	82	3,56	,87	9,882	,000
	29-38	257	3,73	,88		
	39-48	144	4,05	,4		
	49 ve üzeri	47	4,17	,95		
Süreci Zorlama	18-28	82	3,47	,76	2,357	,071
	29-38	257	3,66	,87		
	39-48	144	3,77	,84		
	49 ve üzeri	47	3,77	1,09		
İzleyicileri Cesaretlendirme	18-28	82	3,49	,80	3,801	,010
	29-38	257	3,72	,80		
	39-48	144	3,80	,96		
	49 ve üzeri	47	3,99	1,15		
Ortak Vizyon Oluşturma	18-28	82	3,52	,88	4,159	,006
	29-38	257	3,48	,96		
	39-48	144	3,70	,94		
	49 ve üzeri	47	3,94	,90		
Harekete Geçirme	18-28	82	3,46	,88	2,050	,106
	29-38	257	3,51	,93		
	39-48	144	3,62	,80		
	49 ve üzeri	47	3,81	,95		
Stresle Başa Çıkma	18-28	82	3,51	,65	14,084	,000
	29-38	257	3,72	,63		
	39-48	144	3,94	,62		
	49 ve üzeri	47	4,14	,56		

(Tablo 42'nin devamı)

Problem Çözme	18-28	82	3,68	,75	5,687	,001
	29-38	257	3,86	,84		
	39-48	144	4,04	,79		
	49 ve üzeri	47	4,19	,73		
Pozitif Değerlendirme	18-28	82	3,47	,91	16,877	,000
	29-38	257	3,75	,82		
	39-48	144	4,10	,77		
	49 ve üzeri	47	4,30	,73		
Mantıksal Analiz	18-28	82	3,46	,91	11,08	,000
	29-38	257	3,78	,76		
	39-48	144	3,98	39-48		
	49 ve üzeri	47	4,30	,57		
Profesyonel Destek Arama	18-28	82	3,26	,97	,572	,634
	29-38	257	3,09	1,11		
	39-48	144	3,10	1,11		
	49 ve üzeri	47	3,20	1,10		
Çevre Desteği Arama	18-28	82	3,51	,90	6,985	,000
	29-38	257	3,67	,95		
	39-48	144	3,85	,97		
	49 ve üzeri	47	4,22	,78		
Duygusal Zeka	18-28	82	3,59	,77	13,935	,000
	29-38	257	3,68	,73		
	39-48	144	3,95	,74		
	49 ve üzeri	47	4,21	,91		
İşletme Performansı	18-28	82	3,97	,55	,954	,414
	29-38	256	4,03	,57		
	39-48	144	4,06	,59		
	49 ve üzeri	47	4,14	,63		

ANOVA testi sonuçlarına göre liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının alt boyutlarından örnek olma, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma ve davranışları, yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

ANOVA testi sonuçlarına göre stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi ve stresle başa çıkma yöntemlerinin alt boyutlarından problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz ve çevre desteği arama yöntemleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların duygusal zekaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Aşağıda ölçekler bazında ‘post hoc’ testi sonuçlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir:

- **Liderlik davranışları** ve liderlik davranışlarının alt boyutlarındaki farklılıkların hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış olan test sonuçları Tablo 43, 44, 45 ve 46’da görülmektedir. Tablolarda sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 43

Liderlik Davranışları Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
18-28	29-38	-,13950	,08342	,425
	39-48	-,31568*	,09099	,008
	49 ve üzeri	-,44832*	,12033	,003
I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
29-38	39-48	-,17617	,06846	,086
	49 ve üzeri	-,30882*	,10434	,034

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre liderlik davranışları açısından; “18-28” arası yaş grubunda olanlar ile “39-48” arası yaş grubu ve “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “18-28” arası yaş grubunda bulunanlar her iki gruptan daha düşük düzeyde etkili liderlik davranışı göstermektedirler. Ayrıca liderlik davranışları açısından; “29-38” arası yaş grubunda olanlar ile “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “29-38” arası yaş grubunda olanlar, “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlardan daha düşük düzeyde etkili liderlik davranışı göstermektedirler.

Tablo 44

Örnek Olma Davranışı Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Dunnett's T3)

I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
18-28	29-38	-,17331	,10758	,532
	39-48	-,49517*	,11735	,000
	49 ve üzeri	-,61685*	,15518	,003
I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
29-38	18-28	,17331	,10758	,532
	39-48	-,32186*	,08829	,001
	49 ve üzeri	-,44354*	,13456	,025

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre örnek olma davranışı açısından; “18-28” arası yaş grubunda olanlar ile “39-48” arası yaş grubu ve “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). “18-28” arası yaş grubunda bulunanlar her iki gruptan daha düşük düzeyde örnek olma davranışı göstermektedirler. Ayrıca örnek olma açısından; “29-38” arası yaş grubunda olanlar ile “39-48” arası yaş grubu ve “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). “29-38” arası yaş grubunda olanlar, her iki grupta olanlardan daha düşük düzeyde örnek olma davranışı göstermektedirler.

Tablo 45

İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirme Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Dunnett's T3)

I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
18-28	29-38	-,23448	,11194	,127
	39-48	-,31602	,12210	,51
	49 ve üzeri	-,50612*	,16147	,55

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışları açısından; “18-28” arası yaş grubunda olanlar ile “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). “18-28” arası yaş grubunda bulunanlar “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlardan daha düşük izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı göstermektedirler.

Tablo 46

Ortak Bir Vizyon Oluşturma Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
29-38	18-28	-,03885	,11882	,991
	39-48	-,21890	,09752	,170
	49 ve üzeri	-,45900*	,14862	,024

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre ortak bir vizyon oluşturma davranışı açısından; “29-38” arası yaş grubunda olanlar ile “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). “29-38” arası yaş grubunda olanlar, “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlardan daha düşük düzeyde ortak bir vizyon oluşturma davranışı göstermektedirler.

- *Stesle başa çıkma* yöntemlerini kullanma düzeyi ve alt boyutlarındaki farklılıkların hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış test sonuçları Tablo 47, 48, 49, 50, 51’de görülmektedir. Tablolarda sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 47

Stesle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinde Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
18-28	29-38	-,20931	,07961	,076
	39-48	-,42918*	,08683	,000
	49 ve üzeri	-,62970*	,11483	,000
I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
29-38	39-48	-,21987*	,06534	,011
	49 ve üzeri	-,42039*	,09957	,001

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi açısından; “18-28” arası yaş grubunda olanlar ile “39-48” arası yaş grubu ve “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,05). “18-28”

arası yaş grubunda bulunanlar her iki gruptan daha düşük düzeyde stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmaktadırlar. Ayrıca stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi açısından; “29-38” arası yaş grubunda olanlar ile “39-48” arası yaş grubu ve “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında da anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “29-38” arası yaş grubunda olanlar, “39-48” arası yaş grubunda ve “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlardan daha düşük düzeyde stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Tablo 48

Problem Çözme Yöntemi Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
18-28	29-38	-,17172	,10212	,420
	39-48	-,35555*	,11139	,018
	49 ve üzeri	-,50653*	,14730	,008

* $p<0,05$

Analiz sonuçlarına göre problem çözme yöntemini kullanma düzeyi açısından; “18-28” arası yaş grubunda olanlar ile “39-48” arası yaş grubu ve “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “18-28” arası yaş grubunda bulunanlar her iki gruptan daha düşük düzeyde problem çözme yöntemini kullanmaktadırlar.

Tablo 49

Pozitif Değerlendirme Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
I 18-28	29-38	-,28155	,10316	,060
	39-48	-,63669*	,11253	,000
	49 ve üzeri	-,83394*	,14881	,000
	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
I 29-38	18-28	,28155	,10316	,060
	39-48	-,35514*	,08467	,001
	49 ve üzeri	-,55239*	,12904	,000

* $p<0,05$

Analiz sonuçlarına göre pozitif değerlendirme yöntemini kullanma düzeyi açısından; “18-28” arası yaş grubunda olanlar ile “39-48” arası yaş grubu ve “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “18-28” arası yaş grubunda bulunanlar her iki gruptan daha düşük düzeyde pozitif değerlendirme yöntemini kullanmaktadırlar. Ayrıca pozitif değerlendirme yöntemini kullanma düzeyi açısından; “29-38” arası yaş grubunda olanlar ile “39-48” arası yaş grubunda ve “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında da anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “29-38” arası yaş grubunda olanlar, “39-48” arası yaş grubunda ve “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlardan daha düşük düzeyde pozitif değerlendirme yöntemini kullanmaktadırlar.

Tablo 50

Mantıksal Analiz Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
18-28	29-38	-,31609*	,10315	,025
	39-48	-,51807*	,11252	,000
	49 ve üzeri	-,74935*	,14880	,000
I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
29-38	18-28	,31609*	,10315	,025
	39-48	-,20197	,08466	,129
	49 ve üzeri	-,43326*	,12903	,011

* $p<0,05$

Analiz sonuçlarına göre mantıksal analiz yöntemini kullanma düzeyi açısından; “18-28” arası yaş grubunda olanlar ile diğer üç yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “18-28” arası yaş grubunda bulunanlar diğer üç gruptan daha düşük düzeyde mantıksal analiz yöntemini kullanmaktadırlar. Ayrıca mantıksal analiz yöntemini kullanma düzeyi açısından; “29-38” arası yaş grubunda olanlar ile “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar arasında da anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “29-38” arası yaş grubunda olanlar, “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlardan daha düşük düzeyde mantıksal analiz yöntemini kullanmaktadırlar.

Tablo 51

Çevre Desteği Arama Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
49 ve üzeri	18-28	,71121*	,17105	,001
	29-38	,55220*	,14832	,003
	39-48	,36924	,15706	,138

* $p<0,05$

Analiz sonuçlarına göre çevre desteği arama yöntemini kullanma düzeyi açısından; “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar ile “18-28” arası yaş grubunda olanlar ve “29-38” arası yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). 49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar her iki gruptan daha yüksek çevre desteği arama yöntemini kullanmaktadırlar.

- **Duygusal zeka** ölçeğindeki farklılıkların hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış Scheffe testi sonuçları Tablo 52’de görülmektedir. Tabloda sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin Scheffe testi sonucu yer almaktadır.

Tablo 52

Duygusal Zeka Ölçeğinde Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
39-48	18-28	,35511*	,10041	,006
	29-38	,26376*	,07555	,007
	49 ve üzeri	-,35544*	,12193	,038
I	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
49 ve üzeri	18-28	,71055*	,13278	,000
	29-38	,61920*	,11514	,000

* $p<0,05$

Analiz sonuçlarına göre duygusal zeka açısından; 39-48” arası yaş grubunda olanlar ile diğer üç yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “39-48” arası yaş grubunda olanlar “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlardan daha düşük bir duygusal zekaya sahipken, diğer iki grupta olanlardan daha yüksek bir duygusal zekaya sahiptirler. Ayrıca duygusal zeka açısından; “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar ile diğer üç yaş grubunda olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “49 ve üzeri” yaş grubunda olanlar diğer üç grupta olanlardan daha yüksek bir duygusal zekaya sahiptirler.

4.2.3. Değişkenlerin Katılımcıların Sahip Olduğu İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Farklılıklarının Analizi

Liderlik davranışları ölçeği ve alt boyutları, stresle başa çıkma ölçeği ve alt boyutları, duygusal zeka ölçeği ve işletme performansı ölçeğine verdikleri cevapların katılımcıların sahip olduğu işletmelerin faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 53’de gösterilmektedir.

Tablo 53

Katılımcıların Sahip Olduğu İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Farklılıklarının Analizi

Değişkenler	Faaliyet Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Liderlik Davranışları	0-5	160	3,69	,65	3,958	0,20
	6-10	261	3,64	,66		
	11 ve üzeri	111	3,85	,70		
Örnek Olma	0-5	160	3,82	,82	7,079	0,01
	6-10	261	3,73	,87		
	11 ve üzeri	111	4,10	,88		
Süreci Zorlama	0-5	160	3,69	,74	,394	,675
	6-10	261	3,64	,88		
	11 ve üzeri	111	3,72	1,01		
İzleyicileri Cesaretlendirme	0-5	160	3,75	,79	,712	,491
	6-10	261	3,69	,85		
	11 ve üzeri	111	3,81	1,09		
Ortak Vizyon Oluşturma	0-5	160	3,53	,88	3,744	,024
	6-10	261	3,53	,96		
	11 ve üzeri	111	3,80	,98		
Harekete Geçirme	0-5	160	3,54	,86	2,723	,067
	6-10	261	3,51	,90		
	11 ve üzeri	111	3,74	,90		
Stresle Başa Çıkma	0-5	160	3,76	,63	9,140	,000
	6-10	261	3,71	,66		
	11 ve üzeri	111	4,02	,60		
Problem Çözme	0-5	160	3,93	,73	3,591	,028
	6-10	261	3,83	,87		
	11 ve üzeri	111	4,07	,78		
Pozitif Değerlendirme	0-5	160	3,81	,77	10,952	,000
	6-10	261	3,74	,89		
	11 ve üzeri	111	4,18	,78		
Mantıksal Analiz	0-5	160	3,80	,82	6,453	,002
	6-10	261	3,74	,82		
	11 ve üzeri	111	4,07	,85		
Profesyonel Destek Arama	0-5	160	3,06	1,12	1,183	,307
	6-10	261	3,21	1,06		
	11 ve üzeri	111	3,08	1,10		
Çevre Desteği Arama	0-5	160	3,65	,97	10,542	,000
	6-10	261	3,65	,93		
	11 ve üzeri	111	4,11	,90		
Duygusal Zeka	0-5	160	3,78	,71	10,014	,000
	6-10	261	3,69	,75		
	11 ve üzeri	111	4,09	,74		
İşletme Performansı	0-5	160	3,95	,63	3,508	,031
	6-10	260	4,05	,54		
	11 ve üzeri	111	4,14	,56		

p<0,05

ANOVA testi sonuçlarına göre liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının alt boyutlarından örnek olma ve ortak bir vizyon oluşturma davranışları katılımcıların sahip olduğu işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

ANOVA testi sonuçlarına göre stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi ve stresle başa çıkma yöntemlerinin alt boyutlarından problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz ve çevre desteği arama yöntemleri katılımcıların sahip olduğu işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların duygusal zekaları ve sahip oldukları işletmelerin performansları, katılımcıların sahip olduğu işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Aşağıda ölçekler bazında ‘post hoc’ testi sonuçlarına ilişkin bulgular gösterilmektedir:

- **Liderlik davranışları** ve liderlik davranışlarının alt boyutlarındaki farklılıkların hangi faaliyet süresi grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış olan test sonuçları Tablo 54, ve 55’de görülmektedir. Tablolarda sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 54

Örnek Olma Davranışı Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I 11 ve üzeri	J (Faaliyet süresi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
	0-5	,27735*	,10616	,034
	6-10	,36557*	,09738	,001

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre örnek olma davranışı açısından; “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ile “6-10” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ve “0-5” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri, her iki gruptan daha yüksek düzeyde örnek olma davranışı göstermektedirler.

Tablo 55

Ortak Bir Vizyon Oluşturma Davranışı Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I 11 ve üzeri	J (Faaliyet süresi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
	0-5	,27124	,11610	,066
	6-10	,27628*	,10650	,035

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre ortak bir vizyon oluşturma davranışı açısından; “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ile “6-10” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri, “6-10” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahiplerinden daha yüksek düzeyde ortak bir vizyon oluşturma davranışı göstermektedirler.

- *Stesle başa çıkma* yöntemlerini kullanma düzeyi ve alt boyutlarındaki farklılıkların hangi faaliyet süresi grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış olan test sonuçları Tablo 56, 57, 58, 59 ve 60’da görülmektedir. Tablolarda sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 56

Stesle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinde Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I 11 ve üzeri	J (Faaliyet süresi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
	0-5	,25830*	,07921	,005
	6-10	,30629*	,07266	,000

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi açısından; “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ile “6-10” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ve “0-5” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri, her iki gruptan daha yüksek düzeyde stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Tablo 57

Problem Çözme Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I 11 ve üzeri	J (Faaliyet süresi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
	0-5	,14591	,10014	,347
	6-10	,24430*	,09187	,030

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre problem çözme yöntemini kullanma düzeyi açısından; “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ile “6-10” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri, “6-10” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahiplerinden daha yüksek düzeyde problem çözme yöntemini kullanmaktadırlar.

Tablo 58

Pozitif Değerlendirme Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I 11 ve üzeri	J (Faaliyet süresi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
	0-5	,36872*	,10310	,002
	6-10	,43625*	,09458	,000

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre pozitif değerlendirme yöntemini kullanma düzeyi açısından; “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ile “6-10” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ve “0-5” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri, her iki gruptan daha yüksek düzeyde pozitif değerlendirme yöntemini kullanmaktadırlar.

Tablo 59

Mantıksal Analiz Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Sheffe)

I 11 ve üzeri	J (Faaliyet süresi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
	0-5	,27403*	,10229	,028
	6-10	,33370*	,09384	,002

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre mantıksal analiz yöntemini kullanma düzeyi açısından; “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ile “6-10” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ve “0-5” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri, her iki gruptan daha yüksek düzeyde mantıksal analiz yöntemini kullanmaktadırlar.

Tablo 60

Çevre Desteği Arama Boyutunda Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I 11 ve üzeri	J (Faaliyet süresi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
	0-5	,45498*	,11530	,000
	6-10	,45868*	,10577	,000

* $p<0,05$

Analiz sonuçlarına göre çevre desteği arama yöntemini kullanma düzeyi açısından; “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ile “6-10” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ve “0-5” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri, her iki gruptan daha yüksek düzeyde çevre desteği arama yöntemini kullanmaktadırlar.

- **Duygusal zeka** ölçeğindeki farklılıkların hangi faaliyet süresi grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış Scheffe testi sonuçları 61’de görülmektedir. Tabloda sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin Scheffe testi sonucu yer almaktadır.

Tablo 61

Duygusal Zeka Ölçeğinde Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I 11 ve üzeri	J (Faaliyet süresi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
	0-5	,29070*	,09120	,007
	6-10	,37275*	,08366	,000

* $p<0,05$

Analiz sonuçlarına göre duygusal zeka açısından; “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ile “6-10” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri ve “0-5” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletme sahipleri, her iki gruptan daha yüksek duygusal zekaya sahiptirler.

- **İşletme performansı** ölçeğindeki farklılıkların hangi faaliyet süresi grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış Scheffe testi sonuçları 62’de görülmektedir. Tabloda sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin Scheffe testi sonucu yer almaktadır.

Tablo 62

İşletme Performansı Ölçeğinde Faaliyet Süresine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I	J (Faaliyet süresi)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
11 ve üzeri	0-5	,18414*	,07052	,034
	6-10	,08661	,06473	,409

* $p<0,05$

Analiz sonuçlarına göre işletme performansı açısından; “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletmeler ile “0-5” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). “11 ve üzeri” yıldan beri faaliyet gösteren işletmelerin performansları, “0-5” arası yıldan beri faaliyet gösteren işletmelerin performanslarından daha yüksek düzeydedir.

4.2.4. Değişkenlerin Katılımcıların Sahip Olduğu İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Farklılıklarının Analizi

Liderlik davranışları ölçeği ve alt boyutları, stresle başa çıkma ölçeği ve alt boyutları, duygusal zeka ölçeği ve işletme performansı ölçeğine verdikleri cevapların katılımcıların sahip olduğu işletmelerin faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 63’de gösterilmektedir.

Tablo 63

Katılımcıların Sahip Olduğu İşletmenin Çalışan Sayısına Göre Farklılıklarının Analizi

Değişkenler	Değerler	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Liderlik Davranışları	1-9	468	3,67	,66	,467	,627
	10-49	57	3,75	,72		
	50-249	6	3,88	,74		
Örnek Olma	1-9	468	3,82	,86	1,288	,277
	10-49	57	3,85	,96		
	50-249	6	4,39	,83		
Süreci Zorlama	1-9	468	3,66	,87	,522	,593
	10-49	57	3,75	,86		
	50-249	6	3,92	1,07		
İzleyicileri Cesaretlendirme	1-9	468	3,73	,87	,273	,761
	10-49	57	3,80	,89		
	50-249	6	3,90	1,51		
Ortak Vizyon Oluşturma	1-9	468	3,58	,94	,247	,781
	10-49	57	3,62	,94		
	50-249	6	3,33	1,34		
Harekete Geçirme	1-9	468	3,55	,89	,398	,672
	10-49	57	3,66	,94		
	50-249	6	3,50	,81		
Stresle Başa Çıkma	1-9	468	3,79	,65	,279	,757
	10-49	57	3,76	,63		
	50-249	6	3,61	,76		
Problem Çözme	1-9	468	3,92	,80	,408	,665
	10-49	57	3,87	,89		
	50-249	6	3,67	1,12		
Pozitif Değerlendirme	1-9	468	3,86	,85	,603	,548
	10-49	57	3,78	,83		
	50-249	6	4,17	,77		
Mantıksal Analiz	1-9	468	3,83	,83	,606	,546
	10-49	57	3,86	,76		
	50-249	6	3,47	1,47		
Profesyonel Destek Arama	1-9	468	3,12	1,09	,163	,849
	10-49	57	3,21	1,09		
	50-249	6	3,08	,92		
Çevre Desteği Arama	1-9	468	3,77	,94	3,893	,021
	10-49	57	3,64	,94		
	50-249	6	2,75	1,04		
Duygusal Zeka	1-9	468	3,79	,75	,272	,762
	10-49	57	3,83	,77		
	50-249	6	3,98	,53		
İşletme Performansı	1-9	468	4,02	,58	2,357	,096
	10-49	57	4,15	,50		
	50-249	6	4,38	,48		

p<0,05

ANOVA testi sonuçlarına göre liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının alt boyutlarından örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçirme davranışlarının hiç biri, katılımcıların sahip olduğu işletmenin çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermemiştir.

ANOVA testi sonuçlarına göre stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi ve stresle başa çıkma yöntemlerinin alt boyutlarından problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz, profesyonel destek arama yöntemleri katılımcıların sahip olduğu işletmenin çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermezken; sadece çevre desteği arama yöntemi katılımcıların sahip olduğu işletmenin çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların duygusal zekaları ve sahip oldukları işletmelerin performansları, katılımcıların sahip olduğu işletmenin çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermemiştir.

Bütün ölçekler ve alt boyutlar içinde yalnızca stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutlarından çevre desteği arama boyutu katılımcıların sahip olduğu işletmenin çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Çevre desteği arama boyutundaki farklılıkların hangi çalışan sayısı grubundan kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış Scheffe testi sonucu Tablo 64’de görülmektedir. Tabloda sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin Scheffe testi sonucu yer almaktadır.

Tablo 64

Çevre Desteği Arama Boyutunda Çalışan Sayısına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

I 1-9	J (Çalışan Sayısı)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	p
	10-49	,13315	,13246	,604
	50-249	1,02350*	,38794	,032

Analiz sonuçlarına göre çevre desteği arama yöntemini kullanma düzeyi açısından; “1-9” çalışan sayısına sahip işletme sahipleri ile “50-249” çalışan sayısına sahip işletme sahipleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0,05$). “1-9” çalışan sayısına sahip işletme sahipleri, “50-249” çalışan sayısına sahip işletme sahiplerinden daha yüksek düzeyde çevre desteği arama yöntemini kullanmaktadırlar.

4.2.5. Değişkenlerin Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi

Liderlik davranışları ölçeği ve alt boyutları, stresle başa çıkma ölçeği ve alt boyutları, duygusal zeka ölçeği ve işletme performansı ölçeğine verdikleri cevapların katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için T Testi yapılmıştır. Varyansların homojen olduğu analizin sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 65’de gösterilmektedir.



Tablo 65

Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi (T Testi)

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	F	p
Liderlik Davranışları	Evli	397	3,69	,67	-,532	,112	,595
	Bekar	131	3,72	,66			
Örnek Olma	Evli	397	3,82	,85	-,459	,700	,646
	Bekar	131	3,86	,91			
Süreci Zorlama	Evli	397	3,66	,87	-,705	,084	,481
	Bekar	131	3,72	,88			
İzleyicileri Cesaretlendirme	Evli	397	3,74	,87	-,132	,512	,895
	Bekar	131	3,72	,96			
Ortak Vizyon Oluşturma	Evli	397	3,58	,93	-,122	,414	,903
	Bekar	131	3,60	,99			
Harekete Geçirme	Evli	397	3,54	,88	-,965	,056	,335
	Bekar	131	3,63	,90			
Stresle Başa Çıkma	Evli	397	3,77	,65	-1,124	,436	,262
	Bekar	131	3,84	,66			
Problem Çözme	Evli	397	3,88	,82	-1,434	,711	,152
	Bekar	131	4,00	,79			
Pozitif Değerlendirme	Evli	397	3,85	,83	-,018	,056	,986
	Bekar	131	3,86	,90			
Mantıksal Analiz	Evli	397	3,81	,83	-,829	,228	,407
	Bekar	131	3,88	,85			
Profesyonel Destek Arama	Evli	397	3,09	1,08	-1,253	,088	,211
	Bekar	131	3,23	1,11			
Çevre Desteği Arama	Evli	397	3,72	,95	-1,093	,479	,275
	Bekar	131	3,83	,92			
Duygusal Zeka	Evli	397	3,74	,76	-3,312	,267	,001
	Bekar	131	3,98	,68			
İşletme Performansı	Evli	397	4,07	,57	-,762	,008	,079
	Bekar	130	3,96	,60			

p<0,05

Bütün değişkenler incelendiğinde katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı farklılık olan tek değişkenin duygusal zeka olduğu görülmüştür. Buna göre bekar olanlar, evli olanlara göre daha yüksek bir duygusal zekaya sahiptirler.

4.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için kullanılmaktadır. Korelasyon analizinde iki değişkenin birlikte değişme derecesi Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir. Pearson korelasyon katsayısının 0,00-0,25 arasında olması çok zayıf, 0,26-0,49 arasında olması zayıf, 0,50-0,69 arasında olması orta, 0,70-0,89 arasında olması yüksek, 0,90-100 arasında olması çok yüksek düzeyde bir ilişkiyi işaret etmektedir (Kalaycı, 2009, s. 116).

Çalışma kapsamındaki değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 66'da verilmiştir.

Duygusal zeka ile liderlik davranışları ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal zeka ile toplam liderlik davranışları ile örnek alma boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Liderlik davranışlarının diğer boyutları olan süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçirme boyutları ile duygusal zeka arasında zayıf düzeyde bir ilişki bulgulanmıştır.

Stresle başa çıkma yöntemleri ve alt boyutları ile liderlik davranışları ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve farklı düzeyde birçok ilişki saptanmıştır. Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi ile toplam liderlik davranışları, örnek olma, ve izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışları arasında orta düzeyde bir ilişki saptanırken; süreci zorlama, ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçirme davranışları arasında zayıf düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Stresle başa çıkma yöntemlerinden problem çözme ile toplam liderlik davranışları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır. Bununla birlikte problem çözme boyutu ile liderlik davranışlarının alt boyutları olan örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme ve izleyicileri harekete geçirme davranışları arasında zayıf düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Son olarak da problem çözme boyutu ile liderlik davranışlarının alt boyutları olan ortak bir vizyon oluşturma davranışı arasında çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Stresle başa çıkma yöntemlerinden pozitif değerlendirme ile toplam liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının alt boyutlarından olan örnek olma davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Pozitif değerlendirme boyutu ile liderlik davranışlarının alt boyutlarından olan süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını

kutlayarak cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçirme davranışları arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Stresle başa çıkma yöntemlerinden mantıksal analiz ile toplam liderlik davranışları ve izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Mantıksal analiz ile liderlik davranışlarının alt boyutlarından örnek olma, süreci zorlama, ortak bir vizyon oluşturma ve harekete geçirme davranışları arasında zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Stresle başa çıkma yöntemlerinden profesyonel destek arama ile toplam liderlik davranışları, liderlik davranışlarının alt boyutlarından olan örnek olma, süreci zorlama ve izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışları arasında anlamlı bir ilişkiler bulunamamıştır. Bununla birlikte liderlik davranışlarının diğer boyutları olan ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçirme davranışları ile profesyonel destek arama yöntemi arasında ise zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Stresle başa çıkma yöntemlerinden çevre desteği arama ile toplam liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının alt boyutlarından örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçirme davranışlarının tamamı arasında zayıf düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Liderlik davranışları ve alt boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkileri incelediğimizde; işletme performansı ile toplam liderlik davranışları ve liderlik davranışının alt boyutları olan örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma, harekete geçirme davranışlarının tamamı arasında çok zayıf düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 66
Çözümler Zorunlu Korelasyon Analizi

İletişim	Ölçek (Yeni)	Süreç	Zorlama	Çesitlendirilme	Ölçek	Stresle Başa Çıkma	Stresle Başa Çıkma	Geçirme	Harekete	Geçirme	Problem Çözme	Değerlendirilme	Maniksal	Analiz	Profesyonel	Destek	Çevre	Destekçi	Duyusal	Zeka	İşletme	Performans
1	,787	,792	,782	,705	,627	,635	,535	,519	,570	,336	,638	,251										
Ölçek Olma	1	,402	,506	,365	,533	,575	,442	,607	,475	,020	,550	,172										
Süreç Zorlama		1	,567	,555	,296	,438	,438	,317	,418	,027	,186	,479	,182									
İletişim			1	,556	,320	,546	,445	,431	,590	,056	,189	,467	,186									
Çesitlendirilme				1	,435	,370	,246	,300	,307	,123	,394	,445	,245									
Ölçek Vizyon					1	,409	,410	,352	,264	,144	,222	,435	,181									
Harekete Geçirme						1	,821	,872	,883	,180	,538	,698	,198									
Stresle Başa Çıkma							1	,607	,680	,046	,244	,578	,201									
Problem Çözme								1	,797	,036	,443	,624	,149									
Pozitif Değerlendirme									1	,380	,616	,115										
Maniksal Analiz										,012												
Profesyonel Destek																1	,200		,021			
Çevre Destekçi																		1	,411		,170	
Duyusal Zeka																			1		,226	
İşletme Performansı																						1

** p < 0,01 * p < 0,05 n=535

4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde basit ve çoklu regresyon analizleri kullanılarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere olan etkisi araştırılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi, biri bağımlı, diğeri bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi tahmin etmeye yaramakta iken; çoklu doğrusal regresyon bir bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişkenin arasındaki ilişkiyi tahmin etmeye yaramaktadır. Bağımlı değişken Y ve bağımsız değişkenler X ile ifade edilmek üzere; basit doğrusal regresyon formülü $Y=a+bX_1$ şeklinde iken, çoklu regresyon formülü, $Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+...+b_kX_k$ şeklindedir (Nakip, 2008, s. 229-239).

Regresyon analizinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması beklenirken, bağımsız değişkenler arasında kuvvetli ilişkiler olmaması gerekmektedir. Bağımsız değişkenlerin arasında doğrusal ya da doğrusala yakın ilişki söz konusu ise çoklu bağlantı probleminden söz edilmektedir. Çoklu doğrusallık probleminin tespit edilmesinde Tolerance ve VIF değerlerini kullanmak mümkündür. VIF değeri $1/\text{tolerance}$ şeklinde hesaplanmaktadır ve VIF değerlerinin 10'un üzerinde olmaması beklenmektedir ($VIF < 10$) (Hair vd., 2014, s. 196-200).

Çoklu doğrusal regresyon analizinde modelin yeterliliği ile ilgili olarak çoklu açıklayıcılık katsayısı değeri yüksek olması ve modelin anlamlılığına ilişkin F istatistiği anlamlı olması beklenmektedir. Regresyon denkleminin standart hatasının (s) ise küçük olması istenmektedir. Standart hatanın büyük olduğu durumlarda model yeterliliği için çoklu açıklayıcılık katsayısı incelenmelidir. Çoklu açıklayıcılık katsayısı (Multiple R square) çoklu korelasyon katsayısının karesine denmekte ve " R^2 " olarak ifade edilmektedir. Bağımlı değişkenle birden çok bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini veren çoklu regresyon katsayısının (Multiple R), -1 ile +1 arasında değişen değerler alması ve 1'e yakın olması arzu edilmektedir. R^2 değerinin ise 0 ile +1 arasında değişen değerler alması beklenmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranda açıkladığını R^2 değeri göstermektedir. (Alpar, 2012, s. 390-391). Araştırmada yapılan tüm regresyon analizleri bu bilgiler ışığında değerlendirilmektedir.

4.4.1. Duygusal Zekanın Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde duygusal zeka ölçeğinin liderlik davranışları üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak liderlik davranışları ölçeği alt faktörleri tek tek değerlendirilmekte ve bağımsız faktör olarak da duygusal zeka ölçeği alınmaktadır.

Duygusal zeka bağımsız, liderlik davranışları ölçeği bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H1 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 67’de özetlenmektedir.

Tablo 67

Duygusal Zekanın Liderlik Davranışları Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,540	,115		13,368	,000
Duygusal Zeka	,569	,030	,638	19,120	,000

Bağımlı Değişken: Liderlik Davranışları

R:0,638; R²:0,407; Düzeltilmiş R²:0,406; Model için F:365,572, p=0,000

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:365,572; p=0,000) olduğu görülmektedir. Duygusal zekanın, liderlik davranışları üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir (p<0,05). Duygusal zeka ile liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır (0,569). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R²=0.407 olarak bulunmuştur. Bu sonuç liderlik davranışlarındaki değişiminin % 40,7’sinin, duygusal zeka ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**

Duygusal zekanın bağımsız ve liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından olan örnek olma davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H2 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 68’de özetlenmektedir.

Tablo 68

Duygusal Zekanın Örnek Olma Davranışı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,415	,162		13,368	,000
Duygusal Zeka	,638	,042	,550	19,120	,000

Bağımlı Değişken: Örnek Olma Davranışı

R:0,550; R²:0,303; Düzeltilmiş R²:0,302; Model için F:231,556, p=0,000

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F:231,556$; $p=0,000$) olduğu görülmektedir. Duygusal zekanın, örnek olma davranışı üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir ($p<0,05$). Duygusal zeka ile örnek olma davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır ($0,638$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.303$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç örnek olma davranışındaki değişiminin % 30,3'ünün, duygusal zeka ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**

Duygusal zeka bağımsız, liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından olan süreci zorlama davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H3 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 69'da özetlenmektedir.

Tablo 69

Duygusal Zekanın Süreci Zorlama Davranışı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,605	,172		9,350	,000
Duygusal Zeka	,544	,044	,470	12,288	,000

Bağımlı Değişken: Süreci Zorlama Davranışı

R:0,470; R²:0,221; Düzeltilmiş R²:0,219; Model için F:150,983, $p=0,000$

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F:150,983$; $p=0,000$) olduğu görülmektedir. Duygusal zekanın süreci zorlama davranışı üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir ($p<0,05$). Duygusal zeka ile süreci zorlama davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır ($0,544$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.221$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç süreci zorlama davranışındaki değişiminin % 21,1'inin, duygusal zeka ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H3 hipotezi kabul edilmiştir.**

Duygusal zeka bağımsız, liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından olan izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H4 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 70'de özetlenmektedir.

Tablo 70

Duygusal Zekanın İzleyicilerin Başarılılarını Kutlayarak Cesaretlendirme Davranışı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,631	,176		9,269	,000
Duygusal Zeka	,555	,045	,467	12,204	,000

Bağımlı Değişken: Cesaretlendirme Davranışı
R:0,467; R²:0,218; Düzeltilmiş R²:0,217; Model için F:148,928, p=0,000

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:148,928; p=0,000) olduğu görülmektedir. Duygusal zekanın, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir (p<0,05). Duygusal zeka ile izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır (0,555). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R²=0.218 olarak bulunmuştur. Bu sonuç izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışındaki değişiminin % 21,8'inin, duygusal zeka ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H4 hipotezi kabul edilmiştir.**

Duygusal zeka bağımsız, liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından olan ortak bir vizyon oluşturma davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H5 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 71'de özetlenmektedir.

Tablo 71

Duygusal Zekanın Ortak Bir Vizyon Oluşturma Davranışı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,465	,189		9,269	,000
Duygusal Zeka	,559	,049	,445	12,204	,000

Bağımlı Değişken: Ortak Vizyon Oluşturma Davranışı
R:0,445; R²:0,198; Düzeltilmiş R²:0,196; Model için F:131,314, p=0,000

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:131,314; p=0,000) olduğu görülmektedir. Duygusal zekanın ortak bir vizyon

oluşturma davranışı üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir ($p<0,05$). Duygusal zeka ile ortak bir vizyon oluşturma davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır (0,559). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.198$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortak bir vizyon oluşturma davranışındaki değişiminin % 19,8'inin, duygusal zeka ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H5 hipotezi kabul edilmiştir.**

Duygusal zeka bağımsız, liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından olan izleyicileri harekete geçirme davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H6 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 72'de özetlenmektedir.

Tablo 72

Duygusal Zekanın İzleyicileri Harekete Geçirme Davranışı Üzerin Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,607	,179		8,962	,000
Duygusal Zeka	,516	,046	,435	11,139	,000

Bağımlı Değişken: Harekete Geçirme Davranışı

R:0,435; R²:0,189; Düzeltilmiş R²:0,187; Model için F:124,072, p=0,000

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:124,072; p=0,000) olduğu görülmektedir. Duygusal zekanın izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir ($p<0,05$). Duygusal zeka ile izleyicileri harekete geçirme davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır (0,516). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.189$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç izleyicileri harekete geçirme davranışındaki değişiminin % 18,9'unun, duygusal zeka ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H6 hipotezi kabul edilmiştir.**

4.4.2. Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde stresle başa çıkma ölçeğinin liderlik davranışları üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak liderlik davranışları ölçeği alt faktörleri tek tek değerlendirilmekte ve bağımsız faktör olarak da stresle başa çıkma ölçeği alt faktörleri alınmaktadır.

Stresle başa çıkma ölçeğinin alt faktörleri olan problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz, profesyonel destek arama, çevre desteği arama değişkenleri bağımsız, liderlik davranışları ölçeği bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H7a, H7b, H7c, H7d ve H7e hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 73’de özetlenmektedir.

Tablo 73

Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Liderlik Davranışı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	1,253	,142		8,805	,000		
Problem Çözme	,193	,039	,234	4,913	,000	,496	2,014
Pozitif Değerlendirme	,158	,040	,201	3,983	,000	,443	2,258
Mantıksal Analiz	,190	,042	,207	4,485	,000	,402	2,490
Profesyonel Destek	,041	,021	,067	1,952	,051	,950	1,052
Çevre Desteği	,061	,027	,087	2,241	,025	,754	1,326
Bağımlı Değişken: Liderlik Davranışları R:0,637; R ² :0,405; Düzeltilmiş R ² :0,400; Model için F:72,064, p=0,000							

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:72,064; p=0,000) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,052 ve en yüksek 2,490 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylemek mümkündür.

Modeli incelediğimizde stresle başa çıkma ölçeği alt faktörleri olan problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz ve çevre desteği arama yöntemlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p<0,05). Profesyonel destek arama yönteminin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulgulanmıştır. Bu bağlamda stresle başa çıkma ölçeğinin faktörleri olan problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz ve çevre desteği arama yöntemlerinin, liderlik davranışları üzerine pozitif bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R²=0.405olarak bulunmuştur. Bu sonuç liderlik davranışları ölçeğindeki değişimin

% 40,5'inin, problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz ve çevre desteği arama yöntemleri ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H7a, H7b, H7c ve H7e hipotezleri** kabul edilmiş, **H7d** hipotezi anlamlı olmadığı için reddedilmiştir.

Stresle başa çıkma ölçeğinin alt faktörleri olan problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz, profesyonel destek arama, çevre desteği arama değişkenleri bağımsız, liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından örnek olma davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H8a, H8b, H8c, H8d ve H8e hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 74'de özetlenmektedir.

Tablo 74

Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Örnek Olma Davranışı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	T	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	1,167	,189		6,173	,000		
Problem Çözme	,104	,052	,097	1,998	,046	,496	2,014
Pozitif Değerlendirme	,515	,053	,503	9,763	,000	,443	2,258
Mantıksal Analiz	,052	,056	,050	,925	,355	,402	2,490
Profesyonel Destek	,001	,028	,002	,051	,959	,950	1,052
Çevre Desteği	,020	,036	,022	,560	,576	,754	1,326
Bağımlı Değişken: Örnek Olma Davranışı							
R:0,615; R ² :0,378; Düzeltilmiş R ² :0,372; Model için F:64,359, p=0,000							

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:64,359; p=0,000) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,052 ve en yüksek 2,490 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylemek mümkündür.

Modeli incelediğimizde stresle başa çıkma ölçeği alt faktörleri olan problem çözme ve pozitif değerlendirme yöntemlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p<0,05). Mantıksal analiz, profesyonel destek arama ve çevre desteği arama yöntemleri ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bağlamda problem çözme ve pozitif değerlendirme yöntemlerinin örnek olma davranışı üzerinde pozitif bir

etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.378$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından olan örnek olma davranışındaki değişimin % 37,8'inin, problem çözme ve pozitif değerlendirme yöntemleri ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H8a ve H8b hipotezleri** kabul edilmiş; **H8c, H8d ve H8e hipotezleri** ise anlamlı olmadığı için reddedilmiştir.

Stresle başa çıkma ölçeğinin alt faktörleri olan problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz, profesyonel destek arama, çevre desteği arama değişkenleri bağımsız, liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından süreci zorlama davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H9a, H9b, H9c, H9d ve H9e hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 75'de özetlenmektedir.

Tablo 75

Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Süreci Zorlama Davranışı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	T	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	1,464	,212		6,919	,000		
Problem Çözme	,321	,058	,300	5,509	,000	,496	2,014
Pozitif Değerlendirme	-,043	,059	-,042	-,736	,462	,443	2,258
Mantıksal Analiz	,238	,063	,228	3,772	,000	,402	2,490
Profesyonel Destek	,025	,031	,031	,800	,424	,950	1,052
Çevre Desteği	,035	,040	,039	,872	,384	,754	1,326
Bağımlı Değişken: Süreci Zorlama Davranışı R:0,470; R^2 :0,221; Düzeltilmiş R^2 :0,214; Model için F:30,055, p=0,000							

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:30,055; p=0,000) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,052 ve en yüksek 2,490 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylemek mümkündür.

Modeli incelediğimizde stresle başa çıkma ölçeği alt faktörleri olan problem çözme ve mantıksal analiz yöntemlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F:214,653$; $p=0,000$) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,052 ve en yüksek 2,490 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylemek mümkündür.

Modeli incelediğimizde stresle başa çıkma ölçeği alt faktörleri olan mantıksal analiz yönteminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Problem çözme, pozitif değerlendirme, profesyonel destek arama ve çevre desteği arama yöntemleri ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bağlamda stresle başa çıkma ölçeği alt faktörlerinden olan mantıksal analiz yöntemini, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.358$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışındaki değişimin % 35,8'sinin, pozitif mantıksal analiz yöntemi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H10c hipotezi** kabul edilmiş; **H10a, H10b, H10d ve H10e hipotezleri** ise anlamlı olmadığı için reddedilmiştir.

Stresle başa çıkma ölçeğinin alt faktörleri olan problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz, profesyonel destek arama, çevre desteği arama değişkenleri bağımsız, liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından ortak bir vizyon oluşturma davranışı bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H11a, H11b, H11c, H11d ve H11e hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo77'de özetlenmektedir.

Tablo 77

Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortak Bir Vizyon Oluşturma Davranışı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	1,297	,234		,5,542	,000		
Problem Çözme	,086	,064	,074	1,331	,184	,496	2,014
Pozitif Değerlendirme	,045	,065	,040	,688	,492	,443	2,258
Mantıksal Analiz	,128	,070	,113	1,831	,068	,402	2,490
Profesyonel Destek	,055	,035	,063	1,571	,117	,950	1,052
Çevre Desteği	,300	,045	,303	6,729	,000	,754	1,326

Bağımlı Değişken: Ortak Vizyon Oluşturma Davranışı

R:0,438; R²:0,192; Düzeltilmiş R²:0,184; Model için F:25,154, p=0,000

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F:25,154 p=0,000) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,052 ve en yüksek 2,490 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylemek mümkündür.

Modeli incelediğimizde stresle başa çıkma ölçeği alt faktörlerinden olan çevre desteği arama yönteminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p<0,05). Problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz, profesyonel destek arama yöntemleri ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bağlamda stresle başa çıkma ölçeği alt faktörü olan çevre desteği arama faktörünün ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R²=0.192 olarak bulunmuştur. Bu sonuç liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından ortak bir vizyon oluşturma davranışındaki değişimin % 19,2'sinin, çevre desteği arama yöntemi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H11e hipotezi** kabul edilmiş, **H11a, H11b, H11c ve H11d hipotezleri** ise anlamsız olduğu için reddedilmiştir.

Stresle başa çıkma ölçeğinin alt faktörleri olan problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz, profesyonel destek arama, çevre desteği arama değişkenleri bağımsız, liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından o izleyicileri

harekete geçirme davranışını bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H12a, H12b, H12c, H12d ve H12e hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 78’de özetlenmektedir.

Tablo 78

Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının İzleyicileri Harekete Geçirme Davranışı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	1,152	,216		5,322	,000		
Problem Çözme	,436	,060	,398	7,319	,000	,496	2,014
Pozitif Değerlendirme	,199	,060	,190	3,290	,001	,443	2,258
Mantıksal Analiz	-,181	,064	-,170	2,807	,005	,402	2,490
Profesyonel Destek	,116	,032	,142	3,605	,000	,950	1,052
Çevre Desteği	,072	,041	,077	1,747	,081	,754	1,326

Bağımlı Değişken: Harekete Geçirme Davranışı

R:0,472; R²:0,223; Düzeltilmiş R²:0,215; Model için F:30,300, p=0,000

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=86,038 p=0,000) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,052 ve en yüksek 2,490 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylemek mümkündür.

Modeli incelediğimizde stresle başa çıkma ölçeği alt faktörleri olan, problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz ve profesyonel destek arama yöntemlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p<0,05). Çevre desteği arama yöntemi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bağlamda stresle başa çıkma ölçeği alt faktörleri olan problem çözme, pozitif değerlendirme ve profesyonel destek arama yöntemlerinin; izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu; mantıksal analiz yönteminin ise izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R²=0.223 olarak bulunmuştur. Bu sonuç liderlik davranışları

ölçeğinin alt boyutlarından izleyicileri harekete geçirme davranışındaki değişimin % 22,3'ünün, problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz ve profesyonel destek arama yöntemleri ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H12a, H12b ve H12d hipotezleri** kabul edilmiş; **H12e hipotezi** anlamsız olduğu için, **H12c hipotezi** ise pozitif etki yaratmadığı için reddedilmiştir.

4.4.3. Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkisi

Bu bölümde karanlık liderlik ölçeğinin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak örgütsel sessizlik ölçeği alt faktörleri tek tek değerlendirilmekte ve bağımsız faktör olarak da karanlık liderlik ölçeği ve alt faktörleri alınmaktadır.

Liderlik davranışları ölçeğinin alt faktörleri örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma, izleyicileri harekete geçirme değişkenleri bağımsız, işletme performansı bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H13a, H13b, H13c, H13d ve H13e hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 79'da özetlenmektedir.

Tablo 79

Liderlik Davranışları Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	3,231	,136		23,715	,000		
Örnek olma	,015	,038	,023	,405	,686	,539	1,855
Süreci Zorlama	,007	,038	,010	,173	,863	,535	1,869
Cesaretlendirme	,055	,037	,085	1,504	,133	,542	1,846
Ortak Vizyon Oluşturma	,105	,033	,173	3,233	,001	,611	1,637
Harekete Geçirme	,041	,034	,063	1,211	,226	,647	1,545

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

R:0,275; R²:0,075; Düzeltilmiş R²:0,067; Model için F:8,619, p=0,000

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F:8,619$; $p=0,000$) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,545 ve en yüksek 1,869 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylemek mümkündür.

Modeli incelediğimizde liderlik davranışları ölçeği alt faktörleri olan ortak bir vizyon oluşturma davranışının istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarıları kutlayarak cesaretlendirme ve izleyicileri harekete geçirme davranışları ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bağlamda ortak bir vizyon oluşturma davranışının, liderlik davranışları üzerine pozitif bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.075$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç işletme performansı ölçeğindeki değişimin % 7,5'inin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H13d hipotezi*** kabul edilmiştir. ***H13a, H13b, H13c ve H13e hipotezleri*** ise anlamsız olduğu için reddedilmiştir.

Araştırma kapsamında geliştirilen bütün hipotezlerin sonuçları Tablo 80'de gösterilmiştir.

Tablo 80

Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sonuçları

Duygusal Zekanın Liderlik Davranışlarına Etkisi	
<i>Hipotez 1:</i> Duygusal zekanın, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 2:</i> Duygusal zekanın, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 3:</i> Duygusal zekanın, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 4:</i> Duygusal zekanın, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 5:</i> Duygusal zekanın, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 6:</i> Duygusal zekanın, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Stresle Başa Çıkmanın Liderlik Davranışlarına Etkisi	
<i>Hipotez 7:</i> Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 7a:</i> Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 7b:</i> Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 7c:</i> Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 7d:</i> Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red
<i>Hipotez 7e:</i> Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, liderlik davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 8:</i> Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 8a:</i> Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 8b:</i> Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 8c:</i> Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
<i>Hipotez 8d:</i> Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
<i>Hipotez 8e:</i> Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, örnek olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
<i>Hipotez 9:</i> Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 9a:</i> Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 9b:</i> Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
<i>Hipotez 9c:</i> Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 9d:</i> Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
<i>Hipotez 9e:</i> Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, süreci zorlama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
<i>Hipotez 10:</i> Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 10a:</i> Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
<i>Hipotez 10b:</i> Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red

(Tablo 80'in devamı)

Hipotez 10c: Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 10d: Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 10e: Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
<i>Hipotez 11: Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul
Hipotez 11a: Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 11b: Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 11c: Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 11d: Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 11e: Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, ortak bir vizyon oluşturma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<i>Hipotez 12: Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul
Hipotez 12a: Stresle başa çıkmada problem çözme yönteminin, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 12b: Stresle başa çıkmada pozitif değerlendirme yönteminin, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 12c: Stresle başa çıkmada mantıksal analiz yönteminin, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 12d: Stresle başa çıkmada profesyonel destek arama yönteminin izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 12e: Stresle başa çıkmada çevre desteği arama yönteminin, izleyicileri harekete geçirme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkisi	
<i>Hipotez 13: Liderlik davranışlarının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul
Hipotez 13a: Örnek olma davranışının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 13b: Süreci zorlama davranışının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 13c: İzleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 13d: Ortak bir vizyon oluşturma davranışının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 13e: İzleyicilerini harekete geçirme davranışının, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya nüfusunun yarısının kadın olduğu düşünüldüğünde, kadınların iş gücüne katılımının tam olarak sağlanamadığı ülkelerin, ekonomik ve sosyal anlamda tam olarak gelişmiş sayılamayacağı bir gerçektir. Bunun farkında olan gelişmiş ülkeler ve onları izleyen diğer ülkeler son yıllarda kadın istihdamını sağlamada önemli bir araç olan girişimciliği keşfetmeye ve desteklemeye başlamışlardır. Dünyada 1970’lerde artmaya başlayan kadın girişimciliği, ülkemizde son yıllarda artış göstermeye başlamıştır. Türkiye’de kadın girişimcilerin sayısı 80 bin civarındadır ki bu Türkiye’de ki girişimcilerin ancak %8’i kadardır (Yargın, 2011). Ancak konuya ilgi ve teşviklerin artmasıyla, 2012 yılında kadın girişimcilerin sayısı %300 artmış ve kadın girişimciliği konusu daha çok dikkat çeken bir hal almaya başlamıştır.

Çalışmada kadın girişimcilerin duygusal zekalarının liderlik davranışlarını nasıl etkilediği, stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeylerinin liderlik davranışlarını nasıl etkilediği ve liderlik davranışlarının sahip olduğu işletmelerin performanslarını nasıl etkilediği konuları incelenmiştir. Bununla birlikte kadın girişimcilerin liderlik davranış türleri, stresle başa çıkma yöntemleri, duygusal zekaları ve sahip oldukları işletmelerin performanslarının ile yaş, eğitim seviyesi, sahip olduğu işletmenin çalışan sayısı, medeni durum ve tecrübe gibi demografik değişkenlerden nasıl etkilendiği incelenmiştir.

5.1. Araştırma Sonuçları

Araştırmada kullanılan anket formu, beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla Kouzes ve Posner (2002)’in liderlik davranışları ölçeği, Chan (2003)’in duygusal zeka ölçeği, Moos (1993)’un başa çıkma ölçeği ve Zerenler (2005)’in işletme performansı ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Kouzes ve Posner (2002) tarafından geliştirilen liderlik davranışları ölçeği kullanılmıştır. Kadın girişimcilerin ölçek sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalaması incelendiğinde, ortalamanın 3,70 olduğu saptanmıştır. Liderlik davranışları ölçek maddeleri incelendiğinde maddelerin tamamının farklı davranış şekillerinde olsa da etkili liderlik davranışlarını içerdiği görülmektedir. Bu bulguya göre katılımcıların, “bazen” ile

“çoğunlukla” arasında etkili liderlik davranışları sergiledikleri görülmektedir. Liderlik davranışları ile ilgili kadın yönetici, lider ve girişimciler üzerine yapılmış olan önceki çalışmalar incelendiğinde, kadın girişimcilerin genel olarak 3,5 ile 4,5 ortalamalarda etkili liderlik davranışı sergilediği görülmüştür (Rudd, 2000; Johns, 2006; Packard, 2008). Liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarını incelediğimizde ise kadın girişimcilerin sırasıyla; örnek olma, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme, süreci zorlama, ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçme davranışlarını kullandıkları görülmektedir. Sonuçlara baktığımızda kadın girişimcilerin liderlik davranışları konusunda, ilk olarak kendi davranışıyla diğerlerine örnek olmayı, sözlerinin arkasında durmayı ve ortak değerleri kendi eylemleriyle desteklemeyi önemsedikleri görülmektedir.

Kadın girişimcilerin duygusal zeka düzeylerini ölçmek amacıyla Chan (2003) tarafından geliştirilen duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Duygusal zeka ölçeğinin aritmetik ortalamalarını incelediğimizde ortalamanın 3,80 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre katılımcıların duygusal zekaya sahip olma düzeylerine verdikleri cevaplar, “kararsızım” ile “katılıyorum” arasındadır. Cevapların “katılıyorum”a yakın olması kadın girişimcilerin kendilerini ortalamanın üstünde bir duygusal zekaya sahip olarak gördüklerini göstermektedir. Kadın girişimcilerin ortalamanın üzerinde bir duygusal zekaya sahip olmaları şaşırtıcı değildir. Daha önce yapılan bir çok çalışma kadınların ortalamanın üzerinde ve erkeklere göre daha yüksek bir duygusal zekaya sahip olduğunu ortaya koymuştur (Downey, Papageorgiou, Stough, 2006; Packard, 2008; Kaifi, 2010; Naghavi ve Redzuan, 2011). Geçmiş çalışmalara bakıldığında kadınların ortalama duygusal zeka düzeylerinin genel olarak 3,50 ile 4,00 aralığında olduğu görülmüştür (Ciarrochi, Chan ve Bajgar, 2001; Nasrır ve Masrur, 2010; Khalili, 2011; Shetty, Venkatappa, Parakandy, Sparshadeep, Das, 2013).

Araştırma dahilinde kadın girişimcilerin stresle başa çıkma yöntemlerini belirlemek amacıyla, Moos (1993) tarafından geliştirilen başa çıkma ölçeği kullanılmıştır. Kadın girişimcilerin başa çıkma ölçek maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına baktığımızda, ortalamanın 3,79 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre katılımcıların, “bazen” ile “çoğunlukla” arasında başa çıkma yöntemlerini kullandıkları görülmektedir. Stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarını incelediğimizde ise kadın girişimcilerin sırasıyla; problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz, çevre desteği arama ve profesyonel destek arama izlemektedir. Diğer dört boyutun ortalaması birbirine yakinken, profesyonel destek

arama, diğer boyutların çok altında kalmıştır. Bu da kadın girişimcilerin sorunlarla ya da stres yaratan bir durumla karşı karşıya kaldığında konuyla ilgili profesyonel bir destek alma yoluna gitmediklerini göstermektedir. Packard (2008)'in yaptığı çalışmada da kadın girişimcilerin en az tercih ettikleri stresle başa çıkma yönteminin destek arama yöntemi olduğu görülmüştür. Bu sonuç, gerek ülkemizde, gerekse diğer ülkelerde kadınların dışarıdan sağlanacak desteklere karşı açık olmadıklarını göstermektedir. Toplumda var olan algı sonucu iş hayatında erkekler, kadınlardan daha becerikli, güçlü ve bilgili olarak görülmektedir. Bu durumun yarattığı psikoloji ile kadınların başkalarının yanında güçsüz görünmeme isteğinin, dışarıdan destek arama davranışına engel olabilmesi mümkündür.

Kadın girişimcilerin sahip oldukları işletmelerin performans düzeylerini belirlemek için Zerenler (2005) tarafından geliştirilmiş işletme performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte katılımcıların kendilerini rakiplerine göre kıyaslamaları istenmiştir. Katılımcıların ölçeğe verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 4,04 olarak saptanmıştır. Bu bulguya göre kadın girişimciler, sahip oldukları işletmelerin performanslarını rakiplerine göre daha iyi bulmaktadırlar. Konu ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, yalnızca kadın girişimcilerin sahip olduğu işletmelerin performanslarını veren çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde var olan çalışmalar genellikle, kadın girişimcilerin sahip olduğu işletmelerin performansı ile diğer değişkenlerin ilişkisine yer vermiş olup, ortalamaları göz ardı etmiştir. Bu nedenle bulunan sonuç yalnızca çalışma dahilinde değerlendirilmiş olup, başka çalışmalarla karşılaştırma yapılamamıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin (liderlik davranışları, duygusal zeka, stresle başa çıkma ve işletme performansı) demografik farklılıklara göre analizleri ANOVA ve Scheffe testi yoluyla incelenmiştir. Sonuçlara genel olarak bakıldığında kadın girişimcinin yaşı ve eğitim durumu ile işletmenin faaliyet süresi arttıkça; etkili liderlik davranışlarının, duygusal zeka düzeylerinin, stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin ve kadın girişimcilerin sahip olduğu işletmelerin performanslarının arttığı görülmüştür. Bu durum eğitim ve tecrübenin, gerek iş hayatındaki gerekse kişisel gelişimdeki önemini ortaya koymaktadır.

Duygusal zekanın etkili liderlik davranışlarına ve liderlik davranışlarının alt boyutları olan; örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçirme davranışları üzerine pozitif bir etkisi vardır. Bu sonuç, kadın girişimcilerin duygusal zeka

dizyelerinin arttıkça etkili liderlik davranışlarının da arttığını göstermektedir. Önceki çalışmalar (Mandell ve Pherwani, 2003, Palmer, Walls, Burges ve Stough, 2002; Purkable, 2003; Packarad, 2008) genel olarak duygusal zekanın etkili liderlik davranışlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmış olsa da, Hall ise 2007 yılında yaptığı çalışmada, duygusal zekanın liderlik davranışlarını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte duygusal zekanın artması ile liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutları olan örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçirme davranışları da artmaktadır. Duygusal zeka, duyguları kontrol altında tutabilme, sağlıklı ve uyumlu sosyal ilişkiler kurabilme ve mutlu bir yaşam sürdürebilme için edinilmesi gereken yeteneklere denilmektedir. Örgütleri insanlar oluşturur, insanlara da duyguları yön verir. İnsanları etkili olarak yönetmek ve organizasyonları başarılı kılmak isteyen liderlerin çalışanların duygularını anlaması ve yönetebilmesi beklenmektedir (Doğan, 2005: 246). Bu durumda kadın girişimcilerin çalışanlarını peşinden sürükleyecek etkili liderlik davranışları sergilemesinde, duygusal zekanın pozitif katkısı beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin liderlik davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Bu anlamda stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi arttıkça kadın girişimcilerin etkili liderlik davranışları da artmaktadır. Bu sonuç önceki çalışmaları destekler niteliktedir (Randall, 1980; Fullan, 1998; Purkable, 2003; Arthur, 2004; Hall, 2007; Packarad, 2008). Liderlerin stresle başa çıkma yöntemlerini etkin bir şekilde kullanması sorunların veya stres yaratan durumların üstesinden gelmesini kolaylaştıracak, böylece etkili liderlik davranışı göstermesi konusunda eğilim arttıracaktır. Ayrıca stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutları olan; problem çözme, pozitif değerlendirme, mantıksal analiz ve çevre desteği arama yöntemlerinin kullanımı arttıkça etkili liderlik davranışlarının da arttığı görülmüştür. Yalnızca stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutlarından profesyonel destek arama yönteminin liderlik davranışları üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır. Bu da ülkemizde halen profesyonel yardım almanın çok tercih edilen bir durum olmadığını göstermektedir. Liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutları olan örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme, ortak bir vizyon oluşturma ve izleyicileri harekete geçirme davranışlarına, stresle başa çıkma ölçeği ve alt boyutlarının etkileri ise şu şekildedir:

1. Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi ve ölçeğin alt boyutlarından olan problem çözme yöntemi ve pozitif değerlendirme yöntemini kullanma düzeyi, *örnek olma* davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Kadın girişimcilerin problem çözme ve pozitif değerlendirme yöntemlerini kullanma düzeyi arttıkça, örnek olma davranışı gösterme eğilimi de artmaktadır.
2. Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi ve ölçeğin alt boyutlarından olan problem çözme yöntemi ve mantıksal analiz yöntemini kullanma düzeyi, *süreci zorlama* davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Kadın girişimcilerin problem çözme ve mantıksal analiz yöntemlerini kullanma düzeyi arttıkça, süreci zorlama davranışı gösterme eğilimi de artmaktadır.
3. Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi ve ölçeğin alt boyutlarından olan mantıksal analiz yöntemini kullanma düzeyi, *izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme* davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Kadın girişimcilerin mantıksal analiz yöntemini kullanma düzeyi arttıkça, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme davranışı gösterme eğilimi de artmaktadır.
4. Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi ve ölçeğin alt boyutlarından olan çevre desteği arama yöntemini kullanma düzeyi, *ortak bir vizyon oluşturma* davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Kadın girişimcilerin çevre desteği arama yöntemini kullanma düzeyi arttıkça, ortak bir vizyon oluşturma davranışı gösterme eğilimi de artmaktadır.
5. Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyi ve ölçeğin alt boyutlarından olan problem çözme, pozitif değerlendirme ve profesyonel destek arama yöntemlerini kullanma düzeyi, *izleyicileri harekete geçirme* davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Kadın girişimcilerin problem çözme, pozitif değerlendirme ve profesyonel destek arama yöntemlerini kullanma düzeyi arttıkça, izleyicileri harekete geçirme davranışı gösterme eğilimi de artmaktadır.

Çalışma sonuçları incelendiğinde liderlik davranışların, işletme performansı üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre kadın girişimcilerin etkili liderlik davranışı gösterme eğilim arttıkça sahip oldukları

işletimlerin performansları da artmaktadır. Bu sonuç geçmiş çalışmaları destekler niteliktedir (Karamat, 2013; Puni, Ofei ve Okoe, 2014; Arham, 2014). Ancak liderlik davranışları ölçeğini alt boyutları olan örnek olma, süreci zorlama, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme ve izleyicileri harekete geçirme davranışlarının, işletme performansı üzerinde bir etkisi bulunmadığı saptanmıştır. Liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından sadece ortak bir vizyon oluşturma davranışı, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

5.2. Araştırmanın Yazına ve Uygulamaya Katkısı

Çalışma kadın girişimcilerin sahip oldukları duygusal zeka ve stresle başa çıkma yöntemlerini belirlemekte ve bunların etkili liderlik davranışına etkisini ölçmektedir. Ayrıca örgütsel sonuçlar bakımından ele aldığımızda ise kadın girişimcilerin sergiledikleri etkili liderlik davranışlarının işletme performansına etkisini de belirleyerek önemli bir katkı sağlamaktadır.

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de kadın girişimciliğe olan eğilimin artması ile birlikte konu ile ilgili yapılan akademik çalışmaların sayısı da artmıştır. Ancak konu ile ilgili olarak yapılan çalışmaların genelinde kadın girişimciliğinin nedenleri, imkan ve fırsatları, sorunları gibi konular üzerinde durulmuş, kadın girişimcilerin davranışsal özelliklerine fazla değinilmemiştir. Bu çalışmada kadın girişimcilerin liderlik davranışları, duygusal zeka özellikleri ve stresle başa çıkma yöntemleri incelenerek, kadın girişimcilere davranışsal açıdan yaklaşılmaktadır. Böyle bir bakış açısından kadın girişimcileri açıklayarak akademik yazına konu ile ilgili katkı sağlanmıştır.

Bununla birlikte çalışma dahilinde spesifik olarak sadece kadın girişimcilerin sahip olduğu işletmelerin performansları ölçülmüş ve liderlik davranışlarının, işletme performansına olan etkisi araştırılmıştır. Yalnızca kadınların sahip olduğu işletmelerin performansının ölçülmesi ve bu durumun davranışsal faktörlerden olan liderlik davranışı ile ilişkisinin belirlenmesi ile ilgili literatürde pek fazla çalışma bulunmaması akademik yazına sağlayacağı katkının önemini arttırmaktadır.

Çalışmanın Çukurova Bölgesi’nde (Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illeri) gerçekleştirilmiş olması ve kadın girişimcilere ait bireysel ve örgütsel bilgiler elde edilmesi, Çukurova Bölgesi’nde faaliyet gösteren kadın girişimcilere ilişkin kısmi bir envanterin oluşmasını sağlamıştır.

Çalışma sonuçlarında duygusal zeka ve stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeyinin etkili liderlik davranışlarını azımsanmayacak ölçüde etkilediği görülmüştür. Bu bilginin, kadın girişimcilerin liderlik davranışlarında etkinliği arttırmak adına duygusal zeka ve stresle başa çıkma yöntemleri konularına eğilimini arttıracakı düşünülmektedir. Bununla birlikte gerek kadın girişimcilerin gerekse diğer işletme sahiplerinin sahip oldukları işletmeye personel alım sürecinde de bu bilgilerden yararlanmaları mümkün görünmektedir. Bunun yanı sıra girişimci kadınlara ve girişimci olmayı düşünen kadınlara kendisinin farkında olma imkanı sağlayacak, eksikliklerini fark etme imkanı sağlayacaktır.

Çalışma sonuçlarının mevcut kadın girişimcilere, girişimci olmayı düşünen kadınlara, konu ile ilgili sivil toplum kuruluşlarına, bölgesel kalkınmayı ve kadın girişimciliğini destekleyen kuruluşlara bilgi sağlayacak nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında kadın girişimcilerin eksikliklerinin fark edilmesi ve gerekli kişisel gelişimin sağlanması için gerekli ortamın oluşturulabileceği düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Araştırmanın ilk kısıtı anket uygulamasının kullanıldığı çalışmaların genelinde olduğu gibi bu çalışma kapsamında zamansal ve mekânsal kısıtlar nedeniyle ana kütleyi tamamen yansıtabilecek bir örneklem ile çalışılmamış olmasıdır. Örneklem sayısının 535 ile sınırlı olması araştırma sonuçları üzerinden genelleme yapmaya engel teşkil etme ihtimali bulunmaktadır. Bunun yanı sıra toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliği, kullanılan anket tekniğinin ve kullanılan ölçeklerin özellikleriyle sınırlı olması ve farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığı da bulunmaktadır. Anket uygulaması nedeniyle karşılaşılabilecek bir diğer kısıt ise anketin uygulanana kadın girişimciler tarafından açık ve net biçimde anlaşılmamış olması ihtimalidir.

Araştırma genel olarak benzer bölgelerden gelen, benzer kültürel özelliklere sahip kadın girişimcilerle sınırlıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmaların farklı kültürlerde gerçekleştirilmesi yazına yeni bir bakış açısı sunabilecek sonuçların elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca araştırmaya katılan kadın girişimciler, ülke genelinde olduğu gibi genellikle mikro ve küçük ölçekli işletme sahibi kadınlardır. Konuyla ilgili daha sonra yapılacak çalışmalarda büyük ölçekli işletme sahibi olan kadın girişimcilerin de çalışmalara dahil edilmesi, karşılaştırma imkanı sunacağı gibi;

daha çok çalışana sahip olması nedeniyle liderlik davranışlarının daha etkin bir şekilde anlaşılabilmesini sağlayacaktır.

Araştırmada ölçme araçları ile ilgili kısıtlar da bulunmaktadır. Bunlardan ilki duygusal zeka ölçeğinin tek boyut olarak ele alınmış olmasıdır. Özellikle duygusal zeka ölçeğinde yer alan, duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık, duyguların pozitif kullanımı boyutlarının gelecekte yapılan çalışmalarda ayrı ayrı incelenmesi Türkiye bağlamında hangi boyutların öne çıktığı konusunda açıklayıcı bir nitelikte olacaktır.

Ölçme araçları ile ilgili bir başka kısıt ise kadın girişimcilerin, işletme performansı ölçek maddelerine verdikleri cevapların objektif olamama olasılığıdır. Ölçekte, kadın girişimcilerin sahip oldukları işletimlerin performanslarını rakiplerine göre kıyaslamaları ve “1” ile “5” arası bir puan vermeleri istenmiştir. Bu durumun, kadın girişimcilerin kendi işletimlerinin performanslarını olduğundan yüksek gösterme ihtimalini doğurmuştur.

Araştırmada kullanılan liderlik davranışları ölçeği, orijinalinde gözlemci değerlendirmesi ve kişisel değerlendirme olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Ancak araştırma kapsamında, işletimlerin küçük olması ve gözlemci sayılarının az olması ile zaman ve maddi kısıtlardan dolayı yalnızca kişisel değerlendirme kısmı kullanılmıştır. Bireylerin etili liderlik davranışlarının belirlenmesinde, bireyden etkilenen gözlemcilerin fikirleri de en az birey kadar önem arz etmektedir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalara, daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilmesi için gözlemci değerlendirmesine yer verilmesi tavsiye edilmektedir.

Çalışma yalnızca kadın girişimcilere uygulanmış olup; çalışmanın amacı kadın girişimcilerin etkili liderlik davranışları, stresle başa çıkma yöntemleri, duygusal zekaları ve sahip oldukları işletme arasında ki performansı incelemektir. Ancak bundan sonra yapılacak çalışmalarda kadın girişimcilerin bu özelliklerinin, erkek girişimcilerle birlikte incelenmesi konu ile ilgili karşılaştırma imkanı sağlayabilecektir.

Çalışma kapsamında duygusal zeka ve stresle başa çıkma yöntemlerinin liderlik davranışlarına etkisi ile liderlik davranışlarını işletme performansına etkisi incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda duygusal zeka ve stresle başa çıkma yöntemlerinin işletme performansına etkisinin incelenmesi ile duygusal zekanın stresle başa çıkma yöntemleri üzerine etkisinin incelenmesinin konu ile ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2001). *Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Acar, F. (2002). Duygusal zeka ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Adair, J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik* (S. F. Güneş, çev.). İstanbul: Babali Kültür Yayıncılığı.
- Adesua-Lincoln, A. (2011). Assessing Nigerian female entrepreneur's access to finance for business start-up and growth. *African Journal of Business Management*, 5 (13), 5348-5355.
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri (3. bs.)*. Ankara: Milli Prokdüvite Merkezi Yayınları.
- Akal, Z. (2005). *İşletme performans ölçüm ve denetimi çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473.
- Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1) 21-36.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z., & Yüksekbiçgili, Z. (2015). A research about emotional intelligence on generations. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Review*, 3(4), 124-133.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim (2. bs.)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akın, Ö. (2001). *Toplam kalite yönetimi ve insan*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M. M., Durukan, T., & Müftüoğlu, M. T. vd. (2003). *Girişimciler için işletme yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alada A. D. (2001). İktisadi düşünce tarihinde girişimcilik kavramı üzerine notlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 23/24, 47-52.
- Alan B. (2002). *Yenilikçiliğin simyası* (A. Kardam, çev.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Aldea, M. A., & Rice, K. G. (2006). The role of emotional dysregulation in perfectionism and psychological distress. *Journal of Counseling Psychology*, 53, 498-510.
- Allen, R. K. (2006). *Launching new ventures, an entrepreneurial approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Allen, R. L.(2005). *The influence of leadership on motivations of virtual teams*. Unpublished doctoral dissertation. Northcentral University, U.S.A.
- Altındağ, E. (2001). *Aile şirketlerinde stratejik yönelim düzeylerinin tespiti ve firma performansı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel davranış: Toplam kalite yönetimi anlayışı içinde*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Altunışık R., Coşkun R., Yıldırım E., & Bayraktaroğlu S. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri - SPSS uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Alumran, J., & Punamäki, R. (2008). Relationship between gender, age, academic achievement, emotional intelligence, and coping styles in Bahraini adolescents. *Individual Differences Research*, 6, 104-119.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35, 1078-1091.
- Andersson, M., & Thylin, K. (2009). *Leadership in situations of uncertainty*. Unpublished bachelor thesis. School of Business, Economic and Law, School of Gothenburg, Gothenburg.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Ardahan, F. (2012). Duygusal zeka ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin doğa sporu yapanlar örneğinde incelenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 3 (3), 20-33.
- Arham, A. F. (2014). Leadership and performance: The case of Malaysian SMEs in the services sector. *International Journal of Asian Social Science*, 4 (3), 343-355.
- Arıkan, S. (2001). Liderlik. S. Güney (Ed.) *Yönetim ve organizasyon* içinde. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arslan, A. (2002). Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim. *Maliye Dergisi*, 140, (1-14) <http://www.kaynakindir.com/wp-content/uploads/2013/07/Kamu-Harcamalar%C4%B1nda-Verimlilik-Etkinlik-ve-Denetim.pdf>, Erişim Tarihi: 09.11.2014.
- Arslantaş, C. C. (2001). Girişimcilikte yaratıcılık ve yenilik. *İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitü Yönetim Dergisi*, 12 (38), 17-23.

- Arthur, A. R. (2004). Work-related stress: The blind men and the elephant. *Journal of Guidance and Consulting*, 32(3), 157-169.
- Aslan, M. (1995). *Öğretmenlerin örgütsel stres kaynakları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2006). Sağlık yöneticilerinde duygusal zeka boyutlarının Cooper Sawaf haritasıyla araştırılması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9 (2), 197-221.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2008). Duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 77-97.
- Aşan, Ö., & Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan.
- Atabek, E. (2000). *Bizim duygusal zekamız (2. bs.)*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atan, M., Atan, S., & Arslantürk, Y. (2012). *Lisanüstü Araştırmalarda İstatistik Uygulamaları*. Ankara: Dama Kitap Yayıncılık.
- Avcı U., & Topaloğlu C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (16), 1-20.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. NewJersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avşaroğlu, S., & Taşgın, Ö. (2011). Öğretmen adaylarının stresle başa çıkma stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 225-248.
- Aydın, A. S. (2003). *Ergenlerde stresle başa çıkma tarzları ile cinsiyet ve cinsiyet rolleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, B. (2010). *Üniversite öğrencilerinin duygusal zeka ve umut düzeyleri ile psikolojik sağlamlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Aysan, F., & Bozkurt, N. (2000). Bir grup üniversite öğrencisinin kullandığı başa çıkma stratejileri ile depresif eğilimleri ve olumsuz otomatik düşünceleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12, 25-38.

- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-kültürel bir perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 139-160.
- Aytaç, Ö., & İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve girişimci kültür: Sosyolojik bir perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 101-120.
- Aytaç, S. (2009). *İş stresi yönetimi el kitabı iş stresi: Oluşumu, nedenleri, başa çıkma yolları, yönetimi*. http://kayseri.aile.gov.tr/upload/Node/21269/files/is_stresi.pdf. Erişim tarihi: 25.09.2014.
- Bailetti, T. (February, 2012). Technology entrepreneurship: overview, definition, and distinctive aspects. *Technology Innovation Management Review*. 5-12. Retrieved September 01, 2014, from <http://timreview.ca/article/520>.
- Balçık, B. (2002). *İşletme yönetimi (3. bs.)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki gelişmeler ve organizasyon kültürü ile ilişkileri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Baltaş, A., & Baltaş, Z. (1999). *Stres ve başa çıkma yolları (19. bs.)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A., & Baltaş, Z. (2002). *Stres ve başa çıkma yolları (21. bs.)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2011). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık duygusal zeka (4. bs.)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Baron, R. A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: Cognitive and social factors in entrepreneurs success. *Current Directions in Psychological Science*, 9 (1), 15-18
- Bar-On, R. (1997a). *The Bar-On emotional quotient inventory (EQ-i): A test of Bar-On: Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (1997b, August). *Development of the Bar-On EQ-i: A measure of emotional and social intelligence*. Paper presented at the meeting of The 105th Annual Convention of the American Psychological Association, Chicago.
- Bar-On, R. (2006), *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence*. Retrieved 15.10.2014 from http://www.eiconsortium.org/pdf/baron_model_of_emotional_social_intelligence.pdf.

- Barreto H. (1989). *The entrepreneur in microeconomic theory: Disappearance and explanation*. New York: Routledge.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonda duyguların yönetimi (2. bs.)*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Kontrol odağının çalışanların nezaket ve yardım etme davranışlarına etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 159-168.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership, theory, research, and managerial applications (3th ed.)*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri (3. bs.)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başol, O. (2010). *Girişimci kadın ve erkeklerin başarı algısındaki farklılıklar: küçük ölçekli işletmelerde Bursa ili örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Batool, B. F. (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4 (3), 84 -94.
- Bayrak, C., & Terzi, Ç. (2004). Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Temmuz, XIII. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Malatya, 1-14.
- Bayram, A. (2006). *Hastane İşletmelerinde Finansal Verilere Dayalı Performans Ölçümü*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bedük, A. (2005). Türkiye’de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (12), 106-117.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders, the strategies for taking charge*. New York: Harper and Rowe.
- Bennis W. (1998). On becoming a leader. London: Arrow Books.
- Bersin, J. (2012). It's not the CEO, it's the leadership strategy that matters. Retrieved 06.12.2014 from <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/07/30/its-not-the-ceo-its-the-leadership-strategy-that-matters/>.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118, 1169–1208.

- Binks, M., & Vale, P. (1990). *Entrepreneurship and economic change*. NewYork: McGraw- Hill Book Company.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bloom, D. E. (1986). Women and work, *American Demographics*, 8 (9) 25-30.
- Blum, S., & Silver, R. C. (2008). *Coping*. SilverThe *International Encyclopedia of the Social Sciences* (2nd ed.) Retrieved 18.11.2014 from http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt9Sayi3/JKEF_9_3_2008_125_13_2.pdf.
- Bolat, T. (2008). *Dönüştürücü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık Ltd.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. United Kingdom: University of Exeter, Centre For Leadership Studies.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2001). *A primes on organizat ional behavior* (5th ed.). NewYork: John Wiley ve Sons.
- Bozkurt, Ö. (2007). Girişimcilik eğiliminde kişilik özelliklerinin önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (2), 93-111.
- Bozkurt, Ö. Ç. (2011). *Dünyada ve Türkiye’de girişimcilik eğitimi: başarılı girişimciler ve öğretim üyelerinden öneriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Börü, D. (2006). *Girişimcilik Eğilimi Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın No.733.
- Börü, D., & Güneşer B. (2005). Liderlik tarzının çalışanların iş tatminini ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkide ki rolü. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 23 (1), 135-156.
- Bridge, S. (1998). *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*. London: Macmillian Business.
- Brush, C. G., De Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women’s entrepreneurship, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1 (1), 8-24.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. Suffolk-England: St. Edmundbury Press.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Buble, M., & Pavic, I. (2007). Interdependence between organizational culture and leadership styles: The Croatian case. *The Business Review*, 7(1), 143-150.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Budhwar, P. S., Saini, D. S., & Bhatnagar J. (2005). Women in management in the new economic environment: The case of India. *Asia Pacific Business Review*, 11 (2), 179-93.
- Bull, I., & Willard G. (1995) Towards a theory of entrepreneurship. I.Bull, G. Willard ve H. Thomas (Eds.) In *Entrepreneurship: Perspectives on theory building*. Tarrytown: Pergamon Press.
- Bulsara, H. P., Gandhi S., & Porey P. D. (2009). Techno-innovation to techno-entrepreneurship through technology business incubation in India: An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3 (1), 56-67.
- Bulut, N. (2007). Okul psikolojik danışmanlarının yaşam doyumu, stresle başa çıkma stratejileri ve olumsuz otomatik düşünceleri arasındaki ilişkiler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (27), 1-13.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik* (İ. D. Erguvan Sarioğlu, çev.). İstanbul: Kaknüs yayınları.
- Burke, J. B., & Nelson, D. L. (2001). Downsizing and restructuring: Lessons from the firing line for revitalizing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (7), 325-334.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper ve Row.
- Büchler, P., Martin D., Knaebel H.P., & Bückler M. (2006) Leadership characteristics and business management in modern academic surgery, *Ethics and Health Care in Surgery*, 391 (2), 149-156
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri (10. bs.)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cabar, H. (2006). *Türkiye’de girişimcilik kültürünün oluşmasında etkili faktörler ve Denizli örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Campbell, M., Baltes J. I., Martin, A., & Meddings, K. (2007). *The stress of leadership*. San Diego: Center for Creative Leadership,

- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canales, G., Kranz, P.L., Granberry, M., & Tanguma, J. (2008). An assessment of stress experienced by students in a prepharmacy curriculum. *Journal of Instructional Psychology*, 35, (1), 17–23.
- Carree, M. A., & Thurik, R. (2003). The impact of entrepreneurship on economic growth”, Z. J. Acs ve David B. Audretsch (Ed.), *The handbook of entrepreneurship research* içinde (pp. 437-471). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Carson C. M., (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43 (3), 450-460.
- Carter, S., & Cannon, T. (1992). *Women as entrepreneurs*. London: Academic Press.
- Carver, S. C., Scheier, F. M., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (2), 267-283.
- Cassidy, T., & Lynn, R. (1989). A multifactorial approach to achievement motivation: the development of a comprehensive measure. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 301–312.
- Casson, M., Yeung, B., Basu, A., & Wadeson, N., eds. (2006). *The Oxford handbook of entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
- Cavaleri, S., & Krzystof O.(1993). *Management system (a global perspective)*. California: Words Worth Publishing Company.
- Cavallo, K., & Brienza, D. (2001). *Emotional competence and leadership excellence at Johnson ve Johnson: The emotional intelligence and leadership study*. New Brunswick, NJ, Rutgers University: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
- Cavins, B. J. (2005). *The relationship between emotional-social intelligence and leadership practices among college students leaders*. Unpublished doctoral dissertation, Bowling Green State University, Bowling Green, OH.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yay.
- Chan, D. W. (2004). Perceived emotional intelligence and self-efficacy among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Personality and Individual Differences*, 36, 1781–1795.

- Charbonneau, D., & Nicol, A. (2002). Emotional intelligence and leadership in adolescents. *Personality and Individual Differences*, (33), 1101-1113.
- Chemers M. (1997), *An integrative theory of leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cherniss, C. (2002), *Liderler için sosyal ve duygusal öğrenme*, (C. Gülten, çev.) Milli Eğitim Dergisi, 155-156
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/gulten.htm Erişim Tarihi: 10.10.2014.
- Cherniss, C., & Adler, M. (2000). *Promoting emotional intelligence in organizations*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve the emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chinaveh, M. (2013). The examination of reliability and validity of coping responses inventory among Iranian students. *Social and Behavioral Sciences*, 84, 607 – 614.
- Chou, T.S. (2002). *A study of the leadership role-identity and self- expectation of the national team badminton coach in Taiwan*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Incarnate Word, U.S.A.
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C., & Bajgar, J. (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31, 1105-1119.
- Cicirelli, V. G. (1996). Emotion and cognition in attachment. C. Magai ve S. McFadden (Eds.). In *Handbook of emotion, adult development and aging* (pp. 119-132). USA: Academic Pres.
- Cillo, P., De Luca, L.M., & Troilo, G. (2010). Market information approaches, product innovativeness and firm performance: An empirical study in fashion industry. *Research Policy*, 39 (9), 1242- 1252.
- Claxton, G. (2005). *An intelligent look at emotional intelligence*. Bristol: Bristol University, Association of Teachers and Lecturers.
- Cokins G. (2004). *Performance management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Coleman, S. (2002). Constraints faced by women small business owners: Evidence from the data. *Journal of Development Entrepreneurship*, 7(2), 151 – 174.

- Compas, B. E., Connor-Smith, J. K., Saltzman, H. Harding Thomsen, A., & Wadsworth, M. E. (2001). Coping with stress during childhood and adolescence: Problems, progress, and potential in theory and research. *Psychological Bulletin*, 127 (1), 87-127.
- Coob, C. D., & Mayer, J. D. (November, 2000). Emotional intelligence. Educational Leadership. Retrieved 17.10.2014 from http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Prop er/EICobbMayer2000shorter.pdf.
- Cooper, K. R., & Sawaf, A. (2010). *Liderlikte duygusal zeka* (çev: B. Sancar ve Z. B. Ayman). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Costa, D. L. (2000). From mill town to board room: The rise of women's paid labor. *Journal of Economic Perspectives*, 14, (4), 101-122.
- Coulter M.(2001). *Entrepreneurship in Action*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 9 (1), 7-30.
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: How nation- level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal*, 32, 797-819.
- Cumming, E.A. (2005). *An investigation into the relationship between emotional intelligence and workplace performance: An exploratory study*. Presented Paper. Lincoln University, USA.
- Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve davranışı (Psikolojinin temel kavramları)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakar U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Eskişehir Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 83- 98.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu- zeka ilişkisi ve duygusal zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 23-48.
- Çelebi, N. (1993). *Bağımsız iş yeri sahibi kadınların aile ve iş ilişkileri*. Kadını girişimciliğe özendirme ve destekleme paneli bildiriler ve tartışmalar içinde. No: 74, Ankara, (ss. 35-42). Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlü Yayınları.

- Çetin, C. (1996). *Yeniden yapılanma, girişimcilik, Kobi'ler ve bunların özendirilmesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Çetinkaya-Bozkurt, Ö., & Alparslan, A. M. (2013). Girişimcilerde bulunması gereken özellikler ile girişimcilik eğitimi: Girişimci ve öğrenci görüşleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (1), 7-28.
- Çevik, E. (2006). Girişimcilerin, girişimcilik tipleri ile çalışma amaçları *arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çukurçayır, M. A., & Eroğlu, H. T. (2005). Yerel yönetimler ve performans denetimi. H. Özgür ve M. Kösecik (Ed.) *Yerel yönetimler üzerine güncel yazıları içinde* (s. 129-156). Ankara: Nobel Yayınları.
- Daft, R.L. (1997). *Management (4th ed.)*. Orlando: The Dryden Press.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Orlando: DrydenPress.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42 (5), 693-716.
- Damasio, A. R. (1999). *Descartes'in yanılması* (Bahar Atlamaz, çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Davis, K. (1988). *Örgütlerde insan davranışı* (K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın, çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, No:199.
- Deakins, D. (1999). *Entrepreneurship and small firms*, England: McGraw-Hill Publishing Company.
- Delice, M., & Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zeka ve liderlik ilişkisinin incelenmesi: Polis teşkilatı örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 209-239.
- Demir, H., & Tarhan, O. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. Dogus Üniversitesi Yayınları, 10(1). <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2009/cilt10/sayi1/M00210.pdf>, ErişimTarihi:10.08.2010.
- Demir, N. (1998). *Stresle başa çıkma stratejileri ile denetim odağı düzeyi arasındaki ilişki: Bir grup lise öğrencisi üzerinde yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Demir, U. (2010). Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisi: konaklama işletmelerinde işgörenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 199-211.
- Demirkaya, H. (2000). *Performans ölçüm rehberi*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Deniz, M. (2012). Duygusal zeka boyutları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki: Sağlık sektörü yöneticileri üzerine bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2).45-66.
http://www.newwsa.com/download/gecici_makale_dosyaları/NWSA-139-231-5.pdf. Erişim Tarihi: 09.08.2014.
- Denizalp, H. (2007). *Toplumsal dönüşüm için sosyal girişimcilik rehberi*. Ankara: Odak Ofset.
- Derksen, J. Kramer, I., & Katzo M. (2000). Does a self-report measure for emotional intelligence assesd something different than general intelligence? *Personality and Individual Differences*, 32, 37-48.
- Dhillon, P. K. (1993). *Women entrepreneurs: Problems ve prospects*. New Delhi : Blaze Publishers ve Distributors.
- Doğan, E., & Eser, M. (2013). Üniversite öğrencilerinin stresle başa çıkma yöntemleri: Nazilli MYO örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges, UMYOS Özel Sayı*.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan ilişkileri yönetimi (1. bs.)*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2009). Ruhsallık, duygusal zeka ve dönüştürücü liderlik davranışları üzerine bir araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (4), 67-88.
- Dollinger M. J. (1999). *Entrepreneurship (2nd ed.)*. NewJersey. : Prentice Hall.
- Downey, L. A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers, *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), 250 - 264
- Dökmen, Ü. (2004). *Evrenle uyumlaşma sürecinde var olmak, gelişmek, uzlaşmak (3. bs.)* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Drucker, P. F., (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, May–June, 67-72.
- Durna, U. (2004). Stres, A ve B tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), 191–206.
- Duygulu, S. (2007). *Servis sorumlu hemşirelerine yönelik hazırlanan transformasyonel liderlik eğitim programının liderlik uygulamaları üzerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dündar S., & Ağca V. (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi lisans öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin incelenmesine ilişkin ampirik bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25 (1), 121-142.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Ecevit, Y. (1993). Kadın girişimciliğinin yaygınlaşmasına yönelik bir model önerisi. *Kadını girişimciliğe özendirme ve destekleme paneli bildiriler ve tartışmalar* içinde. No: 74, Ankara, (ss. 15-34). Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlü Yayınları.
- Ekman, P., & Davidson, R. J.(1994) *The nature of emotion*. New York: Oxford University Press.
- Emmerlling, R. J., & Goleman D. (2003, October). *Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 1(1). Retrieved 16.09.2014 from http://www.eiconsortium.org/pdf/EI_Issues_And_Common_Misunderstandings.pdf.
- Ercan, S., & Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin gelişim süreci ve girişimcilik açısından Kazakistan. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 49, 59-82.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya’da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12 (2), 77 – 112.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış (2. bs.)*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayınevi
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş ve küresel yaklaşımlar (8. bs.)*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.

- Ertekin, Y. (1993) *Stres ve yönetim*. Ankara: TODAİE.
- Ertübey, N. Ö. (1993). Türkiye'de kadın girişimciliği: mevcut durum, sorunlar ve öneriler. N. Arat (Ed). *Türkiye'de kadın girişimcilik içinde* (ss. 244-255). Ankara: TES-AR Yayınları.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (3. bs.). İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş.
- Eryılmaz, A. (2009). Ergenlik döneminde stres ve başa çıkma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 20-37.
- Evans D.W. (1990). *People, communacation and organisation*. London: Pitman Publishing.
- Evans, M. D. R., & Kelley, J. (2008). Trends in Women's Labor Force Particitation in Australia: 1984-2002. *Social Science Research*, 37 (1), 287-310.
- Fang, E., Palmatier R. W., & Grewal, R. (2011). Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance. *Journal of Marketing Research*, 48 (3), 587-602.
- Fiedeldey-Van Dijk, C., & Freedman, J. (2007). Differentiating emotional intelligence in leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(2), 8–20.
- Filion, L. J. (2008). *Defining the entrepreneur complexity and multi-dimensional systems some reflections*. Montréal: HEC.
- Filippini, R., Forza, C., & Vinelli, A. (1998). Trade-off and compatibility between performance: Definitions and empirical evidence. *International Journal of Production Research*, 36 (12), 3379-3406.
- Fisher, C.J. (1997). *Corporate culture and perceived business performance: a study of the relationship between the culture of an organization and perceptions of its financial and qualitative performance* .Unpublished doctoral dissertation, California School of Professional Psychology, USA.
- Fiş, A. M., & Çetindamar, D. (2007). Girişimcilik oryantasyonu, kurum içi girişimcilik ve bağlı ölçeklerin Türkçe'de geçerlemesi. *15. Yönetim Organizasyon Kongresi*, Sakarya, 124-132.
- Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S. Silvestro, R., & Voss C. (1991). *Performance measurement in service businesses*. London: CIMA Press,
- Foels, R., Driskell, J.E., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31, 676–701.

- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., Gruen, R. J., & (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.
- Formaini, R. L. (October, 2001). The engine of capitalist process: entrepreneurs in economic theory. *Economic and Financial Policy Review*, 2-11.
- Fullan, M. (1998). Leadership for the 21st century: Breaking the bonds of dependency. *Educational Leadership*, 55, 6-11.
- Fuller, J.B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 139(3), 387-403.
- Furnham, A., & Steller H. (1993). Measuring locus of control: a critique of general, children's, health- and work-related locus of control questionnaires. *British Journal of Psychology*, 84(4), 443-479.
- G.A.P. Girişimci Destekleme Merkezleri. (2005). *GAP bölgesi'nde kadın girişimciliği*. Ankara: Şemsa Özar.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Gardner, L., & Stough C. (2002), Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership ve Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor. (2007) *2007 Global Report on High-Growth Entrepreneurship*. London: Erko Auto.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar (2. bs.)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Goffe R., & Scase R. (1992). *Kadınlar işbaşında*. (A. Fethi, çev.). İstanbul: Eti Kitapları.
- Goleman D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Yeni liderler*. (F. Nayer ve O. Deniztekin, çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2005). *İşbaşında duygusal zeka (4. bs.)*. (H. Balkara çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2007). *Duygusal zeka: EQ neden IQ'dan önemlidir? (31. bs.)*. (B. S. Yüksel, çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.

- Gomes C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2004). A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: A framework and direction for future research, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (6), 511-530.
- Gooch, J., & Montgomery, M. G. (1986). *American can compete*. Dallas: Southern Methodist University Press.
- Good, S.W. (2003). *Building a dream: A Canadian guide to starting your own business (5th ed)*. Canada, Toronto: Mc Graw-Hill Ryerson Limited.
- Gordon D. (2011). *The Turgot Collection: Writing, Speeches and Letters of Anne Robert Jacques Turgot, Baron de Laune*. Alabama: The Ludwig von Mises Institute
- Grebel T. (2004). *Entrepreneurship a new perspective*. London: Routledge.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behaviour in organization* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. W. ve Ebert, R. J. (2002). *Business*, (4th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Grossman, R. J. (2000). Emotions at work. *Health Forum Journal*, 43(5): 18-27.
- Grundstein, R. A. (1999). Bilateral transformational leadership an approach for fostering ethical conduct in public service organizations. *Administrationve Society*, 31(2), 247-260.
- Guidi, M. L. E. ve Parisi D. (2005). *The Changing Firm. Contribution From The History of Economic Thought*. Selected Papers From 7th Conference of Aispe Associazione Italiana per la Storia del Pensiero Economico. Milano: FrancoAngeli.
- Guillen L., ve Florent-Treacy E. (2011). Emotional intelligence and leadership effectiveness: The mediating influence of collaborative behaviors. *INSEAD Working Papers Collection*, (23), 1-28.
- Güney, S. (2000), *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik temel kavramlar ve bazı güncel konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi

- Gürbüz, M. Y. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, (2) 174-190.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte duygusal zeka (Liderlik özellikleri ile duygusal zekalı liderlere ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetleri'nde örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Güz, N., Küçükerdoğan, R., Sarı, N., Küçükerdoğan, B ve Zeybek, İ. (2002). *Etkili iletişim terimleri*. İstanbul: İnkılap.
- Hall, C. A. (2007). *Examining the relationship between leadership effectiveness, emotional intelligence, and coping responses of school administrators*. Doctoral dissertation, University of Massachusetts, Lowell.
- Hallak, R. Brown, G. ve Lindsay, J. N. (2011). The place identity e performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis. *Tourism Management*, 33 (1), 143-154.
- Hamilton, R. T. ve Harper, D. A. (1994). The entrepreneur in theory and practice. *Journal of Economic Studies*, 21 (6), 3-18.
- Hartog, D. N. D. ve Koopman, P. L. (2001). *Leadership in organizations. Handbook of industrial, work and organizational psychology*. London: Sage Publications Ltd.
- Hassan, M., Mishra D., Mahto, J. ve Kumar, M. (2013). Comparative study and coping skill among alcohol users, cannabis users and non-patient group. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 4 (4), 830-832.
- Hebert R. F. ve Link A. N. (2006). The entrepreneur as innovator. *Journal of Technology Transfer*, 31, 589-597.
- Hebert, R. F. ve Link, A. N. (2009). *A history of entrepreneurship*. NewYork: Routledge.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (1992). *Management*. Addison: Wesley Publishing Co.
- Henry, C., Hill, F ve Leitch, C. (2003). *Entrepreneurship: education and training*. England: Ash Gate Publishing Limited.
- Hepert R. F. ve Link A. N. (1988). *The Entrepreneur: Mainstream viewsveradical critiques*. Connecticut: Greenwood Press.
- Herbert, G. H. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından* (O. Tekok, B. Aytek ve B. Bumin, çev.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Herbst, H. H., Maree, J. G. ve Sibanda, E. (2006). Emotional intelligence and leadership abilities. *South African Journal of Higher Education*, 20 (5), 592–612.

- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hicks, H. G. ve Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar; teori ve davranış*. (B. Baykal, çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını.
- Hirschland, M. J. (2006). *Corporate social responsibility of global public*, USA: Palgrave Macmillan.
- Hisli Şahin, N. ve Durak A. (1995). Stresle Başa Çıkma Tarzları ölçeği: Üniversite öğrencileri için uyarlanması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 10 (34), 56-73.
- Hisrich, R. D. ve Brush, C. (1984). The woman entrepreneur: Management skills and business problems. *Journal of Small Business Management*, 22(1), 30-37.
- Hisrich, R. D. ve Öztürk, S.A. (1999). Women entrepreneurs in a developing economy, *The Journal of Management Development*, 18 (2), 114-124.
- Hisrich, R. D. ve Peters P. M. (1995). *Entrepreneurship: Starting, developing and managing a new enterprise* (3rd ed.). Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- Ho, T.S. ve Koh, H.C. (1992). Differences in psychological characteristics between entrepreneurially inclined and non-entrepreneurially inclined accounting graduates in Singapore. *Entrepreneurship, Innovation and Change: An International Journal*, 1, 43-54.
- Hodgetts, R. (1991). *Organizational behaviour*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Holahan, C. J., & Moos, R. H. (1987). Personal and contextual determinants of coping strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 946-955.
- Horngren, T. C., Foster, G. ve Datar, M. S. (2000). *Cost accounting a managerial emphasis* (10th ed.). London: Prentice Hall International.
- House R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321-339.
- House, R. J. ve Mitchell, T.R. (1977). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Howell, M. J. ve Avolio, J. B. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?. *Academy of Management Executive*, 6 (2), 43-54.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (S.Turan, çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Hunt, J. G., Boal, K. B. ve Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership, *Leadership Quarterly*, 10 (3), 423–448.
- Hutton, E. L. (2012). *Perception of organizational openness to performing Kouzes ve Posner's five practices of exemplary leadership*. Unpublished doctoral dissertation, Walsh College, Novi, State of Michigan.
- Ireland, R. D., Hitt, M.A. ve Sirmon D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions, *Journal of Management*, 29 (6), 963-989.
- Ivancevich, J., ve Matteson, M. (1980). *Stress at work*. Illinois: Scot, Foresnian.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2 (14), 1-23.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M. ve Kanten, P. (2010). Akademisyenlerin akıl hocalığı eğilimleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (6), 53-71.
- İlhan S. (2004). *Girişimcilik ve sosyo-ekonomik süreçteki rolü*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 70-75.
- İpekçi, A. (2013). *Dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilerin yenilikçilik (inovasyon) odaklı stratejik yönelimleri üzerine etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve Kobi'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İrmiş, A., Durak, İ. ve Özdemir, L. (2010). *Girişimcilik kültürü, Anadolu girişimciliğinden örnekler*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Jacobsen, C. ve House R. J.(2001). Dynamics of charismatic leadership: a process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, 10 (1), 75- 112.
- Jamali, D. (2009). Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries (A relational perspective). *Gender in Management: An International Journal*, 24 (4), 232-251.
- Johns, J. R. (2006). *The impact of race, gender, and experience on the leadership practices of orientation leaders*. Unpublished master thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

- Kabakçı, Y. (2007). *Sermaye yapısının firmaların finansal performansına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (2013). Her alandaki kadın istihdamının artırılması ve çözüm önerileri komisyon raporu. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No: 12.
http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_raporu_2014_1.pdf
 Erişim Tarihi: 15.01.2014
- Kaifi, B. A. (2010). Organizational management: A study on middle managers, gender, and emotional intelligence levels. *Journal of Business Studies Quarterly* 2010, 1, (3), 13-23.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karabey, C. N. ve Bingöl, D. (2010). Girişimciliğin başlangıcı olarak fırsat tanımlama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21(67), 9-31.
- Karaca, S. ve Aşkın, R. (1995). Depresyonla başa çıkma ölçeği: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Düşünen Adam*, 8(3): 24-30
- Karakaş, B. ve Ak, R. (2003). Kamu kurumlarında performans yönetimi önemli midir?. *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayını, Ankara, 337-351.
- Karaküçük, S. (1997). *Rekreasyon, boş zamanları değerlendirme (2. bs.)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karamat, A. U. (2013). *Impact of leadership on organizational performance. A case study of D&R Cambric Communication*. Vaasan Ammattikorkeakoulu VAMK, University of Applied Sciences.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (19. bs.). İstanbul: Nobel Yayın.
- Karasioğlu, F. ve Duman H. (2006). Gelişmekte Olan ülkelerde girişimcilik kültürü ve risk sermayesi üzerine bir inceleme. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan 11 (86), 149-150.
- Karatekin, H. (2013). *Benlik yapılarına göre başa çıkma stratejileri ve yaşam doyumunun incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi üniversitesi, Ankara.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (16), 443-465.

- Katz, D ve Kahn R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley Pub.
- Kaya, Z. ve Şahin, M. (2011). *Meslek yüksekokulları için araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405–435.
- Kayode O.(2013). Application of theory x and y in classroom management. *International Journal of Education and Research*, 1(5),1-10.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51-64.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keleş, H. N. ve Kırıl Özkan, T. (2010). Liderlik, kültür ve performans arasındaki ilişkininörgütsel zeka modelinden hareketle incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 65-70.
- Kelsay, F. E. (2010). *Dönüşümsel liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişki: kar amacı gütmeyen bir hizmet örgütünde çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kemp, S. (1996). *The role of illness representations in the process of coping and psychosocial adjustment among adults with epilepsy*. Unpublished doctoral dissertation, University of Leeds, Leeds.
- Kent, T. W., Crotts, J. C. ve Aziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership, *Behaviour, Leadership ve Organization Development Journal*, 22 (5), 221-229
- Kephart, P. ve Schumacher, L. (2005). Has the 'glass ceiling' cracked? An exploration of women entrepreneurship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (1), 2-15.
- Kesken, J., Ayyıldız, N. A., Kelgökmen, D. ve Çapraz, B. (2007). Yönetimsel Zeka'ya Doğru: Kavram geliştirmeye yönelik keşifsel bir çalışma. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 880-882). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Khalili, A. (2011). Gender differences in emotional intelligence among employees of small and medium enterprise: An empirical study. *Journal of International Management Studies*, 184-193.

- Khan, A. (2006). The dilemma of leadership styles and performance appraisal: Counter strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 4 (1), 1-30.
- Kılıç, D. ve Öztürk, S. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (1), 107-130.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Kılınç, T. (1995a). Liderlikte durumsallığın ötesi (I) : Tepkici yaklaşımlar (dikey ikili bağlantı, davranışsal sapma kredisi ve atıf kuramlarının analizi)”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 151-185.
- Kılınç, T. (1995b). Liderlikte durumsallığın ötesi (II): Karizmatik liderlik yaklaşımı. *21.yy’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İstanbul, 2, 390-400.
- Kirchner, T., Forns, M., Muñoz, D. ve Pereda, N. (2008). Psychometric properties and dimensional structure of the Spanish version of the coping responses inventory-adult form. *Psicothema*, 20 (4), 902-909.
- Kirzner, I. (1985). *Discovery and the capitalist process*. Chicago: University of Chicago Press.
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., ve Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51: 590-621.
- Koçel, T. (2007), *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koech, P. M. ve Namusonge, G. S. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2 (1), 1-12.
- Konakay, G. (2013). Akademisyenlerde duygusal zeka faktörlerinin tükenmişlik faktörleri ile ilişkisine yönelik bir araştırma: *Kocaeli Üniversitesi örneği*. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 121-144.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2005). *Duygularla güçlenmek* (M. Taştan, çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Koolman, G. (1971). Say’s conception of the role of the entrepreneur. *Economica New Series*, 38, 282-286.

- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını gösterme düzeyi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge (3rd ed.)*. San Francisco:-Bass.
- Köknel, Ö. (1998). *Zorlanan insan-Kaygı çağında stres*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köksal, A. (2007). *Üstün zekalı çocuklarda duygusal zekayı geliştirmeye dönük program geliştirme çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Köseoğlu, Özer, (2005). Belediyelerde performans yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 447, 211-234.
- Kumar, C. (2010), What are the types of women entrepreneur in India? Retrieved March 4, 2013, from <http://www.preservearticles.com/201101153367/types-of-women-entrepreneur.html>.
- Kundu, S. C. ve Rani, S. Personality and attitudes of indian young female workforce: Entrepreneurial orientation by education and regions. *Managing Global Transitions*, 5 (3), 229–252.
- Kupriyanov, R. ve Zhdanov, R. (2014). The eustress concept: problems and outlooks. *World Journal of Medical Sciences* 11 (2), 179-185.
- Kuratko, D. ve Hoggest R. M. (1995). *Entrepreneurship (3rd ed.)*. Orlanda: The Dryden Press.
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship, theory, process, practice*. (8th ed). USA: South-Western Cengage Learning.
- Kurt, M., Ağca V. ve Erdoğan S. (2006). Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 97-114.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kutlu, H. (2014). *Çukurova Bölgesi ve hayvancılık potansiyeli*. Adana: Çukurova Üniveristesi Focus Araştırma Geliştirme Teknoloji Mühendislik. <http://anfoc.uscu.edu.tr/tr/DokumanView.aspx?pageId=1495>. Erişim Tarihi: 25.01.2015.
- Küçükkancabaş, S., Akyol, A. ve Ataman, B. M. (2006). İlişki pazarlaması bileşenlerinin şirket performansı üzerindeki etkileri: İçecek sektöründe

- uygulamalı bir araştırma. *Marmara Üniversitesi SBE Dergisi Öneri*, 7 (25), 131-139.
- Landström, H. (2004). Pioneers in Entrepreneurship Research. G. Corbetta, M. Huse ve D. Ravasis In *Crossroads of Entrepreneurship* (pp.13-33). The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, Springer Science, Dordrecht, 13-33.
- Landström H. (2010). *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. NewYork: Springer Science.
- Lazarus, R S, (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. ve Folkman, S. (1984). *Psychological stress and the coping process*. New York: Springer.
- LeSergent, M.C. ve Colleen H. (2005) Rural hospital nurse's ressors and coping strategies : A survey. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 315-324.
- Lieberson, S. ve O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37, 117-130.
- Linannen, L. (2005). *An Insider's Experiences with Enviromental Entrepreneursip. Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship* (ed. Micheal Schaper). Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Ling, Y., Şimsek, Z., Lubatkin, M. H. ve Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 923-934.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurship behaviour and Research*, 6(6), 296-309.
- Loasby, B. J. (1982), The entrepreneur in economic theory. *Scottish Journal of Political Economy*, 29 (3), 235-245.
- Long, W. (1983). The meaning of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 8, 47-59.
- Lunenburg F.C. ve Ornstein A.C. (1996). *Educational administration concepts and practice*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior (7th ed.)*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- Luthans, F., Stakovic, A. ve Ibrayeva, E. (2000). Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development on transitional economies. *The Journal of World Business*, 35 (1), 95-110.
- Mackey, A.(2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1357–1367.
- Maier, V. ve Pop Zenovia, C. (2011). Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12 (5), 971-976.
- Mair, J. ve Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36–44.
- Mandell, B. vePherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387-404.
- Martin C. M. (2008). *A Meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, Caroline: East Caroline University.
- Martin, J. (2005). *Organization behaviour and management (3rd ed.)*. London: Thomson Learning.
- Massi, R. J. ve Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 16-47.
- Mattis, M. C. (2004). Women entrepreneurs: Out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19 (3), 154- 163.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 (4), 432-442.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?. In P. Salovey, ve D. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). New York: Basicbooks, Inc.
- Mayer, J. D., Dipaolo, M. ve Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assesment*, 54 (3ve4), 772-781.
- Mayer, J. D., Salovey, P., ve Caruso, D. (2000). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On ve J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 92-117). San Francisco: Jossey-Bass.

- Mboko, S. ve Smith-Hunter A. E. (2009). Women entrepreneurs in Zimbabwe: A case study. *The Journal of Global Business Issues*, 3 (1), 157-169.
- Mcafee, R.B. ve Champagne, P.J. (1987). *Organizational behavior a manager's view*. New York: West Pub. Com.
- McClelland, D. C. (1961). *The achiving society*, Princeton: D. Van Nostrand Company.
- McGregor D. (1970). *Örgütün insan ilişkileri yönü*. (D. Energin çev.). Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:16.
- McKay R. (2001), Women entrepreneurs: moving beyond family and flexibility. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour ve Research*, 7(4),148-165.
- Merlevede, E.P., Vandamme, R. ve Bridoux, D. (2006). *7 adımda duygusal zeka*. İstanbul: Omega Yayıncılık.
- Micchi, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational & Environment Medicine*, 59, 67-72.
- Michael S. C. (2007). Discussant comments entrepreneurship, growth and Adam Smith. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 287-289.
- Minahan, T. (1997, January). Are Buyers Gumming Up The Supply Chain?. *Purchasing*, 122, (1), 79-80.
- Miner, J. B. (2006). *Organizational behavior : Essential theories of motivation and leadership*. NewYork: M.E. Sharpe, Inc.
- Mirela, B. (2008). *Innovation - the characteristic tool of entrepreneurs* [online]. Retrieved 4th January, 2011 from:
<http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/1000.pdf>.
- Mitchell-White, K. (2010). *Reflective thinking and emotional intelligence as predictive performance factors in problem-based learning situations*. Doctoral dissertation, Walden University, Minneapolis.
- Moore, D. P (1990). An examination of present research on the female entrepreneursuggested research strategies for the 1990's. *Journal of Business Ethics*, 9 (4/5), 275-28.
- Moore, P. D. (2000). *Transitions-Milestones On The Route To Success*. Texas: USASBE Proceeding,
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2004). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin.

- Moos, R. (1993). *Coping responses inventory: Professional manual* (2nd ed.). New York: PAR Assessment Resources.
- Moos, R., & Billings, A. (1982). Conceptualizing and measuring coping resources and processes. In L. Goldberger and S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*. New York: Macmillan.
- Mritjunjoy B, (1995). *Organizational behaviour*. USA: Allied Publishers.
- Mucuk, İ. (2000) *Modern işletmecilik* (12. bs.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murray A.(2013). Leadership styles. *The Wall Street Journal Guide to Management*. Retrieved 14th Mai 2014 from: http://ofd.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/Leadership-Styles-1_11_13.pdf
- Muscari, K. D. (2007). *Examining Kouzes and Posner's five leadership practices in statewide mental health consumer advocacy networks: A multi-site descriptive survey study*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Mutlu, H. M. (2007). *Dağıtım kanallarında kanal üyelerinin rol performansını etkileyen etmenler üzerine bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Muzaffar, H. (2011). *Dinamik çevrede girişimci odaklılık, dinamik kabiliyetler ve işletme performansı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Naghavi, F. ve Redzuan, M. (2011). The relationship between gender and emotional intelligence. *World Applied Sciences Journal*, 15 (4), 555-561.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım.
- Narin, M., Marşap, A. ve Gürol, M. (2006). Global kadın girişimciliğinin maksimizasyonunu hedefleme: Uluslararası arenada örgütlenme ve ağ oluşturma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), 65-69.
- Nasir, M. ve Masrur, R. (2010). An exploration of emotional intelligence of the students of IIUI in relation to gender, age and academic achievement. *Bulletin of Education and Research*, 32 (1), 37-51.
- Naudé, W. (2013). *Entrepreneurship and economic development: Theory, evidence and policy*. Retrieved September 10, 2014, from IZA DP no. 7507, <http://ftp.iza.org/dp7507.pdf>.

- Ndqvist, H. ve Stalhandske, P. (2011). *Riskpropensity in entrepreneurs*. Gothenburg, Retrieved October 23, 2014 from Gothenburg University School of Business, Economics and Law Web site.
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26609/1/gupea_2077_26609_1.pdf.
- Neely, A. D., (1999). The performance measurement revolution: Why now and what new?. *International Journal of Operations and Production Management*. 3(2), 205-228.
- Neider, L. (1987). A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. *Journal of Small Business Management*, 25 (3): 22–9.
- Newbert, S. L. (2003). Realizing the spirit and impact of Adam Smith's capitalism through entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 46, 251-261.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2007). *Organizational behavior human behavior at work*. NewYork: McGraw Hill Int.Edition.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M. ve McHugh, S. M. (2002). *Understanding business* (6th ed.). New York: McGraw- Hill.
- Northouse, P. G. (2001), *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- O'Donnell, F. J. ve Duffy, A. H. B. (2002). Modelling design development performance. *International Journal of Operations ve Production Managemenet*, 22 (11), 1198-1221.
- Obiwuru T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O. ve Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (7), 100-111.
- O'Driscoll, M. P. ve Cooper, C. L (1994), Coping with work-related stress: A critique of existing measures and proposal for an alternative methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (4), 343–354.
- , M. E., Slater, S.F. ve Hunt, G.T.M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- Öcal, H. ve Yörük Karakılıç N. (2013). Liderlik tarzı, strateji seçimi ve performans ilişkisi. 21. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kütahya, 30-37.

- Öner, N. (1997). *Türkiye’de kullanılan psikolojik testler*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.
- Ötem, M. K. (1991). Güdüleme kurumları ve yetişen kamu yöneticilerimiz: X ve Y kuramları üzerine bir alan araştırması, *Amme İdaresi Dergisi*, 24 (3), 47-62.
- Özdemir Yaylacı, G. (2008). *Kariyer yaşamında duygusal zeka ve iletişim yeteneği*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Özden K., Temurlenk, M. S ve Başar S. (2008). Girişimcilik eğilimi: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma, 2. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi 112 (16), 229-240.
- Özdevecioglu, M., Bulut, A., Tekçe, E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal M. vd. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 125–138.
- Özen, Y., Gülaçtı, F. ve Kandemir, M. (2006) Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Geçerlik ve Güvenirlik Sorunsalı. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 69-89.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Özkul G. (2007). Kapitalist sistemin sürükleyici aktörleri: Ekonomik teoride girişimciler. *Süleyman Demirel İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (3), 345-346.
- Özmutaf, N. M. (2006), Örgütlerde insan kaynakları ve stres: Ampirik bir yaklaşım”, *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23 (1-2), 73-81.
- Özşahin, M. ve Zehir, C. (2011). Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi [Öz]. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2). <http://dergipark.ulakbim.gov.tr> Erişim Tarihi: 15.09.2014.
- Özşahin, M., Zehir, C. ve Acar, Z. (2011), Linking leadership style to firm performance: The Mediating effect of the learning orientation. *Procedia Social and Behavioral Science*, 24, 1546-1559.
- Öztekin, Y. (2005). Performans ölçümünde esas alınan ölçütler. *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*, 6 (23), 19-22.
- Packard, J. A. (2008). *Analyzing the intersection of leadership practices, emotional intelligence, and coping responses in women-owned small businesses*. Doctoral dissertation. Capella University, Minneapolis.

- Paik, H. S. (2009). *One Intelligence or Many? Alternative Approaches to Cognitive Abilities*. Washington University. Retrieved 15.09.2014 from <http://www.personalityresearch.org/papers/paik.html>.
- Palancı, Mehmet (2000). *Algılanan Kontrol Düzeyine Bağlı Olarak Farklılaşan Stresle Başa Çıkma Davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Palmar, M. ve Hyman, B. (1993). ; *Yönetimde kadınlar*. (V. Ünver, çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess Z. ve Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*. 22 (1), 5-10.
- Parker, C. (2000). Performance Measurement. *Work Study*, 49 (2), 63-66.
- Pawar B. S. ve Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, (1) 80-109.
- Pehlivan, İ. (1994). Stresle başa çıkmada bireysel ve örgütsel stratejiler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 803-815.
- Pehlivan, İ. (2002). *İş yaşamında stres (2. bs.)*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Peker, E. ve Kubar, Y. (2012). Türkiye’de Kırsal kesimde kadın istihdamına genel bir bakış. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 173-188.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Pillia, R., Chester, A.S. ve Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust mediators for transformational an transactional leadership: a two sample study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117.
- Praag, C. M. V. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De Economist*, 147 (3), 311-335.
- Praag, C. M. V. (2005). *Successful entrepreneurship: confronting economic theory with empirical practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishhg Limited.
- Propenko, J. (2005). *Verimlilik yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Puni, A., Ofei, S. B. ve Okoe, A. (2014). The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6 (1), 177-185.

- Purkable, T. L. (2003). *Emotional intelligence, leadership style, and coping mechanisms of executives*. Doctoral dissertation, The Catholic University Of America, Washington.
- Randall, W. T. (1980). *Stress management for educators: Research guide*. Temple Arizona: Arizona State University.
- Reddin, W. J. (1967, April). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, 8-17.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. Newyork: McGraw- Hill.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (8. ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve De Cenzo, D.A. (1998). *Fundamentals of Management*. U.S.A.: Prentice Hall International Editions.
- Robbins S.P. ve Judge T.A. (2012). *Örgütsel davranış*. (Çev. İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yay.
- Roberts, G. E. (2013). Leadership coping skills: Servant leader workplace spiritual intelligence, *Journal of Strategic Leadership*, 4 (2),52-69.
- Romanelli, F., Cain, J. ve Smith, K.M. (2006) Emotional intelligence as a predictor of academic and/or professional success. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 70 (3): 69. Retrieved October 13, 2014, from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov>
- Rose, R. C., Kumar, N. ve Yen, L. L. (2006). The dynamics of entrepreneurs' success factors in influencing venture growth. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3 (3), 1-19.
- Rosenthal, U. ve Pijnenburg, B. (1991). *Crisis management and decision making*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Rout, U. ve Rout, J. K. (2002). *Stress management for primary health care professionals*. Hingham: Kluwer Academic Publishers.
- Rudd, R. D. (2000). Leadership styles of Florida's county extension directors: Perceptions of self and others. *27th Annual National Agricultural Education Research Conference*, San Diego.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Sajjad, S. I., Shafi, H. ve Dad, A. M. (2012). Impact of culture on entrepreneur intention. *Information Management and Business Review*, 4 (1), 30 – 34.

- Salovey, P. ve Mayer J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3): 185–221.
- Sarachek, B. (1978). American entrepreneurs and the Horatio Alger Myth. *Journal of Economic History*, 38 (2), 439-456.
- Saray, G. (1993). Türkiye’de kadın girişimciliği. *Kadını girişimciliğe özendirme ve destekleme paneli bildiler ve tartışmalar içinde*. No: 74, Ankara, (s.117-125). Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlü Yayınları.
- Sarıkaya, N. (2003). *Kalite iyileştirme faaliyetlerinin algılanmasının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve Türkiye uygulaması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sauer S.J. (2011). Taking the reins: the effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2011), 574–587.
- Schaper, M. (2002). Understanding the green entrepreneurship. *Greener Management International*, 38, 3–12.
- Schein, V. 1973. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57 (1), 95–100.
- Schere, J. (1982). Tolerance for ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 42, 404-408.
- Schermerhorn, J.R. Jr. (1996). *Management and organizational behaviour essentials*. New York: John Wileyve Sons Inc.
- Schmitz, A. S. (2004). *The relationship between emotional intelligence and leadership practices in non-profit human service organizations*. Unpublished doctoral dissertation, Northcentral University, Arizona.
- Schumpeter, J.A., (1934). *The theory of economic development*. London: Harvard University Press.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., ve Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167–177.
- Scuderi, R. (2013). *Emotional intelligence - Why is it important?* Retrieved 25.09.2014 from <http://www.lifehack.org/articles/communication/emotional-intelligence-why-important.html>.
- Selye, H. (1977). Stress without distress. *Teach Yourself Books*, 21, 23-25.

- Sevimler, S., Duran, C. ve Çetindere, A. (2011). Toplam kalite yönetiminin unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Eskişehir örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 87-100.
- Sexton, D. L. ve Smilar, R. W. (1986). *The Art and Science of Entrepreneurship*. Massachuset: Bolliger Publishing Company
- Seyhan, N. (2007). *Halk-polis karşılaşmasında stres faktörü: Stad örneği uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Shajahan, S., ve Shajahan, L. (2004). *Organization behaviour*. New Delhi: New Age International.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.,
- Shetty, C. S., Venkatappa, K. G., Parakandy, S. G., Sparshadeep, E. M., Das, S. K. (2013). Assessment of emotional intelligence in first year medical students: A questionnaire based study. *Journal of Dental and Medical Sciences*, 3 (4), 23-26.
- Sichone, B. (2004). The rare jewel of effective leadership: Being the need of the times. Retrieved November 15, 2014, from https://www.academia.edu/4872142/The_rare_Jewel_of_effective_leadership
- Silver, D. A. (1983). *The entrepreneurial life: how to go for it and how to get it (small business management series)*. New York: John Wiley.
- Simonton, D. K. (2003). An interview with Dr. Simonton. In J. A. Plucker (Ed), *Human intelligence: Historical influences, current controversies, teaching resources*. Retrieved 6 July 2013 from: <http://www.indiana.edu/intell>.
- Sipahi, B. (2005). İşletme performansının ölçülmesinde ekonomik katma değer, *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*, 6 (23), 107-122.
- Soysal, A. (2010a). Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1), 83-114.
- Soysal, A. (2010b). Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar Ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), 71-95.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spilling, O. R. and Berg, N. G. (2000). Gender and small business management: The case of Norway in the 1990s. *International Small Business Journal*, 18, (2), 38-59.

- Stefani, D. (2004). Gender and coping in old age. *Interdisciplinaria*. Retrieved 22th July 2014 from <http://www.scielo.org>.
- Stein, J. S. ve Book, E. H. (2003). *EQ Duygusal zeka ve başarının sırrı*. (M. Işık, çev.). İstanbul: Özgür Yayınları.
- Stephoe, A. (1991). Psychological coping, individual differences and physiological stress responses. In C. L. Cooper ve R. Payne (Eds.), *Personality and stress: Individual differences in the stress process* (pp. 205-233). Chichester: Wiley.
- Stewart, W. H. ve Roth, P.L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 145-153.
- Still, L.V, ve Walker, E.A. (2006). The self-employed woman owner and her business: An Australian profile. *Women in Management Review*, 21(4), 294-310.
- Stone, J. B. (1992). *Public entrepreneurship in Florida local government administration*. Unpublished master thesis, Florida State University, Tallahassee.
- Strickland L. R. (2008). *Relationship between emotional intelligence and leadership style of leaders in Florida agriculture*. Unpublished doctoral dissertation. University of Florida, Florida.
- Sundbo, J. (1998). *The theory of innovation: entrepreneurs, technology and strategy*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Sun-Tzu. (2000) *Savaş sanatı*. (S. Özbudun ve Z. Ataman, çev.). Ankara: Anahtar Kitaplar Yayınevi.
- Sutormeister, R. (1967). *People and productivity*. New York: McGraw Hill.
- Şahin, H. ve Erigüç, G. (2005). Hastane yöneticilerinin yönetsel stresi: stres kaynakları, belirtiler ve başa çıkma yöntemleri. *Hacettepe Sağlık idaresi Dergisi*, 5 (2), 21-53.
- Şen, M. (2010). *Tedarik zinciri yönetiminin KOBİ'lerde işletme performansı üzerine etkileri ve bir örnek uygulama*. Yayınlamamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Şimşek, M. (2004). *Toplam kalite yönetimi (4. bs.)*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8), 729-737.

- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2014) Akademisyenlerin duygusal zeka, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 63-80.
- Tekin, M. (1999). *Girişimcilik kendi işini kurma ve işletme (2. bs.)*. Konya: Dizgi Kitabevi
- Tekin, M. (2006). *M.Y.O' lar için girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği (5 bs.)*. Konya: Günay Ofset.
- Tekin-Acar, F. (2001). *Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-48.
- Teoh, H.Y ve Foo, S.L. (1997). Moderating effects of tolerance of ambiguity and risk taking propensity on the role conflict- perceived performance relationship: evidence from Singaporean entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12, 67-81.
- Terhemba, A. J. ve Simeon, A. T. (2012). Executive stress and their job effectiveness in Benue State Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2, (8), 66-72.
- Thill, J. V., Bovee, C. L. , Wood, M. ve Dovel, G.(1993). *Management*. New York: Mcgraw-Hill Inc.
- Thoits, P. A. (19829. Life stress, social support, and psychological vulnerability: Epidemiological considerations. *Journal of Community Psychology*, 10, 341-362.
- Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance?. *Administrative Science Quarterly*, 33, 388–400.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Torun, A. (1997). Stres ve tükenmişlik. S.Tevrüz (Ed.) *Endüstri ve örgüt psikolojisi (2. bs.)* içinde (ss. 43-53). İstanbul.: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını.

- Tosunoğlu, T. (2005). Girişimcilik ve ekonomik gelişme. Yavuz Odabaşı (Ed.), *Girişimcilik içinde* (ss. 141-160). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 824.
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal zeka. *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20.
- Turan, S. ve Bektas, F. (2013). The relationship between school culture and leadership practices. *Eurasian Journal of Educational Research*, 52, 155-168.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu Araştırma ve Geliştirme Bölümü. (1993). *Kadın girişimciler konulu araştırma sonuçları*, Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2012). 2012 yılı Girişimcilik Raporları Rapor Sayısı: 16190. Türkiye İstatistik Kurumu Web sitesi. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16190>. Erişim Tarihi 27.08.2014.
- Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek içecek işletmelerinde müşteri tatmininin ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitabevi,
- Uçman, P. (1990). Ülkemizde çalışan kadınlarda stresle başa çıkma ve psikolojik rahatsızlıklar. *Psikoloji Dergisi*, 7 (24), 58-75.
- Uğurlu, A. C. (2007). *Türkiye'deki KOBİ'lerin ihracat potansiyelleri*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ulaş, D. (2006). Franchising sisteminin girişimcilik açısından değerlendirilmesi," *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 133-151.
- Ünay F. (2010). Kadın girişimcilik ve sosyal sorumluluk. Anlayış, 83. <http://www.anlayis.net> Erişim Tarihi: 13.01.2013
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M. ve De Cremer D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: a threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology Elsevier Science (USA)*, 4 (1), 140-143.
- Vincent M. ve S. Peterkin (1996). *Leadership style and learner outcome in Adventist secondary schools*. Seminarpaper for 18th International Faith Learning Seminar held at West Indies College High School Maneville, Jamaica. Silver Springs, USA.
- Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151-162.
- Waring, A. L. (2003). African-American female college presidents: Self conceptions of leadership. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 9(3), 31-44.

- Wechsler, D. (1943). Nonintellective factors in general intelligence. *Journal of Abnormal Psychology*, 38, 100-104.
- Wennekers S. ve Thurik R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth, *Small Business Economics*, 13, 27-55.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (V. Üner, çev.). İstanbul: Rota Yayınevi.
- Wickham, P.A. (2001). *Strategic entrepreneurship; a decision-making approach to new venture creation and management*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Winata S. (2008). *The economic determinants of entrepreneurial activity: Evidence from a bayesian approach*. Unpublished master's thesis, Business Studies in Financial Economics, Massey University, Albany.
- Wolcott R, C. ve Michael J. (2007). Lippitz the four models of corporate entrepreneurship. *Management Review*, 49 (1), 75-83.
- Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-274.
- Wube, M. C. (2010). *Factors affecting the performance of women entrepreneurs in micro and small enterprises*, Unpublished master's thesis, Bahır Dar University, Amhara National Regional State, Ethiopia.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2011). Bilgi toplumunda öğrenen örgütler ve liderlik süreci bağlamında bir örnek olay çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 15-36.
- Yalman, İ. N. ve Gündoğdu Ö. (2014). Kadın girişimciliği ve bölgesel kalkınma: TR72 (Kayseri, Sivas, Yozgat) bölgesinde uygulama. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9 (1), 39-70.
- Yargın, I. (2011). *AB'ye Uyum Sürecinde Kadın Girişimciliği*, AB'ye Uyum Sürecinde Kadın Girişimciliği Paneli Açılış Konuşması, TOBB Kadın Girişimciler Kurulu, Antalya.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zeka. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (2), 39-51.
- Yeşilyaprak, B. (2001). *Duygusal zeka (EQ): İş performansını belirleyici bir değişken*. Ankara: İmge Kitabevi.

- Yetim, N. (2002). Sosyal sermaye olarak kadın girişimciler: Mersin Örneği, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 79-92.
- Yıldız, S. (2010). *Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz-Kuşaklı, B. ve Bahçecik, N. (2012). Yönetici hemşirelerin duygusal zeka yetenekleri ve liderlik davranışları. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 20 (2), 112-119.
- Yörük, D. Dünder, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki belediye başkanlarındaki liderlik tarzları ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 103-109.
- Yu T. F. (1997). *Entrepreneurship and economic development in Hong Kong*. London: Routledge.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations (2nd ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yükçü, S. ve Atağan G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-13.
- Yüksel, M. (2006). *Duygusal zeka ve performans ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Zahra S. A. ve Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.
- Zapalska A. ve Fogel G. K. (1998). Characteristics of Polish and Hungarian Entrepreneurs. *Journal of Private Enterprise*, 19 (2), 132-144.
- Zeidner, M., Matthews, G. ve Roberts, R. D. (2009). *What we know about emotional intelligence?* London: MIT Press.
- Zel, U. (1996). *Liderlik teorileri ve araştırmaları*. Ankara: K.H.O. Matbaası.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-36.
- Zhu, W., Chew, I.K.H. ve Spangler, W.D. (2005) CEO transformational leadership ve organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

Zimmerman, J. (2008). *Refining definition of entrepreneurship*. Michigan: Proquest Information and Learning Company.



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Bu anket “**Duygusal Zeka, Sorunlarla Baş Etme Yöntemleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi: Kadın Girişimciler Üzerine Bir Çalışma**” adlı doktora tez çalışmamaya veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Anket sonuçlarına verilen cevaplar bireysel değerlemeye tabi tutulmayacağı için isminizi belirtmenize gerek yoktur. Ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Vereceğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olması araştırmanın sağlıklı yapılması için büyük önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ve Teknoloji Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

kcan@cu.edu.tr

Öğr. Gör. Ayşe İpek KOCA BALLI

Adana Bilim

Turizm Fakültesi

ikoca@adanabtu.edu.tr

LİDERLİK DAVRANIŞLARI						
Lütfen belirtilen ifadeye katılma derecenizi işaretleyiniz						
(1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Bazen (4) Çoğunlukla (5) Her zaman		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1.	Yeteneklerimi test etmek için zorlu fırsatlar ararım.	1	2	3	4	5
2.	Gelecekteki eğilimlerin işimizi nasıl etkileyebileceğini çalışanlarıma açıklarım.	1	2	3	4	5
3.	Çalışanlarım arasında işbirlikçi ilişkiler geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
4.	Çalışanlarıma davranışlarımla örnek olurum.	1	2	3	4	5
5.	İşlerini iyi yaptıklarında, çalışanlarımı överim.	1	2	3	4	5
6.	İşlerinde yeni yöntemler geliştirmeleri için çalışanlarımı motive ederim.	1	2	3	4	5
7.	Gelecekte yaşayabileceğimiz zorlukları çalışanlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
8.	Farklı bakış açılarına açığımdır.	1	2	3	4	5
9.	Çalışanlarımın, işletme içinde kabul edilmiş ilke ve standartlara uygun çalışmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
10.	Yeteneklerine güvendiğimi, çalışanlarıma hissettiririm.	1	2	3	4	5
11.	İşletmenin gelişimi için yenilikçi fırsatlar ararım.	1	2	3	4	5
12.	Gelecekle ilgili hayallerimi çalışanlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
13.	Çalışanlarıma değer verir ve saygılı davranırım.	1	2	3	4	5
14.	Verdiğim sözlerin arkasında dururum.	1	2	3	4	5
15.	Başarılı çalışanlarımı ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
16.	Olumsuz durumlardan ders çıkarırım.	1	2	3	4	5
17.	Çalışanların, uzun vadeli çıkarları ile işletme hedeflerinin birlikte gerçekleştirebileceğini görmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
18.	Çalışanlarımın aldıkları kararları desteklerim.	1	2	3	4	5
19.	Yönetim uygulamaları hakkında açık davranırım.	1	2	3	4	5
20.	İşletmenin değerlerine bağlı çalışanlarımı diğerlerine örnek gösteririm.	1	2	3	4	5
21.	Risk almaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
22.	Gelecekle ilgili olarak iyimserimdir.	1	2	3	4	5
23.	Çalışanlarımı işlerini yaparken özgür bırakırım.	1	2	3	4	5
24.	İş hedefleri ile ilgili somut planlar yaparım.	1	2	3	4	5
25.	Başarıları kutlamak için bahaneler yaratırım.	1	2	3	4	5
26.	İnisiyatif kullanmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
27.	Çalışanlarımı işletmenin amaçları doğrultusunda motive ederim.	1	2	3	4	5

28.	Çalışanlarımın işlerinde yeni yetenekler kazanmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
29.	Hedefe adım adım ilerlerim.	1	2	3	4	5
30.	Çalışanlarımın işletmeye katkılarını takdir ederim.	1	2	3	4	5

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
Lütfen belirtilen ifadeye katılma derecenizi işaretleyiniz.						
(1) Kesinlikle katılmıyorum						
(2) Katılmıyorum						
(3) Kararsızım						
(4) Katılıyorum						
(5) Kesinlikle katılıyorum						
1.	Ruh halim değiştiğinde, yeni fırsatları fark ederim.	1	2	3	4	5
2.	Duygular, yaşamı anlamlı kılan şeylerdendir.	1	2	3	4	5
3.	Duygularımı yaşadıkça onların farkına varırım.	1	2	3	4	5
4.	Güzel şeylerin olmasını beklerim.	1	2	3	4	5
5.	Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	1	2	3	4	5
6.	Pozitif bir ruh halindeyken problem çözmek benim için kolaydır.	1	2	3	4	5
7.	İnsanların yüzlerine bakarak yaşadıkları duyguları anlarım.	1	2	3	4	5
8.	Pozitif bir ruh halindeyken yeni fikirler bulabilirim.	1	2	3	4	5
9.	Duygularımı yaşayarak kolayca fark ederim.	1	2	3	4	5
10	Gönderilen sözsüz mesajları fark ederim.	1	2	3	4	5
.						
11	İnsanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak anlarım.	1	2	3	4	5
.						
12	Engeller karşısında gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içine sokarım.	1	2	3	4	5
.						

STRESLE BAŞA ÇIKMA		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
Lütfen belirtilen ifadeye katılma derecenizi işaretleyiniz						
(1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Bazen (4) Çoğunlukla (5) Her zaman						
1.	Sorunlarla başa çıkmak için farklı yollar düşünürüm.	1	2	3	4	5
2.	Kendimi daha iyi hissetmek için kendi kendimi motive ederim.	1	2	3	4	5
3.	Sorunlar hakkında eşim ya da diğer akrabalarım ile konuşurum.	1	2	3	4	5
4.	Bir plan yapar ve onu izlerim.	1	2	3	4	5
5.	Sorunlara dışarıdan bakmaya ve objektif olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6.	Hayatta her zaman daha kötüsünün de olabileceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
7.	Sorunlar hakkında bir arkadaşım ile konuşurum.	1	2	3	4	5
8.	Yapılması gerekenleri bilir ve onları yapmak için çok çalışırım.	1	2	3	4	5
9.	Söylediklerimde ve yaptıklarım da aklımı izlerim.	1	2	3	4	5
10.	Olayların iyi tarafını görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
11.	Sorunlarla ilgili olarak profesyonel birinden yardım alırım (doktor, avukat...).	1	2	3	4	5
12.	Ne istediğime karar verir ve istediğimi gerçekleştirmek için çalışırım.	1	2	3	4	5
13.	Olayların nasıl sonuçlanacağını tahmin etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14.	Benzer problemlere sahip insanlardan, daha iyi durumda olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
15.	Benzer problemler yaşamış kişi ya da gruplardan yardım alırım.	1	2	3	4	5
16.	Sorunları çözmek için birden fazla bakış açısı geliştiririm.	1	2	3	4	5
17.	Olaylardan ders almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
18.	Kendime her şeyin daha iyi olacağını söylerim.	1	2	3	4	5
19.	Karşılaştığım sorunlarla ilgili daha fazla bilgi edinmek için çalışırım.	1	2	3	4	5
20.	Kendimi sürekli geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
21.	İnsanların benden beklediklerini anlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
22.	Yaşadığım sorunların hayatımı olumlu olarak değiştireceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
23.	Zorlukların üstesinden gelmek için dua ederim.	1	2	3	4	5
24.	Sorunları çözerken acele etmeden yavaş yavaş ilerlerim.	1	2	3	4	5

FİRMA PERFORMANSI						
Son iki yılı dikkate aldığınızda ve rakiplerinize kıyasladığınızda aşağıdaki faktörler doğrultusunda işletmenizin performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?						
1) Çok Kötü (2) Kötü (3) Ne iyi Ne Kötü (4) İyi (5) Çok İyi		Çok Kötü	Kötü	Ne İyi Ne Kötü	İyi	Çok İyi
1.	Rakiplere göre işletmenizin ürünlerinin kalitesi	1	2	3	4	5
2.	Rakiplere göre müşteri memnuniyeti sağlama	1	2	3	4	5
3.	Rakiplere göre işletmenizin satışları	1	2	3	4	5
4.	Rakiplere göre işletmenizin verimliliği	1	2	3	4	5
5.	Rakiplere göre işletmenizin pazar payı	1	2	3	4	5
6.	Rakiplere göre işletmenizin amaçlarına ulaşma düzeyi	1	2	3	4	5
7.	Rakiplere göre işletmenizin kârlılığı	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız?

Medeni Durumunuz? ☐ Evli ☐ Bekar

Öğrenim Düzeyiniz?

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?

İşletmenizin ne kadar süredir faaliyet göstermektedir?

☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11 ve üzeri

İşletmeniz hangi şehirde faaliyet göstermektedir?

☐ Adana ☐ Mersin ☐ Hatay ☐ Osmaniye

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Ayşe İpek KOCA BALLI
Doğum Tarihi ve Yeri : 10.10.1984 - Adana
Adres : Sabuncu Bulvarı MNS Plaza, No:50, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Turizm Fakültesi.
İletişim : ikoca@adanabtu.edu.tr
ipekko@hotmail.com
Medeni Hali: : Evli

EĞİTİM BİLGİLERİ

Doktora :Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2011-2015.
Yüksek Lisans :Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2009-2011.
Lisans :Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Fakültesi, 2002-2007.

İŞ DENEYİMİ

2013- :Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Turizm Fakültesi Öğretim Görevlisi
2010-2013 :Çukurova Üniversitesi, Pozantı Meslek Yüksek Okulu Öğretim Görevlisi