



HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
DUYGUSAL ZEKÂNIN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

GÜLŞAH YALÇIN

HAVACILIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEMMUZ 2024



HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
DUYGUSAL ZEKÂNIN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

GÜLŞAH YALÇIN

HAVACILIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Alper Bahadır DALMIŞ

TEMMUZ 2024

Tez Onayı

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Havacılık Yönetimi (Türkçe) Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Gülşah YALÇIN**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirerek, aşağıda imzaları olan jüri önünde tezini başarı ile sunmuştur.

Doç. Dr. Adnan GÜZEL

Müdür, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Doç. Dr. Hatice Bahar AŞÇI

Anabilim Dalı Başkanı, Havacılık Yönetimi

Doç. Dr. Alper Bahadır DALMIŞ

Tez Danışmanı: Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Tez Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Alper Bahadır DALMIŞ

AHMYO, Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Emre YILMAZ

AHMYO, Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Prof. Dr. Mustafa POLAT

İşletme, OSTİM Teknik Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: Temmuz 2024

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım “Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Duygusal zekânın Aracılık Rolü: Havacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma” konulu tez çalışmasında tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanmada ilgili eserlere bilimsel normlar dahilinde atıfta bulunduğumu, atıfta bulunduğum her eserin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversite ya da başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Gülşah YALÇIN

İTHAF

Bu alışma süresince değerli bilgilerini benimle paylaşan, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Alper Bahadır DALMIş’a tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Hayatımın her anında emeği bulunan, hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, beni her zaman destekleyen annem Fatma YILMAZ’a, babam Kadir YILMAZ’a, biricik eşim İbrahim YALÇIN’a ve canım kızım Sıla YALÇIN’a ithaf ediyorum.



ÖZ

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gülşah YALÇIN

Yüksek Lisans, Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Alper Bahadır DALMIŞ

Temmuz 2024, 126 sayfa

Bu araştırma, havacılık sektöründe hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini ve duygusal zekânın bu ilişkideki aracılık rolünü incelemiştir. Anket yöntemiyle toplanan veriler, hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Ayrıca, duygusal zekânın hizmetkâr liderliğin etkisi ile iş performansı arasında anlamlı bir aracılık rolü oynadığı bulunmuştur. Bu sonuçlar, liderlik gelişimi stratejilerinde hizmetkâr liderlik becerilerine odaklanmanın ve çalışanların duygusal zekâ düzeylerini desteklemenin önemini vurgulamaktadır. Gelecekteki araştırmaların, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda benzer ilişkileri incelemesi ve liderlik uygulamalarını daha da geliştirmeye yönelik stratejiler belirlemesi önerilmektedir.

Anahtar Kavramlar: Hizmetkâr Liderlik, Performans, Duygusal zekâ

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON JOB PERFORMANCE: A STUDY ON AVIATION INDUSTRY

Gülşah YALÇIN

Master, Department of Aviation Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Alper Bahadır DALMIŞ

July 2024, 126 pages

This study investigates the impact of servant leadership on job performance and the mediating role of emotional intelligence in this relationship within the aviation sector. Data collected through survey methods were analyzed using hierarchical regression analysis. The findings confirm a positive effect of servant leadership on job performance. Additionally, emotional intelligence was found to mediate the relationship between servant leadership and job performance significantly. These results underscore the importance of focusing on servant leadership skills in leadership development strategies and supporting employees' levels of emotional intelligence. Future research could explore similar relationships in different sectors and cultural contexts, aiming to further enhance leadership practices.

Keywords: Servant Leadership, Performance, Emotional Intelligence

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
HİZMETKÂR LİDERLİK	7
1.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı	7
1.2 Liderlik Teorileri	8
1.2.1 Kişilik Yaklaşımı.....	8
1.2.2 Davranışçı Yaklaşım	9
1.2.3 Koşullu Yaklaşım	13
1.2.4 Karizmatik Liderlik	13
1.2.5 Etkileşimsel Liderlik	15
1.2.6 Dönüşümcü Liderlik	15
1.3 Hizmetkâr Liderlik	17
1.3.1 Hizmetkâr Liderliğin Tanımı.....	17
1.3.2 Hizmetkâr Liderin Özellikleri	19
1.3.3 Hizmetkâr Liderlik Modelleri.....	22
1.3.4 Hizmetkâr Liderliğin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	27
1.3.5 Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	28
İKİNCİ BÖLÜM	33
İŞ PERFORMANSI.....	33
2.1 İş Performansı Kavramı ve Tanımı	33
2.2 İş Performansının Boyutları	38
2.2.1 Görev Performansı.....	38
2.2.2 Bağlamsal Performans	39
2.3 İş Performansını Etkileyen Faktörler.....	40

2.3.1 Kişisel Faktörler	42
2.3.2 Örgütsel Faktörler	42
2.3.3 Çevresel Faktörler	42
2.4 İş Performansı ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	49
DUYGUSAL ZEKÂ	49
3.1 Duygu ve Zekâ Kavramları	49
3.2 Duygusal Zekâ Kavramı	52
3.3 Duygusal zekânın Tarihsel Gelişimi ve Tanımı.....	55
3.4 Duygusal Zekâ Teorileri	58
3.4.1 Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Teorisi.....	58
3.4.2 Goleman'ın Duygusal Zekâ Teorisi	60
3.4.3 Bar-On'un Duygusal Zekâ Teorisi.....	61
3.5 Duygusal zekânın Önemi	63
3.6 Duygusal zekânın Örgütsel Faydaları	67
3.7 Duygusal Zekâ Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	69
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	71
HİPOTEZLER, YÖNTEM VE BULGULAR	71
4.1 Araştırmanın Hipotezleri.....	71
4.2 Araştırmanın Modeli	73
4.3 Yöntem.....	74
4.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	74
4.3.2 Veri Toplama Araçları	76
4.4 Bulgular.....	79
SONUÇ	85
5.1 Bulguların Tartışılması	85
5.2 Araştırmanın Katkısı	87
5.3 Araştırmanın Kısıtları	88
5.4 Öneriler	89
5.4.1 Havacılık Sektörü İçin Öneriler	89
5.4.2 Araştırmacılar İçin Öneriler	90
KAYNAKLAR	93

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri	76
Tablo 2: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları	77
Tablo 3: İş Performansı Ölçeği DFA Sonuçları	78
Tablo 4: Duygusal zekâ Ölçeği DFA Sonuçları	79
Tablo 5: Kavramlara ait Ortalama, Standart Sapma, Cronbach's Alpha ve Korelasyon Analiz Sonuçları	80
Tablo 6: KMO Bartlett Analiz Sonuçları	80
Tablo 7: Hizmetkâr Liderliğin Performans Üzerindeki Etkisini Görme Amacıyla Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	82
Tablo 8: Duygusal zekânın Aracılık Rolünü Görme Amacıyla Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 9: Hipotez Kabul Durumları	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....73



GİRİŞ

Günümüz işletme ortamlarında, liderlik kavramının karmaşıklığı giderek artmaktadır. Geleneksel olarak liderlik, otorite ve güçle ilişkilendirilen bir kavram olarak algılanırken, günümüzde liderlik tanımı çok daha geniş bir yelpazeye yayılmış durumdadır. Artık liderler, sadece kuralları koymak ve emir vermekle sınırlı değildir; aynı zamanda vizyonerler, koçlar, rehberler ve destekçiler olarak da tanımlanmaktadırlar. Bu geniş yelpaze, liderlik literatürünün ve uygulamalarının sürekli olarak evrilmesine ve değişmesine yol açmıştır.

Liderlik literatüründe yaşanan bu değişim, liderlik kavramının sadece kişisel nitelikler ve davranışlarla değil, aynı zamanda liderin çevresiyle etkileşimleri, organizasyon kültürü, teknolojik ilerlemeler ve küresel pazar dinamikleri gibi dış etkenlerle de ilişkilendirilmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, liderlik artık sadece bir bireyin kişisel özellikleriyle değil, aynı zamanda organizasyonun bütünüyle ve çevresiyle etkileşimiyle de ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, liderlik uygulamaları da giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Geleneksel liderlik modelleri artık tek başına yeterli değildir; liderler, değişen iş dünyasının gerektirdiği esneklik ve yenilikçilikle uyum sağlamak için sürekli olarak yeni yaklaşımlar geliştirmekte ve mevcut modelleri yeniden şekillendirmektedirler. Bu nedenle, liderlik literatürü ve uygulamaları, işletmelerin ve liderlerin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için sürekli olarak yeniden değerlendirilmekte ve güncellenmektedir.

Bu değişimler, araştırmacıları ve uygulayıcıları liderlik etkinliğinin temel bileşenlerini daha derinlemesine anlamaya ve keşfetmeye teşvik etmektedir. Liderlikteki bu evrim, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için liderlik stratejilerini ve uygulamalarını sürekli olarak gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle, liderlik literatüründeki ve uygulamalarındaki bu değişimleri anlamak ve analiz etmek, günümüz işletmeleri için hayati öneme sahiptir. Bu evrimin bir sonucu olarak, hizmetkâr liderlik kavramı, modern işletme yönetimi literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Bu liderlik yaklaşımı, ilk kez Robert K.

Greenleaf tarafından 1970'lerde ortaya atılmıştır. Hizmetkâr liderlik, liderin rolünü bir hizmet olarak tanımlar; yani lider, sadece emirler veren bir figür değil, aynı zamanda takım üyelerine hizmet eden, onların ihtiyaçlarını önemseyen ve gelişimlerine destek olan bir kişidir. Bu liderlik modeli, geleneksel liderlik modellerinden önemli ölçüde farklılık gösterir. Geleneksel liderlik genellikle otorite, kontrol ve karizma üzerine kuruludur, liderlerin gücü ve etkisi takımın yönetimi ve kontrolü üzerindedir. Ancak hizmetkâr liderlik, liderin gücünü, takımın refahı, başarısı ve bireylerin potansiyellerinin ortaya çıkması için kullanılması gerektiğini vurgular.

Hizmetkâr liderlik, liderin takım üyelerine odaklanarak onların ihtiyaçlarını anlama, destekleme ve güçlendirme üzerine kuruludur. Lider, takımının başarısını bireylerin başarısıyla doğrudan ilişkilendirir ve onların gelişimine katkı sağlamak için çaba harcar. Bu modelde liderlik, bir hizmet anlayışıyla bütünleşir ve liderin etkinliği, takım üyelerinin memnuniyeti, motivasyonu ve performansı üzerinde belirleyici bir rol oynar.

Hizmetkâr liderlik, organizasyonlarda daha yüksek moral, iş tatmini, bağlılık ve verimlilik düzeyleri ile ilişkilendirilmiştir. Liderin takımına olan desteği ve özverisi, çalışanların da aynı ölçüde organizasyona olan bağlılığını ve katkısını artırır. Bu nedenle, hizmetkâr liderlik, günümüz işletme ortamlarında etkili liderlik uygulamaları arasında giderek daha fazla kabul görmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, hizmetkâr liderliğin işletmelerde olumlu sonuçlar doğurduğuna dair giderek artan kanıtlar sunmaktadır (Sendjaya vd., 2019). Bu araştırmalar, hizmetkâr liderliğin işletmelerdeki çalışan memnuniyeti, bağlılık düzeyleri, iş performansı ve işletme sonuçları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderlerin, takımlarına yönelik empati, destek ve rehberlik sağlamaları, çalışanların motivasyonunu artırır, iş birliğini teşvik eder ve işletmenin başarısını artırır.

Ancak, hizmetkâr liderliğin etkilerini anlamak için sadece liderlik tarzını değil, aynı zamanda liderin duygusal zekâsını da anlamak önemlidir. Duygusal zekâ, liderin duygularını tanıma, anlama, yönetme ve başkalarının duygularını etkileme

yeteneğini ifade eder. Liderlerin duygusal zekâsı, takım üyeleriyle etkili iletişim kurma, motivasyonu artırma, çatışmayı yönetme ve iş birliğini teşvik etme yeteneklerini etkiler. Dolayısıyla, liderlerin hizmetkâr liderlik rollerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için duygusal zekâlarının önemi giderek daha fazla vurgulanmaktadır.

Bu bağlamda, hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini daha derinlemesine anlamak ve açıklamak için liderlik tarzı ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelemek önemlidir. Çünkü liderlik etkinliğini anlamak ve iyileştirmek, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmelerine ve başarılarını artırmalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, liderlik literatüründe ve uygulamalarında hizmetkâr liderlik ve duygusal zekâ gibi konuların daha fazla araştırılması ve incelenmesi gerekmektedir. Bu sayede, işletmeler liderlik stratejilerini daha bilinçli bir şekilde geliştirebilir ve liderler, takımlarını daha etkin bir şekilde yönetebilirler. Duygusal zekâ, bireylerin duygularını tanıma, anlama, yönetme ve başkalarının duygularını etkileme yeteneği olarak tanımlanır (Mayer ve Salovey, 1997). Liderlerin duygusal zekâsı, takım üyeleriyle etkili bir iletişim kurma, motivasyonu artırma, çatışmayı yönetme ve iş birliğini teşvik etme becerilerini etkileyebilir. Dolayısıyla, liderlerin hizmetkâr liderlik rollerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için duygusal zekâlarının önemi giderek daha fazla tanınmaktadır.

Bu araştırma, hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolünü anlamayı amaçlamaktadır. Hizmetkâr liderlik, liderliğin modern bir yaklaşımı olarak giderek daha fazla ilgi çekmektedir ve işletmelerde olumlu sonuçlar doğurduğuna dair artan kanıtlar bulunmaktadır. Ancak, bu liderlik tarzının etkilerini anlamak için sadece liderlik tarzını değil, aynı zamanda duygusal zekânın etkilerini anlamak da önemlidir.

Bu araştırma, özellikle havacılık sektöründe gerçekleştirilmektedir. Havacılık sektörü, benzersiz dinamiklere ve zorluklara sahip bir endüstridir ve liderlik-takım ilişkileri bu sektörde önemli bir rol oynamaktadır. Bu araştırma, sektöre özgü dinamikleri ve liderlik-takım ilişkilerini daha derinlemesine anlamak için bir fırsat sunmaktadır. Araştırmanın sonuçları, havacılık sektöründeki kuruluşlar için liderlik

uygulamalarını daha iyi anlamalarına ve iyileştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, liderlik literatürüne sektöre özgü bir perspektif sunarak, genel liderlik teorilerinin pratik uygulamalarını geliştirmeye katkıda bulunabilir. Bu nedenle, araştırmanın sonuçları hem akademik hem de uygulamalı alanda önemli bir katkı sağlayabilir.

Bu araştırmanın havacılık sektörüne odaklanması, sektörün karmaşıklığı, dinamikleri ve riskleri göz önüne alındığında büyük bir önem taşımaktadır. Havacılık endüstrisi, karmaşık regülasyonlar, güvenlik standartları, teknik gereksinimler ve operasyonel zorluklar gibi benzersiz özelliklere sahiptir. Ayrıca, hava taşımacılığı, dünya çapında yoğun rekabetin olduğu bir sektördür ve küresel ekonomik, politik ve sosyal değişimler havacılık işletmelerini etkileyebilir. Bu nedenle, liderlik uygulamalarının havacılık sektöründe özellikle dikkate alınması gerekmektedir.

Havacılık sektöründe liderlerin karşılaştığı zorluklar, diğer endüstrilere kıyasla daha farklıdır. Örneğin, liderler, sürekli değişen işletme ortamlarında hızlı kararlar almak zorunda kalabilirler ve bu kararlar genellikle yüksek risk taşır. Ayrıca, havacılık sektöründe liderler, kriz durumlarına hızlı bir şekilde yanıt vermek ve sorunları etkili bir şekilde yönetmek zorundadırlar. Bunların yanı sıra, havacılık endüstrisi sürekli olarak teknolojik yeniliklerle karşı karşıyadır ve liderlerin bu teknolojik gelişmelere uyum sağlamaları ve bunları yönetmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderliğin ve duygusal zekânın havacılık sektöründeki liderlik etkinliği üzerindeki etkisini anlamak, sektördeki liderlerin karşılaştığı benzersiz zorlukları ve gereksinimleri anlamak açısından önemlidir. Hizmetkâr liderlik ve duygusal zekâ, havacılık liderlerinin takımlarını yönetirken karşılaştıkları karmaşık durumlarla başa çıkmalarına yardımcı olabilir ve işletmelerin başarısı için kritik bir rol oynayabilir. Bu araştırma, havacılık sektöründeki liderlik uygulamalarını geliştirmek ve sektördeki liderlerin liderlik becerilerini güçlendirmek için değerli bir katkı sağlayabilir.

Örgütsel gelişim ve değişim sonucu çalışanların beklentileri dış kaynaklı ödüllerin ötesinde gelişme göstermektedir. Bu gelişimin günümüzdeki örgüt yapılarına yansımaları; çalışanların iş yerlerinin bir parçası olma ve onları etkileyen kararlarda söz sahibi olma istekleri; bireysel olarak değer görme istekleri, katkı sağlayan,

yardımcı olan, ahlaki değerlere sahip adil liderlerle yönetilme istekleri; olumlu örgüt iklimi istekleri, esnek örgüt politikaları istekleri ve bilgi istekleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin ve liderlerin çalışanlarını işe dâhil etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte araştırmacılar, çalışanların bu istekleri doğrultusunda liderlerin etkililiklerini en üst seviyeye çıkarabilmenin, çalışanlarının algılarını, ahlaki değerlerini ve isteklerini göz önünde bulundurmalarından geçtiği sonucuna varmışlardır (Guillaume vd., 2013). Çalışanların bu beklentilerini karşılayacak liderlik özelliklerine sahip olan liderlik tarzına hizmetkâr liderlik denilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların hayattaki başarısı ve mutluluklarının sağlanabilmesinde, belirli bir entelektüel zekâ (Intelligence Quotient-IQ-) düzeyi kadar, duygusal zekâyı da sahip olmalarının gerekliliği ortaya atılmıştır. Duygusal zekâ, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir (Law, Wong ve Song, 2004: 485). Yüksek duygusal zekânın bireysel ve örgütsel başarı açısından önemli olduğu yönündeki açıklamalar akademisyenlerin, araştırmacıların ve iş dünyasındaki yöneticilerin ilgisini çekmektedir. Duygusal zekâ yaklaşımının yönetsel uygulamalar üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Bazı organizasyonların duygusal zekâyı çalışan geliştirme programlarına dahil ettiği (Schwartz, 2000) ve bazı üniversitelerin eğitim programlarında duygusal zekâ becerileri dersinin yer aldığı görülmektedir. Duygusal zekânın iş performansı, iş tatmini, işe devamsızlık, bağlılık ve liderlik gibi birçok iş ortamı ile ilgili değişkeni etkilediği yönünde araştırmalar bulunmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997; Goleman, 1995).

Bu çalışmanın amacı, liderlik literatüründe giderek daha fazla önem kazanan hizmetkâr liderlik anlayışının, iş performansı ve duygusal zekâ üzerindeki etkilerini bütüncül bir model içerisinde ele alarak, özellikle havacılık sektöründe çalışan personelin liderlik deneyimlerini ve performanslarını anlamak ve geliştirmek üzerine odaklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik, liderin öncelikle takımına hizmet etme ve onların gelişimine odaklanma anlayışını içerir. Bu liderlik tarzı, çalışanların memnuniyetini, bağlılığını ve performansını artırma potansiyeline sahiptir.

Araştırmanın temel amacı, havacılık sektöründe hizmetkâr liderliğin etkilerini anlamak ve duygusal zekânın bu ilişkideki aracılık rolünü açığa çıkarmaktır. Duygusal zekâ, liderin duygularını tanıma, anlama, yönetme ve başkalarının duygularını etkileme yeteneği olarak tanımlanır. Bu yetenekler, liderin takımıyla etkili iletişim kurma, motivasyonu artırma, çatışmayı yönetme ve iş birliğini teşvik etme becerilerini etkiler. Bu nedenle, duygusal zekânın hizmetkâr liderliğin etkileri üzerindeki aracılık rolünü anlamak, liderlik literatüründe önemli bir boşluğu doldurabilir.

Ankara ilinde yer hizmetleri personeli olarak görev yapan havacılık personelleri, bu çalışmanın örnekleme olarak seçilmiştir. Havacılık sektörü, karmaşık ve dinamik bir endüstri olduğu için, bu sektördeki liderlik uygulamalarını anlamak ve iyileştirmek büyük önem taşır. Ancak, literatürde havacılık sektöründe liderlik üzerine sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma, bu alandaki boşluğu doldurmayı ve havacılık sektöründeki liderlik uygulamalarına daha fazla ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma, hizmetkâr liderliğin havacılık sektöründeki etkilerini anlamak ve duygusal zekânın bu etkiler üzerindeki rolünü belirlemek için bir fırsat sunmaktadır. Havacılık sektöründe liderlik uygulamalarını anlamak, bu sektörde çalışanların performansını ve memnuniyetini artırmak için değerli bir adım olabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

Araştırmanın bu bölümünde hizmetkâr liderlik kavramı derinlemesine incelenmektedir.

1.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik, insanlık tarihinde toplulukların bir araya gelmesi ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan önemli bir olgudur (Bass, 1990). Bu olgu, farklı kültürlerde ve toplumlarda sürekli olarak var olmuş ve insanların ortak hedeflerini gerçekleştirmelerinde kritik bir rol oynamıştır. Liderlik, sadece bir kişinin grup üzerinde otorite kurması değil, aynı zamanda etkili bir şekilde yönlendirme, motivasyon sağlama ve vizyon oluşturma yeteneğini içerir.

Liderlik, toplumların ilerlemesinde, örgütlerin başarısında ve hatta kişisel gelişimde önemli bir etkiye sahiptir (Bass, 1990). Liderlerin bu yetenekleri geliştirmek için belirli kişilik özelliklerine, karizmaya, bilgi ve beceriye sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, liderlerin stratejik düşünme, karar verme, iletişim ve ikna kabiliyeti gibi temel yetkinliklere sahip olmaları önemlidir (Mumford vd., 2000).

Liderlik kavramı, lider ile takipçiler arasındaki etkileşime dayalı bir süreç olarak kabul edilir. Ancak liderliğin tanımı konusunda tam bir uzlaşa sağlanamamıştır ve çeşitli liderlik teorileri mevcuttur. Klasik, neo-klasik ve modern yönetim anlayışları liderliği farklı perspektiflerden ele almıştır. Örneğin, durumsallık yaklaşımı liderliği değişen şartlara uyum sağlayabilen esnek bir süreç olarak görmüştür (Livvarçin, 2012).

Liderlik, bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modelleri, rol ilişkileri, takipçilere ilişkin algılar ve amaçlar gibi birçok faktörden etkilenen çok boyutlu bir

olgudur. Bu nedenle liderlik tanımları da çeşitlilik gösterir ve liderliği anlamak için bütüncül bir bakış açısı benimsemek gerekmektedir (Uslu, 2012). Liderlik, tek bir kişisel özellik ile ya da yetkinlikle açıklanamayacak kadar karmaşık, çok yönlü ve çok renkli bir olgudur.

Liderlik, tek bir kişisel özellik ile ya da yetkinlikle açıklanamayacak kadar karmaşık, çok yönlü ve çok renkli bir olgudur. İlk liderlik tanımları kontrol ve güce odaklanırken, daha sonraki tanımlar beceri, süreç ve örgütsel strateji gibi daha geniş kavramları da içermiştir. Liderlik, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak görülebilir (Barutçugil, 2014). Sonuç olarak, liderlik insan doğasının bir parçasıdır ve toplumların işleyişinde önemli bir rol oynamaktadır. Etkili liderlik için belirli kişilik özelliklerine, yetkinliklere ve tecrübeye sahip olmak gerekmektedir. Ancak liderlik, sadece tek bir tanım ile açıklanabilecek ya da öngörülebilecek bir olgu değildir; liderlik tanımları zaman içinde evrim geçirmiş ve geniş bir perspektif kazanmıştır. Bu nedenle liderlik, çok yönlü araştırmalara ihtiyaç duyan karmaşık bir konudur (Bass, 2008).

1.2 Liderlik Teorileri

Araştırmanın bu bölümünde öncelikli olarak liderlik teorileri incelenecektir.

1.2.1 Kişilik Yaklaşımı

Kişilik Yaklaşımı, liderlik teorileri hakkında tartışılan ilk görüş olarak kabul edilir. Bir liderin özellikleri, liderlik sürecinde en önemli faktör olarak bilinir (Elkins, 1980). Başka bir deyişle, belirli bir grupta bir kişiyi lider olarak kabul etmek, o kişinin sahip olduğu özelliklerle ilgilidir. Özellikler bakımından lider ile grup diğer üyeleri arasında önemli bir fark vardır (Koçel, 2015). Bu yaklaşıma göre, grupta bir kişi lider olarak kabul edilir; çünkü diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahiptir. Bir lideri bulmak için grup üyelerini farklı özellikler açısından karşılaştırmak gerekir, bu nedenle bu yaklaşımın merkezi noktası, bir kişinin özellikleri, nitelikleri ve karakteristikleri açısından diğer grup üyelerinden ayırt edilebilir birini bulmaktır.

(Koçel, 2015). Bu yaklaşıma göre, lider ile takipçiler arasında fiziksel ve kişilik özellikleri açısından önemli bir fark vardır. Bu alanda birçok çalışma yapılmış ve araştırmacılar, bir liderin yaş, boy, cinsiyet, etnik köken, güzellik, başkalarına güven, iyi konuşma, zekâ, bilgi, insanlarla iletişim kurma yeteneği, deha, olgunluk, dürüstlük, güven, samimiyet ve özgüven gibi özelliklere sahip olduğuna inanmaktadır.

1.2.2 Davranışçı Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre, bir liderin başarısı liderin davranışlarına bağlıdır. Liderin astlar üzerindeki etkisini belirleyen ana faktörler, liderin astlarıyla olan ilişkisi, yetkiyi devretme veya devretmeme, nasıl karar verdiği, nasıl planladığı ve kontrol ettiği, hedefleri nasıl belirlediği, çatışmaları nasıl çözdüğü ve benzeri davranışları içerir (Owens, 1979). Liderlik davranışı üzerine bir davranış teorisini geliştirmek için birçok çalışma yapılmıştır ve bu çalışmalar birçok liderlik tarzını tanımlamıştır, bunlar arasında:

1.2.2.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmaları, davranışsal teorisinin gelişiminde önemli bir rol oynayan çalışmalardan biri olarak kabul edilir, 1945 yılında başlamıştır (Koçel, 2015). Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmaları, psikologlar, sosyologlar ve ekonomistlerden oluşan bir ekip tarafından yürütülmüş ve Lider Davranış Envanteri (LBI) kullanılarak yapılmıştır. Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmacıları tarafından geliştirilen bir envanter, askeri organizasyonlarla birlikte endüstriyel organizasyonlarda da liderlerin gerçek davranışlarına astların algıları değerlendirilmiştir. Bu çalışmalarda araştırmacılar liderlik davranışının bağımsız boyutlarını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmalar farklı boyutlarla başlamış ve sonunda lideri temsil edebilecek iki gruba ayrılmıştır. Ohio Eyaleti ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçları, liderlik davranışının iki boyutunu vurgular: işle ilgili boyut (başlatma yapısı/görev-odaklılık) ve insan boyutu (düşünme/çalışan

odaklılık). İlk boyutta (yapılandırma) liderler, görevleri hızlı bir şekilde yerine getirmek için belirli kuralları ve prosedürleri göz önünde bulundurur. Bu yöntemin amacı işlerin yapılmasıdır. Çalışanlar, iletişim kurmak için resmi çizgilerin oluşturulması gerektiğini ve görevlerin nasıl yerine getirileceğini belirlemek için ne yapılması gerektiğini bilirler. Başlatma yapısı sürecinde lider, hedefleri belirler, tamamlanma süresini belirler, grup üyelerini düzenler, iletişim sistemi belirlenir ve personele gerekli eğitim verilir. Kısacası, bu faktör liderin iş ve üretim için davranışlarında gösterdiği önemi ve değeri gösterir. Başlatma yapısı davranışında lider, kendisi ile astları arasındaki ilişkiyi açıkça tanımlar ve takipçiler, diğerlerinin kendilerinden neler beklediğini bilirler. Ayrıca lider, iletişim kurmanın yollarını belirler ve grup görevlerini yerine getirmenin yollarını tanımlar (Koçel, 2015).

İnsan düşüncesi yöntemiyle lider, astlarının duygularına dikkat eder ve inançlarını saygı gösterir. Lider ve ast arasındaki ilişki, karşılıklı güvene ve saygıya dayanır. Bu yöntemle göre, lider takipçilere güvenir ve onlara saygı duyar ve onlara samimiyetle davranır. Bu şekilde lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine dikkat eder. Kısacası, bu faktör, liderin takipçilerine verdiği değeri temsil eder. Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarına göre, liderlik her iki alanda da yüksek bir puan alırsa hem kendisi hem de organizasyonu için olumlu bir sonuç elde edilecektir (Koçel, 2015). Daha sonra, benzer bir çalışma Ohio Eyalet Üniversitesi'nde yürütülmüş ve liderlik davranışı için başlatma yapısı ve düşünme boyutları olarak iki boyut belirlenmiştir. Düşünme boyutu, güven, saygı, samimiyet, destek ve astın refahına dikkat çeker (Rothberg, 2005). Başlatma yapısı, liderin lider ve ast arasındaki ilişkiyi tanımlayan ve aynı anda organizasyonel kalıpları, iletişim kanallarını ve işleri yapmanın yollarını belirleyen liderlik davranışını içerir (Dierendonck vd., 2004).

1.2.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947'de Michigan Üniversitesi'nde Likert tabanlı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, grup memnuniyetini ve verimliliği artıran faktörleri belirlemektir (Sivaruban, 2021). Bu çalışmalarda, üretkenlik, iş tatmini, personel

devir hızı, şikayetler, işten ayrılma, maliyet, motivasyon vb. kriterler kullanılmıştır. Farklı endüstriyel sektörlerde farklı sınıflardaki çalışanların anketlerine dayanarak, sonunda Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmalarına benzer liderlik davranışlarının incelendiği ve gözlemlendiği iki faktör belirlenmiştir. Bu iki faktör, bireysel tabanlı (çalışan) davranış stili ve iş tabanlı davranış stili olarak adlandırılmıştır. Bu davranış stili, liderin önceden belirlenmiş çalışma yöntemlerine göre hareket etmesini ve bunları kontrol etmesini ve gerekirse resmi pozisyonunu kullanarak cezalandırmasını içerir.

Bireysel tabanlı davranış stili (çalışan), liderin grup üyelerine yetki devrederek işlerini yapmasının sonucunda çalışanların yetenek ve memnuniyetinin artması şeklinde davranır (Koçel, 2015). Genel olarak, Ohio ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarının liderlik davranışı hakkında genel bir kavramı vardır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, üst düzey liderlere olan dikkat, liderler olarak organizasyon içindeki profesyonellere kaydırılmıştır. Bu araştırmacılar, her iki boyutun insan ve görev boyutları yüksek düzeyde olsa bile, durumsal faktörlerin lider davranışının etkinliğini etkilediğine inanmaktadır (Koçel, 2015).

1.2.2.3 Blake Mouton Yönetim Gridi

1964 yılında, iki Amerikalı yönetim kuramcısı olan Blake ve Mouton, yönetim gridi modelini geliştirdiler. Blake ve Mouton, "takımın" tercih edilen tarzının (9.9) olduğunu çünkü hem bireyler hem de üretim için birçok endişeye sahip olduğunu sonucuna vardılar. Bu tarz, yöneticilerin çalışanlar arasında iş birliğini ve bağlılığı teşvik etmek için kullandığı bir stildir. Bu yöntem, çalışanlarını şirketin etkin parçaları olarak görmelerini sağlar. Blake ve Mouton liderlik tarzlarını bir yönetim gridi olarak tanıttılar (Blake ve Mouton, 1964; Hersey ve Blanchard, 1969).

Zavallı Yönetim Tarzı (1-1) ile, yönetici üretime ve insana dikkat etmez. İnsana dikkat etmeyen ve üretime dikkat etmeyen yönetici, bir gruba liderlik etmeye layık değildir. Görev Yönetimi Tarzı (1-9), üretime odaklanmış ve insan ihtiyaçlarına daha az dikkat edilmiştir. İnsanlar, kurallara göre hareket etmesi gereken bir makine gibi

klasik bir teoriye göre ele alınır. Ortanın Altı Yönetim Tarzı (5-5), insanlar ve üretim dengeli ve ılımlı bir şekilde ele alınır. Ülke Kulübü Yönetim Tarzı (9 ve 1), insan ihtiyaçlarına odaklanmış ve üretime daha az dikkat edilmiştir. İnsanların refahına odaklanan rekreasyon kulübü gibi. Takım Yönetimi Tarzı (9 ve 9), üretime ve insan ihtiyaçlarına odaklanır. Karşılıklı çıkarları ve saygıya dayalı ilişkilere sahip olan insanlar bağlıdır (Blake ve Mouton, 1964; Hersey ve Blanchard, 1969; Koçel, 2015).

Black ve Mouton kutuptan en kötüye doğru sıralanışı aşağıdaki gibidir:

Sayı (9 ve 9): Takım Yönetim Tarzı: En iyisi çünkü en iyi performansa sahiptir.

Sayı (5 ve 5): Ortanın Altı Yönetim Tarzı: Takım yönetiminden sonra en iyisi.

Sayı (9 ve 1): Ülke Kulübü Yönetim Tarzı ve Sayı (1 ve 9): Görev Yönetim Tarzı: İkisi de aynı seviyededir ve zavallı yönetimden biraz daha iyidir.

Sayı (1 ve 1): Zavallı yönetim tarzı: En kötüsüdür.

Genel olarak, bu yaklaşımda iki kategoride faktör dikkate alınmaktadır: (1) üretime odaklanan faktörler ve (2) bireyler arası ilişkilere odaklanan faktörler (Koçel, 2015).

1.2.2.4 Likert 4 Yönetim Liderlik Tarzları

Likert Yönetim tarzı, yönetimde sunulan önemli davranışsal teorilerden biri olarak kabul edilir. Bu teoriye dayalı olarak dört yönetim tarzı veya sistem bulunmaktadır:

Sömürücü Otoriter Yönetim Sistemi: Bu tarzda, tüm kararlar üst düzey yönetim tarafından alınır. Motivasyon, tehdit ve korkuyla ilişkilendirilir. İletişim yukarıdan aşağıya ve tek yönlüdür. Üst düzey yönetici kontrol ve izlemeden sorumludur. Üst düzey yönetici astlarına güven duymaz ve güvenmez (Arun, 2008).

İyiliksever Otoriter Yönetim Sistemi: Bu tarza göre, üst düzey yönetici en çok karar alır. Motivasyon, içsel ve ekonomik teşviklere (ceza ve ödül) dayanır. Bu tarzda, yukarıdan aşağıya ve tek yönlü iletişim bulunur. Üst düzey yönetici gözden geçirme, kontrol ve izlemeden sorumludur. Üst düzey yönetici astlara efendiler ve köylüler gibi güvenir (Arun, 2008).

Danışmanlık Yönetim Sistemi: Bu tarzda bazı kararlar daha düşük pozisyonlardaki kişilere devredilir. Motivasyon, içsel, ekonomik ve bireysel motivasyonlara dayanır ve yeni deneyimler elde etme (potansiyel ceza ve ödül) amacı güdülür. Bu tarzda yukarıdan aşağıya ve iki yönlü iletişim bulunur. Üst düzey yönetici kontrol ve izlemeden sorumlu olmasına rağmen, alt düzeydeki kişilerin görüşleri alınır. Yönetici, astlarına göre oldukça iyi bir düzeyde güvenir ve onlara güvenir (Arun, 2008).

Katılımcı Yönetim Sistemi: Kararlar bu tarzda organizasyon boyunca alınır. Motivasyon, ekonomik ödüllere dayalıdır ancak grup katılımı ile (tarafarca kabul edilen ceza ve teşvik) desteklenir. Bu tarzda dikey ve yatay tüm iletişimler bulunur. Denetim ve kontrolden sorumlu olan yöneticiler ve çalışanlardır (Hall, 1972).

1.2.3 Koşullu Yaklaşım

Bu tarzda bir liderlik tarzı veya yöntemi vurgulanmaz. Farklı durumlarda çeşitli liderlik yöntemleri bulunur (Fiedler, 1971). Bu teoriye göre liderlik davranışı durumlara ve koşullara göre değişir (Behrendt vd., 2017). Bu teorilerde üç grup faktör belirlenmiştir:

Liderle ilgili faktörler, liderin bilgisi, değerleri ve inançları, Takipçilerle ilgili faktörler, bağımsızlık derecesi, sorumluluk, örgütsel hedeflerle uyum ve deneyimleri, Çevre, ekonomik, politik ve sosyal koşullarla ilgili faktörler. Sonuç olarak, başarılı liderliği etkileyen etkili faktörler şu şekilde ifade edilir: Liderin kişiliği ve özellikleri, Örgütün hedefleri ve yapısı, Çalışanların nitelikleri ve yetenekleri, Liderin ve çalışanların birbirleri arasındaki ilişkiler (Koçel, 2015).

1.2.4 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik temel olarak iletişim, teşvik ve kişilik gücü aracılığıyla diğerlerinde belirli davranışları teşvik etmenin bir yoludur. Karizmatik liderler, takipçileri bir şeyler yapmaya veya bir şeyleri yapma şeklini iyileştirmeye teşvik

ederler. Karizma geniş bir kavramdır ve karizmatik liderlerden bahsedildiğinde, genellikle toplumda önemli değişiklikler yapmış siyasetçiler, komutanlar, bilim insanları ve sanatçılar gibi kişilerden bahsedilir (Koçel, 2015).

Karizmatik liderlik stili en başarılı liderlik stillerinden biri olarak kabul edilir. Karizmatik liderler, takipçileri örgütün vizyonunu gerçekleştirmeye motive ederler. Sonuç olarak, bu liderlik stili geleneksel olarak en değerli stillerden biri olmuştur. Karizmatik liderlik, yaratıcılık ve yenilik için uygun bir ortam sağlar ve genellikle çok motive edicidir. Çalışanlar örgütteki karizmatik liderleri kolaylıkla takip ederler. Ancak, potansiyel olarak karizmatik liderlerin değerini azaltan önemli bir sorun vardır; onlar örgütü terk edebilirler, bu durumda bir örgüt, uzun yıllar boyunca yönetimsiz bir şekilde kalabilir, çünkü karizmatik liderlerin nadiren yerine birisi bulunur (Koçel, 2015). "Karizma", lideri diğerlerinden ayıran kişilik özelliklerinin bir grupla ifade edilmesidir (House ve Howell, 1992).

Takipçiler ve komutanlar arasındaki duygusal bağ açısından, takipçiler verimlilikten bağımsız olarak en iyisini yaparlar ve lider tarafından tanımlanan toplu mesajı gerçekleştirmek için fedakârlık yapmaya eğilimlidirler; ayrıca, bunu tamamen takip etmek için sağlam bir ahlaki taahhütte bulunma ve bunu tam olarak izleme yetenekleri olarak tanımlanır. Takipçilerle komutan arasında güçlü bir duygusal bağ vardır, bu da takipçilerin örgütün hedeflerine ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına, olağanüstü performans göstermelerine ve lider tarafından tanımlanan mesajı fedakârlık etmeye istekli olmalarına neden olur. Bu nedenle, karizmatik bir lider, takipçileri tarafından tam olarak izlenmek için sağlam bir ahlaki taahhütte bulunabilir (Shamir vd., 1993). Ayrıca, bu güç, Tanrı'nın belirli kişilere acıyı azaltmak için olağanüstü ve olağanüstü güçler şeklinde verdiği olağanüstü güç olarak tanımlanır. Karizmatik lider, kişisel özellikleriyle normal insanlardan ayrılır ve takipçileri etkileme konusunda özel bir güce sahiptir (Conger vd., 2000).

1.2.5 Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik tarzı ilk olarak 1970'lerden sonra McGregor, Burns tarafından tanımlanmış ve daha sonra diğer araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Etkileşimsel Liderlik davranışı, liderler ve takipçiler arasında değerli şeylerin alışverişi ile ilgilenirken, dönüşümcü liderlik, takipçilerin performansını beklentilerin ötesinde artırmaya işaret eder (Kuhnert ve Lewis, 1987). Etkileşimsel liderler, takipçilerini etkilemek ve davranışlarını belirli bir yöne yönlendirmek için ekonomik, siyasi ve psikolojik teşviklerin alışverişinden faydalanırlar. Örneğin, üretkenliği azaltarak finansal ödülleri reddedebilirler, ancak üretkenliği artırmak için finansal ödülleri artırabilirler (Bass, 1990). Etkileşimsel liderler, takipçileri istenilen hedeflere ulaştıklarında veya aştıklarında ödülleri artırır. Burada anahtar nokta, "liderler ve takipçiler arasındaki örtük alışveriştir". Ayrıca, etkileşimsel liderler, istedikleri sonuca ulaşmak için ekonomik, siyasi ve psikolojik teşvikler aracılığıyla gerekli motivasyonu, rehberliği ve tatmini sağlarlar ve zaman kısıtlamaları, dikkatli değerlendirme ve sıkı önlemler kullanarak hedeflerine ulaşırlar (Bono ve Judge, 2004).

Bu yaklaşımda, belirli hedeflere ulaşmak için bir formal örgütte çalışanlar bir grup oluştururlar. Bu tarzda dört farklı durumda davranış bulunur. İlk tür davranış, liderin ek kaynaklar ve yardım sağlayarak çalışanların performansını artırmak için uygun bir ortam sağladığı davranışı ifade eder. İkinci tür davranış, liderin iş sürecini izleyerek düzeltici kararlar alması durumlarını ifade eder. Üçüncü tür davranış, liderin pasif olduğu ve bir şeylerin yanlış gittiğinde müdahale etmediği bir davranış ifade eder. Dördüncü tür davranışta, lider işe karışmaz ve çalışanlar görevlerini özgürce yerine getirebilirler. Başka bir deyişle, lider sorumluluklarını yerine getirmez, bu da Laissez-Faire olarak adlandırılır (Koçel, 2015).

1.2.6 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, modern organizasyonlarda giderek daha fazla önem kazanan bir liderlik tarzıdır. Son on yıllarda dönüşümcü liderlik, rekabetin arttığı organizasyonlar

için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu liderler, takipçilerini ruhsal olarak motive ederek onların girişimci faaliyetlerini, yaratıcılıklarını ve yeniliklerini artırırlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerini etkileyici bir şekilde yönlendirerek onların kalplerini kazanırlar ve organizasyonlarda dinamik bir perspektif oluştururlar (Eraslan, 2011).

Bu liderlik tarzı, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini yükseltilmiş bir etik ve motivasyon seviyesine taşıdığı bir süreci ifade eder. Bu süreçte, liderler takipçilerini Maslow'un Piramidi ötesinde düşünmeye teşvik ederler ve onların liderlerine olan güveni ve saygısı artar. Takipçiler, tipik olarak beklenenden daha fazla çalışmaya motive olurlar ve liderlerinin hedeflerine ulaşması için ellerinden gelenin en iyisini yaparlar (Akbolat vd., 2013).

Dönüşümcü liderlerin başarısı, takipçilerin duygusal durumunu doğru bir şekilde yönlendirme yeteneklerine bağlıdır. Liderler, takipçilerinin duygusal beklentilerine ve ihtiyaçlarına yanıt vererek onların en üst düzeyde performans göstermelerini sağlarlar. Bu liderlik tarzı, finansal teşviklerin kullanıldığı işlemci liderlikten farklıdır; bunun yerine, liderler takipçilerinin potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarına olanak tanır ve onları istenilen yöne doğru yönlendirirler (Eraslan, 2011).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerinin motivasyonunu ve duygularını diğer liderlik tarzlarından daha fazla vurgular. Liderler, takipçilerin en yüksek performansı elde etmeleri için gereken motivasyonu ve desteği sağlamayı amaçlarlar. Bu liderlik tarzı, takipçilerin bireysel ve kolektif çıkarlar arasında bir denge kurmalarını ve daha yüce amaçlar için çalışmalarını teşvik eder (Yavuz, 2009).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirleriyle güçlü bir ilişki kurduğu bir süreçtir. Liderler, takipçilerini uzun vadeli hedeflere odaklanmaya teşvik ederler ve onları işyeri değerleri, etik değerler ve ilham verici liderlik özellikleriyle yönlendirirler. Bu süreçte, liderlerin ve takipçilerin birbirlerine güçlü bir şekilde bağlanması, organizasyonlarda dönüşümü başlatır ve sürdürür (Eraslan, 2011).

Dönüşümcü liderlik, Burns'ün (1978) ve Bass'ın (1990) öncülüğünde gelişen bir teoriye dayanır. Burns, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini yükseltilmiş bir etik ve

motivasyon seviyesine taşıdığı bir süreci tanımlar. Bass ise, liderlerin takipçilerini güçlendirerek onları beklenenden daha yüksek performans göstermeye teşvik ettiği bir liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderliği tanımlar.

Dönüşümcü liderlik, organizasyonlarda kabul edilebilir sonuçlara yol açar. Liderler, takipçilerin örgütsel bağlılığını ve sadakatini artırırken, onları motive ederler ve etkinliklerini artırır. Bu liderlik tarzı, organizasyonlarda dönüşümü başlatmak ve sürdürmek için gereken faktörleri belirlemek amacıyla birçok araştırmacının ilgisini çeker (Yavuz, 2009).

Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik, organizasyonlarda rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için önemli bir araçtır. Bu liderlik tarzı, liderlerin ve takipçilerin birlikte daha yüksek bir seviyeye çıkmasını sağlar ve organizasyonlarda yenilikçilik ve başarıyı teşvik eder (Bass, 1978).

1.3 Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, çağdaş liderlik paradigmalarında önemli bir kavram olarak öne çıkmakta (Bakan ve Doğan, 2012) ve bu çalışmada temel bir rol oynaması nedeniyle özel bir önem verilmektedir. Kendi bölümünde incelenen bu konu, hizmetkâr liderliğin tanımını, özelliklerini, modellerini, avantajlarını ve dezavantajlarını derinlemesine ele almaktadır. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin uygulamadaki örneklerini, başarılı kurumsal uygulamalarını ve bilimsel araştırmaları kapsamaktadır.

1.3.1 Hizmetkâr Liderliğin Tanımı

Türkçe kaynaklarının analizlerine göre, "hizmetkâr" kelimesi, "başkalarına hizmet eden bir bireyin yaptığı işler" anlamına gelmektedir (TDK, 2024), uluslararası kaynaklarda ise "başkalarına ev işlerinde veya kişisel işlerde yardım eden biri" olarak kullanılmaktadır (Cambridge Dictionary, 2024).

Bu perspektiflerle hizmetkârlık kavramı incelendiğinde, sadece işlevselliği aşan bir anlam kazandığı görülmektedir. Hizmet yoluyla liderlik, belirli bir cinsiyete veya

belirli alanlara özgü değildir. Russell, Stone, Sendjaya, Sarros, Page ve Wong gibi akademisyenler, bir hizmetkârın aynı anda liderlik yapabilmesi ve tam tersinin geçerli olması fikriyle zorlanarak, hizmetkâr liderliğin bir "çelişki" olarak tanımlanmasına neden olmuşlardır (Focht, 2011).

Sıklıkla sadece başkalarına yardım etme eğilimi olarak algılansa da hizmetkâr liderlik, liderlerin öncelikle başkalarını dikkatlice dinleyip kendi görüşlerini ortaya koymadan önce diğerlerini önceliklendirmesini içerir. Temelde, takipçilerin refahını kendi çıkarlarının önüne koymak ve onların ihtiyaçlarına uyum sağlamakla ilgilidir. Bir hizmetkâr liderin otoritesinin bu özelliklerden kaynaklandığı savunulabilir, çünkü bu nitelikler aracılığıyla astlar üzerindeki etkilerini güçlendirmektedirler (Fındıkçı, 2009).

"Hizmetkâr Liderlik" teriminin doğuşu, araştırmacı Robert K. Greenleaf'e (1970) atfedilir. Greenleaf, 1956'da Herman Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk" adlı eserini okuduktan sonra birinin hem hizmetkâr hem de lider olabileceği fikrini benimsemiştir. Leo karakterini "Hizmetkâr Lider" kavramıyla ilişkilendirmiştir (Greenleaf, 1995).

Greenleaf (1995), etkili bir liderin öncelikle başkalarına hizmet eden biri olarak görüldüğünü savunmuştur. Yazılarında sıkça "Hizmetkâr Lider" terimini kullanmıştır (Lopez, 1995). Kitapta anlatılan kilit bir olayda, bir grup gizemli bir yolculuğa çıkar, Leo onlara hizmet eder, onları enerjisi ve şarkılarıyla motive eder. Leo'nun kaybolmasından sonra, takımın başarısı azalır. Takım, Leo'nun kendilerini yönlendiren liderleri olduğunu fark eder (Hesse, 1998). Bu örneğe dayanarak, Greenleaf (1995) hizmetkâr liderlik kavramını daha fazla araştırarak geliştirmiştir.

Birçok akademisyen, hizmetkâr liderliğin ideolojik temellerinin dini öğretilere ve liderlere kadar uzandığını öne sürmektedir (Bekker, 2010). Hizmetkâr liderlik, çeşitli dini öğretilerde yansıtılan nitelikleri içerir ve güçlü kullanımını ve etiket ve ahlaka uygunluğunu vurgular. Benzer prensipler, liderlerin takipçilerine hizmet ettiği Budizm, Yahudilik ve Hinduizm gibi inanç sistemlerinde de bulunmaktadır (Sivananda, 2003).

"Servant as Leader" kitabında, Greenleaf (2003), hizmetkâr liderliğin temel prensibini önce hizmet etmek olarak vurgular. Liderlerin takımlarıyla etkileşimlerini inceleyerek hizmetkâr liderliğin değerlendirilmesini önerir ve bu durumu kavram için bir deneme taşı olarak nitelendirir. Başkalarına hizmet etmeye odaklanma, hizmetkâr liderliği diğer teorilerden ayıran önemli bir özelliktir (Van Dierendonck, 2011). Çok boyutlu yapısı ve farklı bakış açılarını içermesi nedeniyle, hizmetkâr liderlik tek bir tanıma sığmaz (Page ve Wong, 2000). Hizmetkâr liderler, takipçilerinin mükemmelliğe ve başarıya ulaşmak için ihtiyaç duyduğu şeyleri belirlemeyi öncelikli hale getirir ve takipçilerin güçlendirildiği ve desteklendiği bir ortamı teşvik ederler (Vinod ve Sudhakar, 2011).

Kathleen Patterson, doktora tezinde, hizmetkâr liderliği, örgütleri öncelikli olarak takımlar ve hedeflerine örgütsel endişelerin üzerinde liderlik etmek olarak tanımlar (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderlik, takipçilerin güçlü yönlerini tanımının ve beslemenin, zayıflıklarını ele almanın ve örgütsel sürdürülebilirlik için sorumlu bir yönetimi teşvik etmenin önünü açar (Taylor ve Pearse, 2009).

Hizmetkâr liderlik, sadece bir liderlik tarzını tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda liderlik rollerinde yer alan sorumluluklara yönelik bir tavır da ifade eder. Geleneksel liderlik tarzlarının modern bireyleri motive etmedeki etkinliğini sorgular (Page ve Wong, 2000). Laub'un bakış açısına göre, hizmetkâr liderlik, liderlerin kendi çıkarlarının ötesinde takipçilerinin çıkarlarını öncelikli olarak gördüğü bir ethosu temsil eder (1999).

Özetle, hizmetkâr liderlik, empatik liderlik, güçlendirme ve kurumsal başarının paylaşılan sorumluluğunu vurgular. Bazı yönlerde fikir birliği sağlanamasa da temel prensiplerinin daha derinlemesine incelenmesi hizmetkâr liderliğin anlayışını geliştirecektir.

1.3.2 Hizmetkâr Liderin Özellikleri

Greenleaf'in (1970) belirttiği gibi, hizmet odaklı liderlerin rolünün yanı sıra, hizmetkâr liderlerin başka özelliklere de sahip olduğu görülmektedir (Spears, 1998).

Greenleaf'in (1970) araştırması, hizmetkâr liderliğinin on özelliğini ayrıntılı olarak incelemiştir. Bu özellikler şunlardır:

- Aktif dinleme,
- Empati gösterme,
- İyileşmeyi kolaylaştırma,
- Farkındalık oluşturma,
- İkna etme,
- Kavramsal düşünme,
- Öngörü gösterme,
- Sorumluluk alma,
- Kişisel gelişimi teşvik etme,
- Topluluk oluşturma.

Bu özellikler, sonraki tartışmalarda daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Aktif dinleme özelliği, organizasyon içindeki bireylerle saygılı bir şekilde iletişim kurarak ihtiyaçlarını belirlemek ve sahip olabilecekleri eksiklikleri ele almakla ilgilidir. Bir hizmetkâr liderin dinleme yeteneği hayati öneme sahiptir, çünkü bu, gerçek bir ilginin sinyalidir. Dinleme, bireylerin isteklerini ve endişelerini anlamak ve kabul etmek anlamına gelir (Bakan ve Doğan, 2012; Akyüz, 2016). Çalışanlar, organizasyonlarının onları dinlediğini algıladıklarında, işlerine daha fazla bağlanır ve performanslarında iyileşme görülür.

Öngörü veya gelecekteki senaryoları tahmin etme yeteneği, potansiyel sonuçları öngörmek için geçmiş deneyimlere dayanır. Hizmetkâr liderler, kararlarını bilgilerini geçmiş deneyimlerinden alarak, onları bugünkü koşullara akılcı bir şekilde uyarlayarak bilinçli bir şekilde uygularlar. Öngörü gösteren hizmetkâr liderlere güvenen çalışanlar, organizasyona karşı olumlu bir tutum değişimi yaşarlar (Bakan ve Doğan, 2012; Akyüz, 2016).

Hizmetkâr liderliğinin dikkate değer bir özelliği iyileşme kapasitesidir. Hizmetkâr liderler, etkileşimlerinde gelişime katkıda bulunarak, etraflarındakilerin gelişimine katkıda bulunurlar. Dolaylı olarak, organizasyon içindeki bireylerin ilerlemesi ve

gelişimi, sonuç olarak organizasyonun genel ilerlemesine katkıda bulunur (Akyüz, 2016).

Empati, hizmetkâr liderlerin özellikleri arasında da önemlidir. Bu, meslektaşlarının zorluklarını ve endişelerini anlayarak haklarını savunma yeteneğini içerir. Hizmetkâr liderler, bireylerle empati kurar, onların güçlü yanlarını tanır ve destek sağlarlar. Sonuç olarak, empatinin organizasyon içinde iletişim etkinliğini ve iş birliğini artırdığı iddia edilir (Bakan ve Doğan, 2012; Akyüz, 2016).

Farkındalık, bireylerin durumları daha geniş bir perspektiften değerlendirebilmesini sağlayarak nesnel problem çözme yeteneğini kolaylaştırır. Hizmetkâr liderler, pozitif ve negatif yönlerini tanıyarak sorunları tarafsız bir şekilde ele alırlar. Bu yetenek, organizasyonel sorunları tanımlamak ve hızla çözmek için kritiktir (Spears, 2004; Bakan ve Doğan, 2012).

İkna, hizmetkâr liderlerin bireyler üzerinde kalıcı bir etki bırakmalarında önemli bir araç olarak hizmet eder. Bu, bireyleri ortak bir vizyon etrafında bir araya getirme ve organizasyonel normlara uyumu teşvik etme sürecini içerir. Hizmetkâr liderler, karar verirken otoriter direktifler yerine bireylerin içsel motivasyonlarına hitap ederek ikna etmeyi tercih ederler (Akyüz, 2016). İkna, hizmetkâr liderlik içinde kolektif hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar.

Kavramsal düşünme, karar verme sürecini bilgilendirmek için takım dinamiklerini ve deneyimleri bütünsel bir perspektiften analiz etmeyi içerir. Gelecekteki zorlukları sadece anlık endişelere tepki olarak değil, önceden tahmin etmek liderler için hayati önem taşır (Akyüz, 2016; Bakan ve Doğan, 2012). Çalışanlar, problem çözümünden faydalandıkça, organizasyonel bağlılık ve iş tatmini artar.

Sorumluluk, kişisel kazançların üzerinde bireylerin ve organizasyonun çıkarlarını önceliklendirerek çalışan bağlılığını teşvik eder. Çalışanlar arasındaki artan organizasyon bağlılığının, geliştirilmiş organizasyon performansına katkıda bulunacağına inanılmaktadır (Akyüz, 2016).

Görev kabulü, hizmetkâr liderlerin çalıştıkları kişilerin kişisel, psikolojik ve mesleki gelişimlerini kolaylaştırmadaki rolünü vurgular. Kararları teşvik ederek ve

onaylayarak, hizmetkâr liderler bireysellik yerine kolektif bir zihniyeti teşvik eder, içermektedir (Bakan ve Doğan, 2012).

Takım oluşturma çabalarıyla, hizmetkâr liderler ekiplerini bir arada tutmaya ve bilgili, uyumlu topluluklar oluşturmaya yönlendirir. Çalışma saatleri dışında, hizmetkâr liderler sosyal etkinlikler ve eğitim oturumları düzenleyerek takım bağlarını ve kişisel gelişimi teşvik ederler (Bakan ve Doğan, 2012; Akyüz, 2016). Liderin, iç ve dış organizasyon içinde birlik ve dayanışmayı sağlamak için gösterdiği taahhüt, uygun bir çalışma ortamı yaratmak için önemlidir (Yılmaz, 2013).

Çeşitli araştırmacılar, hizmetkâr liderliğine ilişkin farklı incelemelerde bulunmuş ve bu liderlik tarzıyla ilişkilendirilen çeşitli nitelikleri belirlemişlerdir (Andersen, 2009). Fındıkçı'ya (2009) göre, bir hizmetkâr liderin temel nitelikleri insan hassasiyeti, alçakgönüllülük, etik davranış, merak ve etkili iletişim yeteneğidir. Russell ve Stone (2002), öngörü, dürüstlük ve güveni ilham verme gibi nitelikleri vurgularlar. Buna karşın, Laub, hizmetkâr liderliğinin altı temel özelliğini; insanlara önem verme, bireysel ilerlemeyi kolaylaştırma ve liderliği oluşturma ve paylaşma olarak sıralar (Akyüz, 2016). Farklı çalışmaların hizmetkâr liderliğinin farklı özelliklerine odaklandığı görülse de temel benzerliklerin olduğu açıktır.

1.3.3 Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Hizmetkâr liderlik konusundaki literatür incelendiğinde, Akdöl (2015) tarafından kabul edildiği üzere, Greenleaf (1970) araştırmasında hizmetkâr liderlik için kesin bir tanım veya kısıtlama sunmamıştır. Bunun yerine, Greenleaf'ın çalışmalarından ve kendi deneyimlerinden ilham alan sonraki akademisyenlerin benzer modeller geliştirdiği vurgulanmaktadır. Greenleaf'ın modelinin yanı sıra, Spears (1998), Russell ve Stone (2002), Patterson (2003), Winston (2003), Waddell (2006) ve Van Dierendonck (2011) gibi akademisyenler tarafından hizmetkâr liderlikle ilgili çeşitli modeller önerilmiştir. Dahası, hizmetkâr liderlerin özellikleri, bu hizmetkâr liderlik modellerinin geliştirilmesi sürecinde açık hale getirilmiştir. Aşağıda, bu önemli modellerden bazılarına derinlemesine bakılarak ana noktaları vurgulanmıştır.

1.3.3.1 Greenleaf'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Literatürün incelenmesiyle, Greenleaf'ın (1970) hizmetkâr liderlik boyutlarına ilişkin kesin bir tanım sunmamış olduğu açık olarak görülmektedir. Bununla birlikte, yayımlanan çalışmaları, hizmetkâr bir liderin sahip olması gereken nitelikleri ve tutum modellerini açıklamaktadır. Northouse (2015), Spears'ın (1998) bu on temel özelliği hizmetkâr liderlik kavramına dönüştürdüğünü savunmaktadır. Bu nedenle, bu bölümde, Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik anlayışına dayalı olarak bugüne kadar hangi unsurların referans alındığını belirlemek için bir inceleme yapılmaktadır.

Greenleaf (1970), hizmetkâr liderlerin sahip olması gereken nitelikleri "Hizmetkâr Lider Olarak Hizmetçi" adlı eserinde şu şekilde sıralamaktadır:

- Öncelikle, lider bir hizmetkâr olarak hareket etmekte olup, bu hizmetkârlık, içsel bir dürtüyle diğerlerine hizmet etme arzusundan doğmaktadır.
- Hizmetkâr, öncelikle takipçilerinin önemli ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- Zamanla, hizmet edilenler aynı zamanda kendileri de hizmetkârlar haline gelmektedirler, bu da hizmetkârlık aracılığıyla elde edilen başarının bir işaretidir.
- Liderlik, bir liderin bir hizmetkâr olarak kalması durumunda gerçekleşir.

Greenleaf'ın bakış açısına dayanarak, hizmetkâr liderliğin aşağıdaki boyutları çıkarılabilmektedir:

- İlk boyut, hizmet ve vekillikle ilgilidir.
- İkinci boyut, kendine odaklanmamayı, diğerlerini değer verme ve alçakgönüllülük sergilemeyi içerir.
- Üçüncü boyut, bir topluluğun oluşturulması ve geliştirilmesi etrafında dönmektedir.
- Dördüncü ve son boyut, örnek oluşturma ve davranışı modelleme ile ilgilidir.

1.3.3.2 Spears'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Greenleaf Merkezi'nin CEO'su olarak görev yapan Larry Spears (1998), bir hizmetkâr liderin on temel özelliğe sahip olması gerektiğini öne sürmüştür (Spears, 2010):

Dinleme: Kişisel yorumlar veya gereksiz fikirler olmadan diğerlerinin konuşmalarını dikkatlice dinlemek.

Duyarlılık: Etrafındakilerin duygusal durumlarını hissetmek ve anlamak, onlarla empati kurmak ve çeşitli durumlar ve olaylar hakkındaki bakış açılarını algılamak.

İyileştirme: Başkalarına empati ve özveriyle yaklaşarak, zihinsel durumlarını iyileştirmelerine, zorlukların üstesinden gelmelerine ve gerekli desteği sağlamalarına yardımcı olmak.

Farkındalık: Kendiyle ve çevresindeki insanlarla bütünsel bir bakış açısı benimsemek ve hareketlerinin onları nasıl etkileyeceğinin farkında olmak.

İkna: Kişilerin kendi kavramlarını, güçlü yönlerini ve yeteneklerini tanımalarına yardımcı olmak için ikna yeteneği.

Kavramsallaştırma: Kendi için bir vizyon oluşturmak, organizasyonun hedeflerini ve amaçlarını çalışanlara iletme ve onları bu hedeflere ulaşmaya yönlendirmek.

Öngörü: Geçmiş deneyimlerini mevcut görüşlerle birleştirerek gelecekteki senaryolar hakkında bilinçli tahminlerde bulunmak.

Hizmet: Kuruluş veya şirketin karşılaştığı tüm zorlukların üstesinden gelme sorumluluğunu üstlenmek, onu istenilen yönde yönlendirmek, çıkarlarını korumak, amaçlarını iletme ve gerektiğinde sorumlu olmak.

İnsanların Gelişimine Bağlılık: Çalışanların kişisel gelişimine bağlılığını göstermek ve onlara çeşitli büyüme fırsatları sunmak.

Topluluk Oluşturma: Bir organizasyon içinde birlikte çalışan bireyler arasında bir topluluk hissi oluşturmak için etkili iletişim ve çabalar.

Spears, hizmetkâr liderliğin bu özelliklerle sınırlı olmadığını ancak bu özelliklerin hizmetkâr liderliğin özünü belirlemedeki önemini vurgulamıştır. Bireylerin psikolojik, duygusal, entelektüel ve profesyonel gelişimine derin etkisi nedeniyle, hizmetkâr liderlik bir rehber ilke olarak kabul edilmekte ve birçok organizasyonun iş tanımlarının ve kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Spears, 2010).

1.3.3.3 Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kathleen Patterson, hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderliğin bilişsel bir uzantısı olarak görüyor (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik benzer prensiplere dayanıyor, diyor. Her iki paradigma da öngörü, güven, etki, etkileşim, takipçilerle yakın ilişkiler kurma ve onları değerlendirme gibi kavramları içeriyor. Patterson, hizmetkâr liderliğin ahlaki bir teori olduğunu ileri sürüyor ve hizmetkâr liderleri tanımlayan erdemleri, nitelikleri, davranışları ve yaklaşımları şu şekilde açıklıyor: ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, öngörü, güven, fedakârlık, yetkilendirme ve hizmet.

Patterson, hizmetkâr liderliğin özünün "Agapao Aşkı" kavramında yattığını öne sürüyor. Dolayısıyla, hizmetkâr liderliği, ahlaki bir sevgiden doğan ve hizmetle sonuçlanan bir süreç olarak görüyor. Patterson'ın hizmetkâr liderlik prototipinde, lider, astlarına karşı sınırsız bir sevgi besler. Buradaki odak noktası, organizasyonun yararları ve hedefleri değil, astların gelişimi, ihtiyaçlarını karşılama, onları yetkilendirme ve organizasyona anlamlı bir katkıda bulunabilmeleri için içlerindeki yetenekleri kullanma üzerinedir. Böyle bir olgu, alçakgönüllülük, özveri, öngörü, astların güveni ve gerçekten onların iyiliğini önemseyen bir liderle mümkün olabilir. Winston (2003), Patterson'ın hizmetkâr liderlik prototipi çerçevesinde liderliğe bağlılığı, bir bireyin kendi yetkinliğini ve içsel motivasyonunu araştırır. Winston'ın modelinde, etik aşka dayalı olarak, hizmet kavramı liderden çalışanlara uzanır. Buna karşılık, Winston'ın modeli, çalışanların etik sevgisine dayanan, çalışanlardan liderlere hizmet kavramını içerir. Çalışanların liderliğe olan bağlılığı ve içsel

motivasyonları, çalışanların başarısı için fedakârlık yapmaktan çekinmeyerek artar, sonuçta liderin işine yardımcı olurlar.

1.3.3.4 Van Dierendonck'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

“Dirk Van Dierendonck, mevcut hizmetkâr liderlik prototiplerinin etkin ve yetersiz yönlerini kabul ediyor. Tüm önceki modelleri ayrıntılı olarak inceleyen ve hizmetkâr liderliği altı ana boyuta ayıran bir temel çerçeve sunar, bu da modelini literatürdeki diğerlerinden ayırır. Van Dierendonck, hizmetkâr liderlerin bireyleri geliştirdiğini ve beslediğini, alçakgönüllülük, otantiklik, bireyleri içlerindeki özelliklerle kabul ettiğini, rehberlik ettiğini ve toplumsal yarar sağlayan sorumlu yönetim uyguladığını iddia eder (Van Dierendonck, 2011).

Van Dierendonck'ın modelinde, hizmetkâr liderliğin özellikleri, lider-takipçi ilişkisine etkisi ve psikolojik iklim üzerindeki etkisi açıklanır. Modelin temeli, hizmet ve ilham vermeye dayanmaktadır. Hizmetkâr liderliğin özellikleri, liderle takipçiler arasındaki güven, saygı, destek ve güvenilirlik ilişkisine dayanırken, oluşan psikolojik iklim güven ve adaletle karakterizedir. Güven ve adalet, özgün gerçekleşme, olumlu iş davranışları, artan verimlilik, kurumsal ve sosyal sorumluluk ve daha dirençli bir organizasyonel odak gibi süreçler için kilit öneme sahiptir. Van Dierendonck, hizmetkâr liderliğin niteliklerini "İnsanları Güçlendirme ve Geliştirme, Alçakgönüllülük, Otantiklik, Kişilerarası Kabul, Rehberlik, Sorumlu Yönetim" olarak açıklamaktadır (Van Dierendonck, 2011).

İnsanları Güçlendirme ve Geliştirme: Bireyleri kendi kendilerini tanımaya ve bilişsel ile fiziksel ihtiyaçlarını karşılamaya motive etmektedir. Güçlendirme, takipçiler arasında güveni artırır, gelecekte cesaretlendirir ve güçlerini pekiştirir (Van Dierendonck, 2011)

Alçakgönüllülük: Başarı ve yeteneklerini uygun bağlamda kabul etmektedir, diğerlerinin hedeflerini önceliklendirme, sorumluluklarını kolaylaştırma ve önemli desteği sağlama (Van Dierendonck, 2011).

Otantiklik: Kişisel sezgi ve prensiplere uygun olarak gerçek benliği ifade etmektedir, bütünlük ve algılanan etik standartlarla sıkı bir şekilde ilişkilendirilmiştir (Van Dierendonck, 2011).

Kişiler arası Kabul: Diğerlerinin duygularını ve bakış açılarını anlama ve empati kurma, çalışanların hata yapma özgürlüğüne ve cezai eylemle karşılaşmayacaklarına dair güvenceye sahip oldukları bir kültürün oluşturulmasını teşvik etmektedir (Van Dierendonck, 2011).

Rehberlik: Çalışanları kapasiteleri ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiş dinamik bir çalışma ortamı oluşturma sorumluluğunu üstlenmektedir (Van Dierendonck, 2011).

Sorumlu Yönetim: Bireysel kazanç ve kontrol yerine kolektif faydayı önceliklendirme, diğerlerine rol model olma ve toplumsal hedeflere ulaşmak için iş birliğini teşvik etmektedir. Yönetimsel sosyal sorumluluk, bağlılık ve iş birliğinin bir sonucu olarak vurgulanmaktadır (Van Dierendonck, 2011).

1.3.4 Hizmetkâr Liderliğin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Yeni teoriler, modern liderlik yaklaşımlarındaki değişen ihtiyaçlar ve gelişmelerle birlikte ortaya çıkmıştır. Bu teoriler, düzenleme ve yönetim alanında uygulanarak, her birinin kendi avantaj ve dezavantaj setine sahip olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderlik üzerine kapsamlı araştırmalar, başlangıçta 1970 yılında Greenleaf tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalardan yararlanarak, hizmetkâr liderliğin güçlü ve zayıf yönleri şu şekilde özetlenebilir (Waterman, 2011: 26):

Güçlü Yönler:

- Bu tür liderler, her bireyin sadece bir araç değil, bir şey başarmak için bir hedef olduğunu vurgularlar.
- Meslektaşlarının mevcut çağa uyum sağlamasına ve kişisel gelişimlerini arttırmasına destek olurlar.
- Genellikle, olumlu bir itaat ve uyum tutumu sergilerler.

- Etkili iletişimin önemli olduğu durumlarda özellikle sakın ve iyimser kalmayı sürdürürler.
- Özdenetim ve koruma prensiplerini benimserler.
- Meslektaşlarını, özellikle kurumsal otoritenin bulunduğu ortamlarda, girişimde bulunmaya teşvik ederler ve bu şekilde dirençlerini gösterirler.
- İş gücünün verimliliğini artırmaya çalışırlar.

Zayıf Yönler:

- Samimi olmaktan öte bir alçakgönüllülük fikri, bazı personel tarafından bir zayıflık olarak algılanabilir.
- Hiyerarşik yapılar sistemle uyumlu olmayabilir.
- Aşırı dinsel olarak görülebilir ve çağdaş hassasiyetlerin ışığında göz ardı edilebilir.
- "Hizmetkâr" terimi, takipçileri için "hemşire" terimine benzer şekilde iyi bir yankı uyandırmayabilir.
- Personel bu yaklaşıma olumlu yanıt vermeyebilir.

1.3.5 Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Hizmetkâr liderlik kavramı 1970'lerde ortaya çıktı, ancak nicel verileri ve detaylı analizleri içeren çalışmaların eksikliği nedeniyle teorilerin sınırlı deneysel araştırmaları bulunmaktadır. Çeşitli kurumlarda hizmetkâr liderliği keşfeden bazı dikkate değer yerli ve uluslararası çalışmalar şunlardır:

Çolak'ın (2020), hizmetkâr liderlik davranışının algılanan örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, algılanan örgütsel adalet üzerinde ise olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğu bulunmuştur. Özden'in (2019) araştırması, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuş, psikolojik sermaye ve destekleyici örgütsel iklimin aracı faktörler olarak rol oynadığını göstermiştir. Kartal'ın (2018) çalışmasında, hizmetkâr liderliğin örgütsel miyopiyi azalttığı, çalışanlar arasında anlam hissini artırdığı ve kurumsal katkıyı artırdığı keşfedilmiştir.

Eren'in (2017) araştırması, hizmetkâr liderlik algısının çalışanların iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Büyüktatlı'nın (2015) çalışması, okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile hizmetkâr liderlik davranışları arasında ılımlı ancak olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Çiçek'in (2015) araştırması, öğretmenlerin yöneticilerini hizmetkâr liderlik nitelikleri açısından olumlu ancak fedakârlık açısından negatif olarak değerlendirdiğini ve yaş grupları arasında önemli farklılıklar olduğunu bulmuştur. Ekinci'nin (2015) çalışması, cinsiyet, mevcut yönetici ile çalışma süresi, sendika üyeliği durumu veya aynı sendikaya üye olma durumunun okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik tutumlarını önemli ölçüde farklılaştırmadığını sonuçlandırmıştır.

Balay, Kaya ve Yılmaz'ın (2014) araştırması, eğitim yöneticilerinin orta düzeyde hizmetkâr liderlik yetkinlikleri ve çatışma yönetim becerileri sergilediklerini, iş türlerine ve yaşa bağlı olarak değişimler olduğunu ortaya koymuştur. Polat'ın (2013) çalışması, öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerini genellikle hizmetkâr liderlik niteliklerini sergilediği şeklinde algıladığını, denetçilerin ise bunu zaman zaman yaptığını bulmuştur. Kahveci'nin (2012) çalışması, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik tutumları ile öğretmenlerin iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu, cinsiyete bağlı önemli farklılıkların olduğunu tespit etmiştir. Akyüz'ün (2012) araştırması, hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ve örgütsel vatandaşlık tutumu ve çalışan performansı üzerinde ılımlı bir etkiye sahip olduğunu sonuçlandırmıştır.

Bovee'nin (2012), okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik tutumları ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı incelediği çalışmasında, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik tutumlarına ilişkin algıları ile iş tatmini arasında pozitif, anlamlı ve etkili bir ilişki olduğu bulunmuştur. Kool ve Van Dierendonck'un (2012), 135 çalışan üzerinde yaptığı incelemede, hizmetkâr liderliğin etkileşimli adalet, iyimser tutum ve değişime bağlılık üzerine katkı sağladığı tespit edilmiştir. De Waal ve Sivo'nun (2012), Vrije Universiteit Tıp Merkezi'nde yaptığı çalışma, hizmetkâr liderlik ile kurumsal performans arasında bir bağlantı bulunmadığını öne sürmüştür.

Sendjaya ve Cooper'ın (2011) analizi, hizmetkâr liderlik ile kişiselleştirilmiş tutumlar arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiş, hizmetkâr liderliğin liderin güçlü karakterini yansıttığını belirtmiştir. Mahembe'nin (2010) çalışmasında, hizmetkâr liderlik ile takım etkinliği arasında zayıf negatif bir ilişki olduğu ancak takım bağlılığı ile güçlü bir pozitif bağlantı olduğu öne sürülmüştür. Beck'in (2010), hizmetkâr liderliğin tarihini incelediği karışık yöntemli çalışması, hizmetkâr liderlerin karakteristikleri ve davranışlarıyla ilgili birçok önemli bulgu ortaya koymuştur.

Thompson'ın (2010) doktora çalışması, hizmetkâr liderlik tutumu seviyesi ile proje yöneticilerinin başarı oranı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Taylor ve Pearse'in (2009) araştırması, okullarda hizmetkâr liderliğin sürdürülebilir bir liderlik paradigması olabileceğini ve kurumsal gelişmeleri kolaylaştırabileceğini sonuçlandırmıştır. Cerit'in (2009) ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik tutumları ile öğretmenlerin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışması, aralarında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Liden ve arkadaşlarının (2008) yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderliğin vatandaşlık tutumu, iş içi performans ve kurumsal ilişkileri geliştirmede dönüştürücü liderlik ve lider-üye ilişkisinden daha etkili olduğu bulunmuştur. Cerit'in (2008), ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet odaklı liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışması, hizmet odaklı liderliğin tükenmişliği azaltmada önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Huckabee'nin (2008), liderlerin hizmetkâr liderlik tutumlarının subjektif refahları üzerindeki etkisini incelediği çalışması, yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik tutumuna sahip yöneticilerin subjektif refah düzeylerinin de yüksek olduğu bir ilişki bulmuştur.

Svoboda'nın (2008), ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmetkâr liderlik tutumları ile iş tatmini arasında pozitif, anlamlı ve etkili bir bağlantı bulmuştur. Herndon'ın (2007), ilköğretim okullarındaki hizmetkâr liderliği, okul kültürü ve öğrenci başarı faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında, hizmetkâr liderlik ile okul kültürü ve öğrenci başarısı arasında pozitif, yüksek ve anlamlı bir

ilişki bulmuştur. Hale ve Fields'in (2007) Gana'da yaptığı çalışma, hizmetkâr liderlik tutumları ile mütevazılık ve öncülük etkinlikleri arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Washington ve meslektaşlarının (2006) incelemeleri, liderlerin hizmetkâr liderlik ve liderlik değerleri olan empati, bütünlük ve yetkinlik arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Beazley ve Gemmil'in (2006), yöneticiler ve astlarla yaptığı çalışma, hizmetkâr liderlik tutumlarının ve maneviyatın, özellikle dürüstlük ve alçakgönüllülük gibi alanlarda, birbiriyle ilişkili olduğunu göstermiştir.

Joseph ve Winston'ın (2005) çalışmaları, hizmetkâr liderlik algısı ile liderlere ve organizasyonlara olan güven arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Anderson (2005) ve Hebert (2003), hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmini arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuşlardır. Nelson'un (2003), Güney Afrikalı liderlerin hizmetkâr liderlik algısını ve uygulamasını incelediği doktora tezinde, liderlerin hizmetkâr liderlik yapısını onaylamasına rağmen, güven ve yetkilendirme konularında liderler ve organizasyonlar için önemli zorluklar olduğu tespit edilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

Araştırmanın bu bölümünde iş performansı kavramı detaylı bir biçimde açıklanmaktadır.

2.1 İş Performansı Kavramı ve Tanımı

"Başarım" olarak Türk Dil Kurumu sözlüğünde tanımlanan performans kavramı, İngilizce "to perform" fiilinden türetilmiş olup, bir görevi yerine getirme veya tamamlama eylemini ifade etmektedir. Ayrıca, eski Fransızca "parformer" fiiliyle de benzer anlamda kullanılmıştır (Türkçe köken bilimi). İş performansı, belirli bir süre içinde çalışanların planlı ve düzenli görevleri yerine getirerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak elde ettikleri sonuçları ifade etmektedir (Anaç, 2021).

İlgili literatürde iş performansını tanımlamayı ve ölçmeyi amaçlayan ilk çalışmalar, kavramı çalışanların üretkenliği ve genel örgütsel verimliliği üzerindeki etkisini vurgulamak suretiyle açıklamaktadır. Zamanla iş gücü özellikleri evrildikçe ve görevler giderek çeşitlendi ve karmaşılaştıkça, iş performansı endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanlarında bir araştırma konusu haline gelmiştir (Campbell 1990; Schmidt ve Hunter, 1992; Viswesvaran, 1993). Başlangıçta, iş performansı, örgüt için ekonomik değer yaratan bireysel davranışlar olarak kavramsallaştırılmıştır. 1980'lere kadar, bireysel iş performansının yapısını ve ölçümünü modelleme konusunda yeterli araştırma bulunmamaktaydı (Campbell ve Wiernik, 2015). Ancak, 1980'lerden itibaren, iş performansını ölçmenin temel faktörlerini belirlemenin gerekliliği tanındığında, çalışanların örgüte genel katkısını gösteren belirli performans kriterleri ortaya çıkmıştır (Campbell, 2012). Araştırmacılar, işletmelerde bireysel performans artırmak ve optimize etmek için seçim ve sınıflandırma

sistemleri geliştirmeye, ayrıca performans değerlendirmesi için belirli kriter modelleri oluşturmaya odaklanmışlardır (Campbell vd.,1993).

1980'lerin ortalarından itibaren, performans modelleri belirli mesleklerin, iş pozisyonlarının ve yapısal bir ereve içinde gerekli eylemlerin "boyutlarını" belirlemek üzere geliştirilmiştir (Murhpy ve Kroeker, 1988; Campbell vd., 1993), ve iş unsurlarına ve karakteristiklerine dikkat edilmiştir (Campbell, 2012). Örneğin, 1980'lerin sonlarında, Ordunun Seçim ve Sınıflandırma Projesi (Proje A) ile kullanılan seçim ve sınıflandırma sisteminin modellenmesiyle, iş performansının ana bileşenlerini ve unsurlarını tanımlamak için güvenilir veri tabanları oluşturulmuştur (Campbell vd., 1990). İş performansı, farklı literatürlerde farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen, bir bireyin atanmış görevleri veya hedefleri başarıyla yerine getirdiği tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Jamal, 1984). Campbell ve Wiernik (2015), iş performansını, örgütsel amaçlara katkı sağlayan çalışan eylemleri olarak tanımlamaktadır. Performans kriterleri, istenen örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli motivasyon, yetenek ve evre (kaynaklar, bilgi) açısından performans standartlarını karşılamayı içermektedir.

Campbell ve diğerlerine göre (1990), iş performansı, örgütsel hedeflere ulaşmak için hayati öneme sahip davranışlar ve faaliyetlerin toplamını temsil etmektedir. Motowidlo, Borman ve Schmit (1997), iş performansını, davranışsal, zamansal ve değerlendirici yönlerini vurgulayarak çok boyutlu bir yapı olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla iş performansı, iş tanımlarını gerçekleştirmek için çalışan eylemlerinin ve davranışlarının sonuçlarını temsil etmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000).

İş performansı öncelikle örgütsel etkinliği artıran ve değerli sonuçlar ortaya koyan çalışan eylemleri/davranışları etrafında dönmektedir (Kell ve Motowidlo, 2012). Performans, eylem yönü (davranışsal) ve sonuç yönü (performans) olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir (Roe, 1999). Davranışsal boyut, çalışanın işte yaptıklarını içermekte iken (Sonnentag vd., 2008), hedefe odaklı çalışan davranışlar da performansın bir parçasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla performans hem süreç hem de sonuç açısından ölçülebilir eylemleri içermektedir (Sonnentag ve Frese, 2002). Performans, sadece uzmanlaşmış ürün veya hizmet sunmakla kalmaz, aynı

zamanda örgütsel hedeflere ulaşmada da kritik öneme sahiptir (Sonnentag vd., 2008). Örneğin, bir satış elemanının ürünün özelliklerini etkili bir şekilde iletişim kurması, ancak müşteri ilgisinin düşük olması nedeniyle beklenen satış rakamlarına ulaşamaması durumunda beklenen performansı sergilemeyebilir (Sonnentag vd., 2008). Bu, diğer iş performansı tanımlarındaki sonuç odaklı başarının aksine, sergilenen davranışlara odaklanmanın önemini vurgulamaktadır (Murhpy ve Kroeker, 1988). Öte yandan, yüksek performans bireysel ödüllerden kaynaklanan bir memnuniyet kaynağı olabilirken, düşük performans hedeflere ulaşamama ve kişisel başarısızlık olarak algılanabilir (Sonnentag ve Frese, 2002).

İş performansını etkileyen faktörler, iş tanımlarında belirlenen görevleri yerine getirmede bireysel farklılıkların ve durumsal değişkenlerin yeterliliği açısından değerlendirilir. Bireysel farklılıklar (bilişsel yetenekler, kişilik, motivasyonel eğilimler) ve durumsal değişkenler (bilgi, beceri, tutumlar) etkileşerek çalışan performans sonuçlarını (hedef başarısı) etkiler (Campbell ve Wiernik, 2015). Bilişsel yetenekler, bilgi, beceri ve motivasyon doğrudan çalışan performansını etkilerken, bilişsel yetenek seviyesi bir bireyin işle çalışabileceği bilginin miktarı ile ilişkilidir. Campbell (2012), iş performansını, bir bireyin örgütsel hedefler açısından katkılarının yeterliliği veya düzeyi olarak ölçülebilen davranışlar olarak tanımlar. Düşük bir yetenek seviyesi, bir çalışanın işe aktarabileceği bilgi miktarını sınırlar. Yetenek (başarı, hız gibi) ayırt edici özelliği, amaca yönelik tanımlanabilir olmasıdır (Campbell vd., 1996).

Kurt'a (2013) göre, birçok araştırmacı iş performansı kavramını tanımlamıştır. Bu tanımlardan biri, iş performansını "bir çalışanın bir işletme içinde görev ve sorumlulukları üstlenerek, ihtiyaçlarını karşılamak ve istenen sonuçlara ulaşmak amacıyla harcadığı zaman ve çabanın bir ifadesi" olarak karakterize etmektedir (Barutçugil, 2002). Başka bir bakış açısı ise iş performansını "bir bireyin standart bir dönem içinde örgüte sunduğu toplam beklenen değer" olarak tanımlamaktadır (Motowidlo, 2003). İş performansının, çalışanlar tarafından yürütülen faaliyetlerin, örgütlerin hedeflerine ulaşmak için sarf ettiği tüm çabaları ve faaliyetleri içerdiği ileri

sürülmüştür (Rotundo ve Sackett, 2002). Başka bir tanımlamada ise iş performansı "işin kalitesi" olarak ifade edilmektedir (Açıkalın, 1999).

Birçok bireysel, örgütsel ve çevresel faktörün iş performansını etkilediği iddia edilebilir. Bu nedenle, işletmelerin bu faktörleri etkin bir şekilde kullanması, iş performansında gerçek ve sürdürülebilir başarıya ulaşmakla doğrudan ilişkilidir. Ayrıca, hedeflere ulaşmak için gerekli performans artışını gerçekleştirmek için "iş performansının stratejik bir konu olarak ele alınması ve yönetilmesi gerektiği; bunun doğal bir süreç olmadığı" belirtilmiştir (Özmutaf, 2007). Performansın uygun yönetimi, örgütsel başarıyı elde etmek için kritiktir. Bu çerçevede, performans yönetimi kavramı, istenen hedeflere ulaşmak için çalışanların katkılarını planlama, geliştirme ve kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Benligiray, 2004).

Durumsal değişkenler, çalışan performansını teşvik eden, destekleyen veya engelleyen faktörlerdir. Örgütsel performans, bilişsel yeteneklerin ötesindeki bireysel farklılıklar tarafından etkilenirken (örneğin, kişilerarası ilişkiler, mesleki ilgi alanları, değerler, yönelimler, motivasyonlar, algılar), aynı zamanda örgütsel davranışı şekillendirir (Murphy ve Cleveland, 1995). Bireysel farklılıklar, işe alım sırasında personel seçiminde önemlidir. Sorumluluk almak, ekip çalışmasında iş birliği yapmak, girişimde bulunmak ve iş arkadaşlarıyla etkili iletişim becerileri gösteren çalışanlar, üstlerinin iş performansını daha kolay tanımasını sağlar (Hogan ve Shelton, 1998). Kişilik değişkenleri, alışkanlıklar ve beceriler bilgi aracılığıyla performansa katkıda bulunurken, başkalarına yardım etme gibi hevesli ve kararlı nitelikler, işin gerektirmediği ancak ek performansla ilişkilendirilen ek performans kriterleriyle ilişkilidir (Motowidlo vd., 1997). Kişilik ve bilişsel yeteneklerdeki bireysel farklılıklar, öğrenme ile performansı aracı olan bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını değiştirebilir.

Bunun yanı sıra, iş performansı, bir çalışanın benzer görevleri yerine getiren diğerlerine kıyasla elde ettiği sonuçların üretkenlik düzeyi olarak da değerlendirilebilir (Güngören, 2017). Ek olarak, birim veya örgütün üretkenliği, etkinliği veya karlılığıyla ilişkilendirilen neredeyse her ölçülebilir bireysel farklılık

değişkeninin, endüstriyel veya örgütsel psikoloji literatüründe iş performansının bir göstergesi olarak kullanıldığı görülmektedir (Viswesvaran, 1993).

Literatürdeki çeşitli çalışmalar, iş performansının, çalışanların belirli hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabaların toplamı olarak da tanımlanabilen, genellikle çok boyutlu bir yapı olarak kabul edildiğini ve sıklıkla üç temel boyutta incelendiğini göstermektedir. Bu boyutlar, görev performansı, bağlamsal performans (örgütsel vatandaşlık davranışı) ve üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak tanımlanmaktadır (Viswesvaran ve Öneş, 2000; Koopmans vd., 2011; Koopmans vd., 2014).

Öte yandan, görev performansı, Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından motivasyonla ilişkilendirilen işe bağlılık unsurlarını da içerecek şekilde yeniden tanımlanmıştır. Buna göre, görev performansı, kişinin atanmış görevleri etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için gereken işle ilgili becerileri ve motivasyonu içermektedir. Yukarıda verilen tanımları göz önüne aldığımızda, iş performansı kavramının genellikle çalışanların hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabaların sonucunda elde edilen çıktılarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Ayrıca, motivasyonun performansı etkilediğini belirten tanımlamalar da bulunmaktadır. Ancak, literatürde incelenen iş performansının diğer boyutlarına bakıldığında, farklı sınıflandırmalar ve tanımlamalarla karşılaşmak mümkündür.

İş performansı hem örgütler hem de araştırmacılar için odak noktası olmaya devam etmektedir. Bu alanda, araştırma bulgularının doğru yorumlanması ve örgütsel başarı için uygulanması da yönetsel eylemlere bağlıdır. Bu, örgütsel liderlik tarafından alınan özenli ve kararlı önlemlerle kolaylaştırılabilir. Günümüz rekabetçi ortamında, örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için yalnızca yüksek performanslı çalışanların varlığının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Yüksek performanslı çalışanların örgütler için önemi çeşitli çalışmalarda da belirtilmiştir. Bu çalışmalardan biri, yüksek düzeyde performans gösterebilen çalışanlara sahip olunamaması durumunda bir örgütün sürdürülebilirliğinin neredeyse imkânsız hale geldiğini vurgulamaktadır (Özmutaf, 2007). Tüm bu çalışmalar bir araya getirildiğinde, iş performansının en üst düzeyde sağlanmasının örgütler için temel ve hayati bir konu olduğu söylenebilir.

2.2 İş Performansının Boyutları

1993 yılında Borman ve Motowidlo tarafından yapılan temel araştırma, iş performansının boyutlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Onlar iş performansı davranışlarını iki açıdan incelemişlerdir: rol-içi (görev) davranışlar ve rol-dışı (bağlamsal) davranışlar. Kurt (2013) tarafından belirtildiği gibi, davranışların çeşitliliği, örgütler içinde çeşitli yönlerde katkı sağlar. İş performansının bu boyutları, çalışanların görev performansı aracılığıyla atanmış görevleri ne ölçüde yerine getirdiğini ve bağlamsal performans aracılığıyla sorumluluklarından öteye gönüllü olarak ek görevlerde bulunup bulunmadıklarını değerlendirmeyi amaçlar; aynı zamanda iş birliğini, kurallara uymayı, örgütsel hedefleri kabul etmeyi ve bunlara ulaşma çabalarını teşvik eder (Akgün, 2009).

Motowidlo ve Schmit (1999), görev performansı ile bağlamsal performans arasında üç ayrım belirlemişlerdir:

Görev performansı bireysel yeterlilikle ilgilidir, bağlamsal performans ise grup üyeliği ve motivasyonla ilgilidir.

Görev performansı farklı görevler arasında değişebilirken, bağlamsal performansa ilişkin etkinlikler tüm görevlerde tutarlıdır.

Görev performansı formal prosedürlere ve kurallara uyumu vurgularken, bağlamsal performans isteklilik ve örnek davranışları vurgular.

Bu temel üzerine, iş performansının iki boyutu daha detaylı olarak ele alınmıştır:

2.2.1 Görev Performansı

Görev (rol-içi) performans, çalışanların belirlenmiş görevleri yerine getirme kapasitesini ifade eder, bu görevler doğrudan teknik yönleri ve üretim sürecini etkiler (Motowidlo ve Kell, 2013). Bu, örgütsel performansa doğrudan katkıda bulunan yönü oluşturur ve çalışanlar tarafından yerine getirilmesi beklenen görevler kümesini temsil eder. Görev performansı, teknik süreçleri yürütme ve sürdürme sürecini içerir;

bunlar arasında ham maddelerin ürünlere dönüştürülmesi, hizmet sunma ve bakım gibi faaliyetler yer alır (Çatalsakal, 2006). Başka bir bakış açısına göre, görev performansı, çalışanların örgüt tarafından önceden tanımlanmış ve beklendiği gibi yerine getirmeleri gereken görevler ve sorumluluklar içerir (Lin, Chen ve Wang, 2011). Jawahar ve Carr (2007), görev performansının öncelikle işin teknik ve uzmanlık yönleriyle bağlantılı olduğunu vurgulamışlardır.

Gök (2018) ve Taştumur (2018), görev performansını iki alt boyuta ayırmışlardır:

Teknik ve yönetim anlamında görev performansı: Planlama, organizasyon ve yönetim görevlerini içerir.

Liderlik ve liderlik anlamında görev performansı: Astların yönetimi, motivasyon sağlama ve koordinasyon gibi görevlere odaklanır.

Campbell (1990), görev performansını beş boyutta açıklamaya çalışmış, bu faktörlerin farklı görevlerde doğalarına bağlı olarak değişebileceğini kabul etmiştir. Ayrıca, Borman ve Brush (1993), astları yönetme, yönlendirme, motivasyon sağlama, geri bildirim verme, sağlıklı iş ilişkileri geliştirme ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kaynakları koordine etme gibi faktörlerin önemini vurgulamışlardır.

2.2.2 Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, iş performansının başka bir boyutu olarak, dolaylı olarak örgütsel performansla ilişkilidir. Werner (2000)'a göre, bu, temel görev ve süreçleri hızlandırıcı etkiye sahip kurumsal, sosyal ve psikolojik durumları şekillendiren bireysel çabaları içerir. Bağlamsal performans genellikle ek görevlerde gönüllü katılımı içeren, çalışan motivasyonu tarafından yönlendirilen faaliyetler olarak tanımlanır. Görev performansının aksine, teknik ve uzmanlık yönlerine odaklanan bağlamsal performans, çalışanlar arasında gelişen ilişkileri ve davranışları vurgular. Bu dinamik, örgütler için maliyetleri azaltmanın yanı sıra hizmet ve iş memnuniyetini artırır.

Ünlü ve Yürür (2011), Scotter ve Motowidlo (1996)'dan yola çıkarak, bağlamsal performansı iki alt boyutta detaylandırmışlardır:

Kolaylaştırıcılık: Çalışan ilişkilerini destekleyen ve performansı teşvik eden eylemleri içerir.

İşe adanma: Görev motivasyonu, iş içselleştirmesi ve hedeflere ulaşmak için emir ve kurallara uyum gibi davranışları içerir.

Vatandaşlık davranışı kavramı, iş tanımlarında belirtilmeyen belirli gönüllü davranışlardan kaynaklanır ve Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) tarafından vurgulanmıştır. Organ (1988), bu davranışları örnek olarak görülen ve "örgütsel vatandaşlık" terimi altında ifade edilen davranışlar olarak vurgulamıştır. Bu davranışlar sürekli olduğundan, istikrarlı bağlamsal performansa katkıda bulunur. Örnekler arasında iyilikseverlik, alçakgönüllülük, tabiiyet erdemi, nezaket ve sportmenlik bulunur.

2.3 İş Performansını Etkileyen Faktörler

Beğenirbaş ve Turgut'un (2014) iş performansı belirleme üzerine yaptığı çalışmada üç faktör vurgulanmaktadır. Bu faktörlerin aynı anda gerçekleştirilmesi, iş performansını artırmak için temel bir dayanak olabilir. Dolayısıyla, iş yerindeki yöneticilerin çalışanları etkili bir şekilde motive etmek için bu faktörleri uygun yönde değerlendirmesi son derece önemlidir. İş performansını artırmada merkezi olan bu üç faktörün başarısı, yöneticilerin gerekli desteği sağlama derecesine doğrudan bağlıdır. Bu doğrultuda, yöneticilerin beklentileri önceden belirlemesi, zamanında rehberlik sağlaması ve çalışanlara gerekli kaynakları temin etmesi gerekmektedir. Ardından, çalışanların çabalarını takdir etmek, iş performansının hedeflere doğru gelişimini desteklemek ve çalışanların yeteneklerini, becerilerini, niteliklerini ve inançlarını dikkate almak önemlidir. Beğenirbaş ve Turgut (2014), bireysel performans etkinliğinin, sadece örgütsel emirlere odaklanmamalı, örgütsel görevlerin ötesinde belirli görevleri de içermesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalışmada belirtilen üç faktör şu şekildedir:

Odak: Kişisel performansı artırmak için temel adım olarak kabul edilir (Paşa, 2007), çalışanların nasıl ve hangi yollarla örgütsel amaçlara ulaşabileceğini anlamalarını gerektirir.

Yetkinlik: Belirli bir görevi yerine getiren bir çalışanın, tekrarlanan davranış kalıpları sayesinde daha kolay ve sürekli olarak gerekli başarıyı elde etme kapasitesini ifade eder. Görevde uzmanlık düzeyine ulaşarak gereken iş performansını göstermek kritiktir. Yönetimin gerekli altyapı desteğini sağlaması, çalışanların iş performansında artışı beraberinde getirebilir (Barutçugil, 2002).

Adanma: Çalışanların işlerini daha anlamlı gördüklerini, işlerini daha çok sevdiklerini ve bu nedenle ekstra çaba harcadıklarını ifade eder. Adanma, işe daha fazla bağlılık sağlar, adanmış çalışanlar işlerinden zevk alır ve işlerini bir ayrıcalık olarak görürler (Çalışkan, 2014). Bu tür çalışanlar, işlerinden keyif aldıkları için iş performanslarının daha yüksek seviyelere çıkmasıyla organizasyonlar için paha biçilmez varlıklardır.

Bu faktörler, bireylerin mevcut zihinsel durumlarına bağlı olarak değişebilir. Eğer bir organizasyon çalışanlarında iş performansında düşüş yaşıyorsa, bu üç faktörün yeniden değerlendirilmesi gereklidir. Yöneticilerin iş performansıyla ilgili önlemleri gözden geçirmesi ve etkili bir şekilde uygulaması gerekmektedir. İş performansındaki düşüşün nedenlerini belirleyememe ve gerekli önlemleri zamanında alamama durumunda, organizasyon için iş performansındaki bu düşüş, kalıcı verimlilik azalmalarına yol açarak telafi edilmesi zor sonuçlara neden olabilir. Bu durumlar zamanında alınan önlemlerle çözümlenmelidir (Çalışkan, 2014).

Meriçöz (2015), iş performansını etkileyen faktörleri kişisel faktörler, liderlik, takım dinamikleri, sistemik etkiler ve çevresel yönler gibi kategorilere ayırmıştır. Bu çerçeveden hareketle, bu çalışma, iş performansını etkileyen üç temel boyuta odaklanmaktadır: kişisel özellikler, örgütsel unsurlar ve çevresel koşullar.

2.3.1 Kişisel Faktörler

Kişisel nitelikler, iş performansını etkileyen faktörler arasında önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, bireysel özellikler, çalışan performansını belirleyen faktörlerle ilgili araştırmalarda sürekli olarak odak noktası olmuştur. Bireysel farklılıkların iş performansı sonuçlarını önemli ölçüde etkilediği geniş çapta kabul edilmektedir. Yıldırım'ın (2011: 8) belirttiği gibi, bireylerin düşünceleri, mesleki deneyimleri, bilgi ve becerileri, doğuştan veya zamanla edinilmiş olsun, iş performansını şekillendiren belirleyici faktörler olarak kabul edilir. Kişisel özellikler, iş deneyimlerinden elde edilen görüşler, kişisel hedefler, edinilen bilgi, beceriler ve özel yetenekler gibi çeşitli yönleri içerir. Bu kişisel özellikler, yeni organizasyonların gelişimine de olumlu katkıda bulunur.

2.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, istenen iş performansı düzeylerine ulaşmada çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yıldırım'ın (2011) bir çalışmasında, örgütsel kültür, yapısal çerçeveler, stratejik uygulamalar, görev yürütme metodolojileri ve kişilerarası ilişkiler gibi faktörler, iş performansını etkileyen ana belirleyiciler olarak vurgulanmıştır. Örgütsel faktörler, genel olarak örgütün yapısı, karar alma politikaları, operasyonel iş akışları ve örgüt içi ilişkiler olarak geniş kapsamda sınıflandırılabilir.

2.3.3 Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler, iş performansının önemli bir belirleyicisini temsil eder. Organizasyonlar iç etkileşimlerde bulundukları gibi, doğal olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Bu etkileşim kaçınılmaz ve hayati öneme sahiptir. Bir organizasyonun hedeflerine doğru ilerleyişi, çevresel etkileşimlerinin etkinliğiyle ilişkilidir. Çevresel faktörler, organizasyona dış etkiler olarak dış çevreden ve organizasyon içindeki iç dinamikler olarak tanımlanır. Örgütlerin bu iç ve dış

faktörlerin farklı özelliklere sahip olduğunu kabul etmeleri önemlidir. İç çevresel faktörler örgüt tarafından belirlenirken, dış çevresel faktörler dış etmenler tarafından belirlenir ve olası etkilerine uyum sağlamak için hazırlıklı olunması gerekmektedir (Yıldırım, 2011).

Dış etkilerle mücadele için gerekli planlama, örgütsel yapının korunması açısından önceden belirlenmelidir. Aksi takdirde, çevresel faktörlerin olumsuz etkileri, organizasyon için zorlu süreçlere neden olabilir. İç çevresel faktörlerin örnekleri arasında organizasyonun benzersiz yapısı, kültürü, mevcut kaynaklar, ekipmanlar ve organizasyonel hedefler bulunurken, dış çevresel faktörler ise organizasyonların faaliyet gösterdiği sosyo-kültürel bağlamlardan ve ekonomik sistemden etkilenen faktörleri içerir (Avunduk, 2016).

2.4 İş Performansı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

İş performansının gereksinimleri, mikro (bireysel), mezo (grup) ve makro (kurumsal) düzeylerde sonuçları etkileyen kilit değişkenlerdir (Pandey, 2019). Bu nedenle, iş performansını etkileyen faktörleri anlamanın, kuruluşlar için son derece önemli olduğu belirtilmektedir. Bu alandaki literatür, birçok çalışmayı sergilemektedir.

Örneğin, Keller (1997), Ar-Ge bölümlerinde görev yapan 532 bilim insanı ve mühendisin işe katılım, örgütsel bağlılık yapıları ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bulgular, bu çalışan grupları arasındaki farkları açıklamakta olup, örgütsel bağlılık ve performans kriterleri arasındaki bağlantı için bilim insanı-mühendis ayrımı için herhangi bir düzenleyici etkinin bulunmadığını, ancak işe katılım ve iş performansı arasındaki ilişkinin zaman içinde bilim insanları için mühendislerle kıyasla güçlendiğini göstermektedir.

Vinchur vd. (1998), bir meta-analizde genel bilişsel yetenek, satış yetenek envanteri ve dışa dönük kişilik gibi unsurların satış performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Başka bir incelemede, Wright ve Cropanzano (2000), iş memnuniyeti ile çalışan etkinliğine mental iyi olmanın orantılı katkısını karşılaştırmalı bir

değerlendirme gerçekleştirir. Farklı konular üzerinde eş zamanlı saha çalışmaları, sadece zihinsel iyi olmanın iş performansını öngördüğünü göstermektedir.

Alessandri ve Vecchione (2012), iş performansını etkileyen beş temel kişilik özelliği ve kararlılık ile esneklik gibi iki temel kişilik faktörünü içeren bir model geliştirir. Bu model doğrultusunda bir sigorta ve güvenlik firmasındaki personel üzerinde yapılan bir çalışma, yalnızca kararlılığın iş performansındaki değişkenliği açıkladığını göstermektedir.

Yusuf vd. (2012), bir maden işletmesinde farklı bölümlerde çalışan 85 personel üzerinde yaptığı araştırma ile örgütsel öğrenme kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışan performansı üzerinde doğrudan, pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Ayrıca, örgütsel öğrenme kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışı aracılığıyla çalışan performansı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu da ortaya koymuştur. Pandey (2019), kapsamlı bir literatür taraması yaparak iş performansını etkileyen faktörleri belirlemeye ve sınıflandırmaya çalışmaktadır. Pandey (2019), bu faktörleri iş talepleri, kaynaklar ve stresler olmak üzere üç farklı kategoriye ayırır. İş talepleri, fiziksel, bilişsel ve duygusal alanlara ayrılır. Kaynaklar, bireysel, işle ilgili ve kurumsal düzeylerde gruplanırken, stresler bireysel, işle ilgili ve ailevi alanlara göre sınıflandırılır. Bu sınıflandırmalar içinde, örgütsel adalet boyutu kurumsal kaynaklar altında incelenir.

Özetle, iş performansını anlamak, iş gereksinimleri ve kaynaklarından streslere kadar çeşitli faktörlerin bireysel, işle ilgili ve kurumsal düzeylerdeki karmaşık etkileşimini tanımakla mümkündür. Bu bütünsel anlayış, kuruluşların hem çalışan performansını hem de refahını optimize etmelerine yardımcı olur.

Performans hedef yönelimi, bir kişinin becerilerini sergileme ve diğerlerinden performansının olumlu değerlendirmelerini alma arzusunu yansıtmaktadır. Örgütsel bağlamlarda, performans sonuçları genellikle terfi veya maaş ayarlamaları gibi kararları belirler. Dolayısıyla, performans değerlendirmelerinin sonuçları bir bireyin motivasyonunu ve başarılarını etkiler. Olumlu performans değerlendirmelerini isteme ve negatif olanlardan kaçınma arzusu arasında ayrım yapmak, hedef yönelimlerin önemini vurgular (Bettencourt, 2004). Performans sonuçları sadece

bireysel faaliyetleri değerlendirmek için değil, aynı zamanda örgütsel girişimlerin genel sonuçlarını da değerlendirir. Bu, örgüt içinde altyapının, süreçlerin ve düşük performans gösteren departmanların gözden geçirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırır (Taştanur, 2018).

Chiaburu (2017) ve diğlerleri tarafından yapılan bir çalışmada, görev performansının veya geleneksel örgütsel vatandaşlık davranışının bireyin iş performansına önemli ölçüde katkıda bulunduğı ortaya çıkmıştır. Organizasyonel vatandaşlık davranışı ve görev performansı, genel iş performansını belirlemede bireysel vatandaşlık davranışından ve değişim odaklı vatandaşlık davranışından daha fazla ağırlığa sahiptir (Chiaburu vd., 2017). Afyonkarahisar'daki termal otellerde yapılan bir çalışmada, Doğan (2018), organizasyonel adaleti anlamının ve iş performansının arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları arttıkça, iş performansı da artmaktadır (Doğan, 2018).

Bakan ve diğlerleri (2018), Adana'daki üç özel hastanede yaptıkları çalışmada, çalışanların işe odaklanmış yokluk algılarının artmasıyla, stres seviyelerinin azaldığını ve iş performansının arttığını bulmuşlardır; ancak, işe psikolojik olarak odaklanmış yokluk algılarının artmasıyla, stres seviyelerinin arttığını ve iş performansının düştüğünü bulmuşlardır (Bakan vd., 2018). Fonkeng (2018), Kamerun'daki bir mikro finans kurumunda çalışma stresinin iş performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve çalışanları rahatsız eden negatif faktörlerin iş performansını olumsuz etkilediğini bulmuştur. Fonkeng, bir mikro finans kurumunun başarılı olabilmesi için çalışanlarının minimum stres yaşaması gerektiğini önermiştir (Fonkeng, 2018).

Kessler ve diğlerleri, duygudurum bozukluklarının iş performansı üzerindeki etkisini değerlendirmeyi ve işyeri maliyetlerine olan etkilerini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Bipolar bozukluğu ve depresif bozukluğu olan hastaların iş performansını ölçmüşler ve her iki grupta da devamsızlık ve işte var olamama gözlemlenmişlerdir, bu da iş performansında önemli düşüşlere neden olmuştur (Kessler vd., 2006).

Kalay (2016) tarafından Türkiye’deki üç büyükşehirdeki devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin, çalışanların görev performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlara göre, dağıtım adaletinin görev performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmuş, ancak işlemsel ve etkileşimsel adaletin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Saeed ve diğerleri (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel bağlılık, duygusal zekâ, lider-üye değişimi, iş performansı ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada, iş performansının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, duygusal zekâ ve iş tatmininin iş performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Sonuçlar, duygusal zekâ ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, ancak iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Ertan (2008) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Turunç ve Çelik (2010) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel destek ve iş stresinin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlar, örgütsel desteğin iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu; iş stresinin ise anlamlı ve olumsuz bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Yani, iş stresi arttıkça iş performansı düşmektedir.

Erkuş ve Afacan Fındıklı (2013) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu araştırma, psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Güleryüz ve Sürücü (2023) tarafından yapılan çalışmada, kapsayıcı liderliğin çalışanların proaktif davranışları ve psikolojik güvenliği üzerindeki etkisini

incelenmiştir. Sonuçlar, kapsayıcı liderliğin hem proaktif davranışlar hem de psikolojik güvenlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderliğin proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

Araştırmanın bu bölümünde duygusal zekâ kavramı detaylı bir şekilde incelenerek literatür taraması sunulmaktadır.

3.1 Duygu ve Zekâ Kavramları

Yüzyıllardır, insanlar zekâyı derinlemesine inceleyerek, onun iç işleyişini anlamaya ve en önemlisi, üstünlüğünü sergilemeye çalıştılar. Ancak, genellikle duyguları zayıflık olarak gördükleri için insan duygularını keşfetmeyi büyük ölçüde ihmal ettiler. Ancak zaman içinde duyguları göz ardı etmenin geri dönüşü olmayan hatalara yol açabileceği yönünde artan bir kabul oldu ve bu da duygu kavramına artan bir ilgiye yol açtı (Kırhan, 2014).

Duygular, insan yaşamında hayati bir rol oynar. Toplum içinde yaşayan her bireyin, cinsiyetinden, yaşından, eğitiminden veya mesleğinden bağımsız olarak, yaşamını sürdürebilmek için diğerleriyle etkileşimde bulunması gerekir. Anlamlı etkileşimlerin teşvik edilmesi sürecinde duygular ön plandadır (Gültekin, 2016). Dolayısıyla, Koçyiğit (2016) tarafından vurgulandığı gibi duyguların doğasını anlamak için duygusal zekânın kavramsal karmaşıklıklarını anlamak önemlidir. Duyguları net bir şekilde anlamadan, kişisel ve profesyonel alanlarda önemli bir yer tutan duygusal zekâ üzerine anlamlı araştırmalar yapmak oldukça zor bir görevdir.

Duygusal zekânın geniş tanınmasına katkılarıyla tanınan Goleman (2018), duyguların etkisini kabul etmeden insan doğasını anlamaya çalışmanın dar bir bakış açısı olduğunu belirtiyor. Duyguların öneminin kabul edilmesi, bu alanda çeşitli çalışmalar için yol açmıştır.

Tarih boyunca duygu kavramı, araştırmacılar ve psikologlar için zorluklar oluşturmuştur. Psikolojide içgüdüsel düşüncenin egemenliği, duyguları deneysel

araştırmalardan uzak tutmuştur. Ayrıca, psikologlar ve filozoflar arasında duygunun evrensel olarak kabul edilen bir tanımının olmaması, gelişimini engellemiştir (Aslan, 2013). Duygunun Latince "movere" kelimesinden geldiği etimolojisi, onun doğasında harekete yönelik bir özelliğe işaret eder (Titrek, 2016). Duygu tanımları geniş bir yelpazede değişir, duyuların uyandırdığı izlenimlerden organize zihinsel tepkilere kadar uzanır (Goleman, 2018). Daniel Goleman'ın 1998'deki tanımı, duyguların hislerin, düşüncelerin ve biyolojik durumların birbirine dolanmış doğasını vurgulayarak, duyguların eyleme yönelme eğilimini vurguladı (Goleman, 2018). Cooper ve Sawaf (1997), duyguları davranışları şekillendiren enerji akımları olarak gördüler (Direktor vd., 2017). Izard (2007), duygu kavramını kapsamlı bir şekilde tanımlamanın, onun çok yönlülüğü nedeniyle zor olduğunu, belirli duygulara odaklanmayı savunarak önermiştir (Gültekin, 2016).

Başkalarının zekâsını değerlendirmek istendiğinde, çoğu insan bunu oldukça basit bulur. Ancak zekâ kavramını tanımlamaları istendiğinde, genellikle net bir cevap vermede zorluklar yaşarlar. Zekâ, farklı alanlarda çalışan araştırmacılar için uzun süredir bir odak noktası olmuştur. Mevcut literatür incelendiğinde, zekâ kavramını inceleyen birçok çalışmanın bulunduğu ve her birinin kendi çerçevesi içinde benzersiz bakış açıları sunduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, evrensel olarak kabul edilen bir tanımın olmaması, zekâyı saptamanın en zor kavramlardan biri haline getirmiştir. Sternberg (2003), zekâ kavramını tanımlamanın karmaşıklığı ile farklı ülkelerin tarihçelerinin çeşitliliği arasında paralellikler kurar. Tıpkı tarihçelerin anlatıcısına göre değişebileceği gibi, zekâ da araştırmacıların yaklaşımlarına, çağdaş koşullara ve kültürel bağlamlara bağlı olarak farklı yorumlanabilir (İnci, 2021).

Sınıf ortamları veya sosyal çevreler gibi yerlerde, kimin daha büyük bir zekâyı sahip olduğu sorulduğunda, çoğunlukla en yüksek notlara sahip öğrenciler veya doktorlar, mühendisler, avukatlar veya öğretmenler gibi profesyonellere atıflar yapılır. Bununla birlikte, matematik veya fen alanlarında zayıf olan ancak sanatta başarılı olan öğrenciler veya üniversite derecesi olmayan ancak finansları etkili bir şekilde yöneten bireyler düşünüldüğünde, zekâyı başarıyla ilişkilendirmek zorlaşır. Bu

nedenle, zekâ ve ilişkili yeteneklerin inceliklerini kavramak kaçınılmaz hale gelir (Titrek, 2016).

Zekânın bireylerin yaşamları üzerindeki derin etkisi, birçok bilim insanı, bilim adamı ve yazarın zaman içinde titiz bir şekilde incelemesine ve araştırmasına yol açmıştır (Şakrak, 2009). Zekâ üzerine yapılan erken araştırmalar, Platon ve Aristoteles gibi önemli filozofların zihin, duygu, beden ve ruh ilişkilerine dair tartışmalarına kadar uzanmaktadır (Uslu, 2019). Zekâ başlangıçta antik çağlarda felsefenin bir alt kümesi iken, 19. yüzyılda psikolojinin bilimsel bir disiplin olarak kabul edilmesiyle birlikte bağımsız bir konu haline gelmiştir (İnci, 2021). Zekânın çeşitli tanımlara tabi tutulmasının nedeni, farklı toplumsal normlar, kültürel değerler ve farklı toplumların belirgin özellikleri nedeniyle göreceli olmasıdır (Gültekin, 2016). Sonuç olarak, araştırmacıların zekâyâ yönelik çeşitli teorileri ve bakış açıları nedeniyle evrensel bir tanımın olmaması (Esba, 2009) olasıdır.

Descartes'in yüzyıllar önce ortaya koyduğu, zekâyı doğru kararlar vermeye ve doğruyu yanlıştan ayırmaya yetenek olarak tasvir ettiği tanımı, bilinen en eski tanımlardan biridir (Aslan, 2013). Lewis Terman, zekâyı soyut düşünebilme yeteneği olarak görmüştür (Delice ve Günbeyi, 2013), Mayer ve arkadaşları (2001) ise zekâyı nesneler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ayırt etme, ilişkilerini doğru değerlendirme ve soyut akıl yürütme yeteneği olarak vurgulamışlardır. Wechsler (1975), zekâyı problem çözme yeteneği, mantıklı düşünme ve hedefe yönelik hareketler gibi unsurları vurgulayarak tanımlamıştır. İlk zekâ testinin tasarımcısı olarak kabul edilen psikolog Alfred Binet, zekâyı belirli hedefler belirleyebilme, azim gösterebilme, uyum sağlayabilme ve kendini eleştirebilme eğilimi olarak görmüştür (Gürdal, 2011), sağlam karar verme ve eleştirel düşünme gibi özellikleri vurgulamıştır (Kulaksızoğlu, 2005). Sternberg (2003), zekâyı seçme, şekillendirme ve çevreye uyum sağlamak için gerekli zihinsel yetiler olarak görmüştür (Aslan, 2013), bunu deneyimlere uyum sağlama ve öğrenme yeteneği olarak eş değer tutmuştur (Kesken vd., 2007). Gardner (1999), zekâyı çok kültürlü üretkenlik, etkili problem çözme ve karmaşık yapıları keşfetme yeteneği olarak genişletmiştir (Uzunoglu ve Büyükkasap, 2011). Türkiye Zekâ Vakfı ve Türk Dil Kurumu, zekânın

karmaşık doğasını daha da açıklayarak kendi tanımlamalarını sunmaktadır. Başlangıçta öğrenme yeteneği, anlama ve mantık olarak sınırlı olan zekâ tanımları, sonradan çevresel uyum, kültürel değerler ve gelişmiş yetenekleri de içerecek şekilde genişlemiştir (Aslan: 2013).

3.2 Duygusal Zekâ Kavramı

Zekâ, insanlık tarihinde büyük bir merak konusu olmuştur. Antik dönem filozofları, insanlar arasındaki bilgi ve öğrenme süreçlerinin özünü anlamak için yazdıkları eserlerde bu konuya derinlemesine yer vermişlerdir (Wang, 2002). Zekâ, soyut bir kavramdır ve bireylerin sahip oldukları soyut özellikler aracılığıyla davranışlarını ve eylemlerini belirler (Abou-Hatab, 2000). Örneğin, Binet, zekâyı yenilikçilik, anlama, etkili kontrol, amaçlı davranışlar ve öz eleştiri kapasitesi olarak tanımlar. Terman, zekâyı soyut düşünme yeteneği olarak açıklar. Wechsler ise bireyin amaçlı çalışma, mantıklı düşünme ve çevresiyle başarılı etkileşim yeteneğine odaklanır. Spearman ise özellikle gizli veya karmaşık olan özel ilişkilerin tanınmasını hedefler (Segal, 1997).

Zekâ, araştırmacılar tarafından üç temel kategoride incelenmiştir: (1) Yapıcı biyolojik zekâ, organizmanın doğuştan gelen eğilimlerinden kaynaklanan ve belirli davranış kalıplarını fiziksel koşullara uyum sağlayarak gerçekleştirme yeteneği olarak ortaya çıkar. Bu tür zekâ, zekâ aktivitesi ve zekâ seviyesi olmak üzere iki bileşene ayrılabilir. (2) Psikolojik zekâ, ilişkileri algılama ve sağlam değerlendirmeler yapma yeteneği ile ilgilidir. (3) Prosedürel zekâ ise nesnel zekânın anlamını belirlemede deneysel yöntemlerin ve araçların önemini vurgular (Abou-Hatab, 2000).

Duygusal zekâ, insanların duygularını anlama, ifade etme, yönetme ve başkalarının duygularını anlama yeteneğidir. Bu kavram, ilk olarak Mayer ve Salovey tarafından 1990 yılında yazdıkları makalelerde ortaya atılmıştır. Onlar, duygusal zekâyı, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını izleyebilme, ayırt edebilme ve bu

bilgiyi düşüncelerini ve eylemlerini yönlendirmek için kullanabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Mayer ve Salovey, 1990).

Duygusal zekâ, duygusal bilgiyi işleme ile ilgili zihinsel beceri ve yeteneklerin bir koleksiyonudur. Bu, duygusal algılama, anlama, düzenleme ve yönetimi içerir (Mayer ve Salovey, 1997). Örneğin, duygusal algı, kişinin duygularını ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde tanımlayabilme yeteneğidir. Duygusal anlama, duygusal durumları yorumlama ve nedenlerini anlama yeteneğidir. Duygusal düzenleme, duygusal tepkileri kontrol etme ve istenmeyen duygusal durumlarla başa çıkma yeteneğini ifade eder. Duygusal yönetim ise duygusal deneyimleri etkili bir şekilde yönlendirme ve kullanma yeteneğidir.

Ancak, duygusal zekâ kavramı bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Özellikle, Brackett ve Mayer (2003), duygusal zekâ tanımlarının sadece duyguların algılanması ve düzenlenmesine odaklandığını, duyguların bilişsel yönlerini ihmal ettiğini iddia etmişlerdir. Bu eleştirilere rağmen, duygusal zekâ kavramı psikolojide ve kişisel gelişimde önemli bir yer tutmaktadır.

Duygusal zekâ, bireylerin duygusal yaşantılarını etkili bir şekilde yönetmelerine ve sosyal ilişkilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Mayer, Salovey ve Caruso (2008) tarafından yapılan araştırmalar, duygusal zekânın insanların duygularını algılama, ifade etme, anlama, yönetme ve düzenleme yeteneklerini kapsadığını göstermektedir. Ayrıca, sosyal zekâ tanımları, duygusal zekâ anlayışının temelini oluşturur (Raina ve Bakhshi, 2013). Bu açıklamalar, duygusal zekânın insanların kişisel ve sosyal yaşamlarında önemli bir rol oynadığını gösterir.

Bar-On (1997), duygusal zekâyı yaşamın taleplerine uyum sağlamak için önemli olan kişisel duygusal yeteneklerin bir koleksiyonu olarak tanımlar. Bu tanım, insanların duygusal zorluklarla başa çıkma ve değişen koşullara uyum sağlama yeteneklerini içerir. Örneğin, duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, stresli bir durumda kendilerini sakinleştirebilir veya olumlu bir bakış açısıyla problemlerle başa çıkabilirler. Benzer şekilde, Bar-On (2000) duygusal zekânın, öz farkındalık, başkalarının duygularının farkında olma ve olumlu motivasyonu artırma yeteneklerini vurgular. Bu, kişinin kendi duygusal durumunu tanıma, başkalarının

duygusal ihtiyaçlarını anlama ve kendini olumlu bir şekilde motive etme yeteneği anlamına gelir. Örneğin, duygusal zekâsı yüksek biri, kendi duygularını tanıyarak stresle başa çıkabilir ve başkalarının duygularını anlayarak onlara destek olabilir.

Goleman (1998), duygusal ve sosyal becerilerin, profesyonel ve kişisel başarı için temel olduğunu belirtir. Bu, duygusal zekânın bireylerin işyerinde ve özel hayatlarında başarılı olmalarına yardımcı olabilecek bir dizi yetenek ve beceriyi içerdiğini gösterir. Örneğin, iş ortamında duygusal zekâsı yüksek bir birey, çatışmaları etkili bir şekilde çözebilir ve iş birliği yapabilir. Aynı şekilde, kişisel ilişkilerde duygusal zekâsı yüksek olan biri, sağlıklı iletişim kurabilir ve ilişkilerini olumlu bir şekilde yönetebilir. Goleman (2000), duygusal zekâ kavramını daha da genişleterek, duyguları tanıma, yönetme, olumsuz duyguları dönüştürme ve öz farkındalığı geliştirme yeteneklerini vurgular. Özellikle, duygusal zekâ, kişinin kendi duygusal deneyimlerini daha derinlemesine anlamasını ve olumlu yönde değiştirmesini sağlar. Bu, kişinin duygusal zekâsını geliştirerek daha mutlu ve tatmin edici bir yaşam sürmesine yardımcı olabilir.

Salovey ve Mayer'in çalışmalarından esinlenerek, Goleman (2001) duygusal zekâyı, duygusal durumları anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlar. Bu, kişinin duygusal ifadeleri tanıma, duygusal durumlar arasında geçiş yapma ve duygusal deneyimlerini etkili bir şekilde düzenleme becerisi anlamına gelir. Bu yetenekler, kişinin kendini ve başkalarını daha iyi anlamasını sağlar ve iletişim kurma becerilerini geliştirir. Örneğin, bir topluluk içinde duygusal zekâsı yüksek bir lider, grubun ihtiyaçlarını anlayarak uygun bir şekilde yönlendirebilir ve motivasyonu artırabilir.

Salovey'in sınıflandırmasını temel alan Gardner, duygusal zekânın kapsamlı bir çerçevesini sunar. Bu, kişisel zekânın beş temel yönünü tanımlar: kendi duygularının farkında olma, duyguları etkili bir şekilde yönetme, kendini motive etme, empati ve insan ilişkilerini becerikli bir şekilde yönetme yeteneği. Bu beceriler, bireyin duygusal zekâsını geliştirerek daha sağlıklı ve başarılı ilişkiler kurmasına yardımcı olur ve kişisel tatmini artırır. Örneğin, duygusal zekâsı yüksek biri, empati becerilerini kullanarak başkalarının duygularını anlayabilir ve onlarla daha derin bir

bağ kurabilir. Genel olarak, duygusal zekâ, bireylerin duygusal deneyimlerini etkili bir şekilde yönetmelerini sağlayarak güçlü sosyal bağlar ve kişisel tatmin sağlar. Bu, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında daha başarılı ve tatmin edici olmalarını sağlar (Salovey vd., 2001).

3.3 Duygusal zekânın Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Duygular üzerine yapılan araştırmalar, 2000 yıl öncesine dayanan antik Yunan filozofu Plato'ya kadar uzanmaktadır. Plato'nun "Öğrenme duygusal bir temele dayanır" şeklinde yazdığı bu söz, bugün bile duyguların önemini vurgulamaktadır. O zamandan bu yana filozoflar, araştırmacılar, bilim insanları, psikologlar ve eğitimciler, duyguların hayatta ne kadar önemli olduğunu kanıtlamaya çalışmışlardır. Başlangıçta, duyguların bireyleri olumsuz etkilediğine dair yaygın bir inanç bulunmaktaydı. Duygusal zekâ kavramının teorik temelleri, 2000 yıl önceki Plato'ya kadar uzanmaktadır ve bu kavramın 1920'de Thorndike tarafından zekâ üç boyutundan biri olarak sosyal zekâ kavramının ortaya atılmasıyla atılmıştır. Daha önce zekâ teorilerinde tartışıldığı gibi, Thorndike'in Çoklu Faktör Kuramı, zekânın mekanik, soyut ve sosyal zekâ olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu öne sürmüştür (Landy, 2005). Thorndike'in sosyal zekâ kavramına göre, başkalarının duygularını anlama yetisi genel zekâdan ayrı bir özelliktir. Psikolog Edward Thorndike, duygusal zekâyı sosyal zekâ adı altında temellendirerek, duygusal zekânın teorik gelişimine öncülük etmiştir (Gürbüz ve Yüksel, 2011).

1920'de Thorndike tarafından başlatılan araştırmalar aslında duygulara yönelik bakış açısında bir değişime yol açmıştır. Başlangıçta önemli bir engel olarak görülen duygular, zamanla bir erdem olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Duygulara olan ilgi, 1950'lerde "İnsan Potansiyeli" olarak adlandırılan bir kavramın ortaya çıkmasıyla artmıştır (Eröz, 2011). Psikolog Abraham Maslow, bireylerin duygusal güçlerini geliştirebileceklerini öne sürmüştür (Dhani ve Sharma, 2016). Bu bağlamda, araştırmalar zekâ ve duygu için yeni tanımların ortaya çıkmasına yol açmıştır.

1980'lere gelindiğinde, psikolog Howard Gardner, Thorndike'in sosyal zekâ kavramını Çoklu Zekâ Kuramı'na dönüştürerek, kişisel ve kişilerarası zekâ boyutlarının bireylerin standart zekâ kapasiteleri kadar önemli olduğunu vurgulamıştır (Cumming, 2005). Bu iki zekâ boyutuna odaklanarak, Gardner, Thorndike'in sosyal zekâ kavramını ileriye taşımıştır. Duygusal zekâ tarihçesinde, Howard Gardner'ın Thorndike'tan sonra duygusal zekânın temellerini atan ikinci bilim insanı olduğunu söylemek yanlış olmaz (Eröz, 2011).

Edward Thorndike ve Howard Gardner tarafından sunulan zekâ teorilerinin yardımıyla, zekânın tek bir faktöre dayanmadığı ve daha modern ve yenilikçi bakış açılarının gelişimine zemin hazırlandığı açık hale gelmiştir. Bu temellerin yardımıyla, genel ölçüm testlerinde başarı elde eden birçok kişinin gerçek hayatta beklenen başarıyı elde edemediği fark edildiğinde duygusal zekâ kavramının gelişimi gerçekleşmiştir (Cumming, 2005). Bu farkındalık, duygusal zekânın ilk kavramsal tanımının 1990'da Salovey ve Mayer tarafından yapıldığı bir döneme yol açmıştır. Tanımlarında, duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını anlama ve ayırt etme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Salovey ve Mayer, 1990).

Salovey ve Mayer tarafından yapılan ilk duygusal zekâ tanımının ardından, Daniel Goleman'ın 1995 yılında en çok satanlar listesinin başında yer alan "Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?" kitabıyla kavram çok daha popüler hale gelmiştir (Fiori ve Vesely-Maillefer, 2018). Bu kitapta, Goleman, duygusal zekâ varlığını detaylı bir şekilde açıklamanın yanı sıra, neredeyse günümüzde duygusal zekâ olarak bilinen zekâ potansiyelinin en son versiyonunu sunmuştur. Belki de en önemlisi, Goleman kitabında duygusal zekâ yetkinliğinin bilişsel zekâdan daha önemli olabileceğini vurgulamıştır. Dahası, duygusal zekâ etkin bir şekilde kullanılmadığında, bireylerin aile yaşamından mesleki başarıya, sosyal ilişkilerden sağlık durumuna kadar birçok alanda olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceğini savunmuştur (Doğan ve Şahin, 2007).

Son yirmi beş yılda, duygusal zekâ kavramını doğru ve anlaşılır bir şekilde tanımlamak ve ölçmek için önemli çaba sarf edilmiştir. Ancak, bu alanda çalışan

araştırmacılar, psikologlar, yazarlar ve bilim insanları duygusal zekâ kavramını tanımlama ve ölçme konusunda ortak bir noktaya ulaşamamışlardır. Bu nedenle, duygusal zekâ kavramı farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır (Doğan ve Şahin, 2007).

Duygusal zekâ, nispeten yeni bir fikir olarak son zamanlarda akademik tartışmalarda önemli bir yer edinmiştir. Duygusal zekâ üzerine yapılan araştırmalar genişledikçe, öneminin farkına varılmış ve detaylı tartışmalara yol açmıştır. "Duygusal Zekâ" için yaygın olarak "EI" kısaltması kullanılsa da akademik çalışmalarda "Duygusal Katsayı" anlamına gelen "EQ" olarak da bilinmektedir (Gürdal, 2011).

Duygusal zekâ alanının öncüleri olan Salovey ve Mayer, duygusal zekâyı, kişinin ve diğer insanların duygularını doğru bir şekilde izleme ve ayırma yeteneği olarak tanımlamışlar ve bu anlayışı kişisel düşünce ve eylemlerde etkili bir şekilde kullanma olarak açıklamışlardır (Salovey ve Mayer, 1990). Daniel Goleman (1995), duygusal zekâyı, bireyin belirli hedeflere yönlendirme, zorluklarla başa çıkma, tatmini geciktirme dürtülerini yönetme, duyguları düzenleme, başkalarıyla empati kurma ve umudu sürdürme yeteneği olarak karakterize etmektedir (Goleman, 2018: 62). Goleman, duygusal zekânın temel yönlerini öz-motivasyon, duygusal yönetim ve empati olarak vurgulamaktadır (Doğan ve Şahin, 2007).

Uluslararası olarak test edilmiş bir duygusal zekâ değerlendirmesi geliştiren Dr. Reuvon Bar-On, duygusal zekâyı, bireylerin çevresel baskıları ve talepleri ustaca yönetmelerine yardımcı olabilen kişisel, duygusal ve sosyal yetenekler koleksiyonu olarak tanımlamaktadır (Acar, 2001: 26). Liderlikte duygusal zekânın rolüne odaklanan Cooper ve Sawaf (1997), duygusal zekâyı, bireyleri potansiyellerini ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendiren bir güç olarak tasvir etmektedirler, iç gözlemi teşvik ederler. Duygusal zekâyı, bireyleri çeşitli düşüncelere ve eylemlere yönlendiren bir itici güç olarak görürler.

Weisinger (1998), duygusal zekâyı etkili duygusal iletişimdeki rolüne odaklanarak basitleştirir, bireylerin davranışlarını ustaca düzenleyebilmelerini ve duygularından olumlu sonuçlar elde etmeyi amaçlamalarını vurgular. Weisinger'e (1998) göre, bireyler duygularını kullanarak davranışlarını yönlendirebilir ve bu davranışlardan olumlu sonuçlar elde edebilirler (Çakar ve Arbak, 2004). Duygusal zekâ kavramının

özünde, kişilerin kendi ve diğerlerinin duygularını doğru bir şekilde anlama ve etkili bir şekilde kişiler arası etkileşimlerde bu duyguları kullanma yeteneği, aynı zamanda kendi duygularını ustaca yönetme kabiliyeti gibi ortak temalar yatar (Titrek, 2016).

3.4 Duygusal Zekâ Teorileri

Duygusal zekâ, çeşitli teorik çerçevelerle açıklanmaktadır. Mayer ve Salovey, Bar-On ve Goleman gibi önemli isimler tarafından önerilen teorik modeller bunlar arasında yer almaktadır. Akademik çevrelerde, duygusal zekâ teorileri genellikle iki ana gruba ayrılmaktadır. Birincisi, Mayer ve Salovey tarafından öncülük edilen yetenek teorisi, diğeri ise Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen karma teoridir. Yetenek teorisi duygusal zekâyı bir dizi beceri olarak tanımlar ve duygusal farkındalığın önemini vurgular, bu da mantıklı akıl yürütme süreçlerinde kullanılır. Bu teori duyguların ilişkileri şekillendirmede önemli bir rol oynadığını savunur (Zeidner vd., 2004). Yetenek teorisinin, bilişsel ve duygusal zekâ unsurları arasındaki ilişkiye dayandığı öne sürülmektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000). Yetenek teorisinde duygusal zekâ değerlendirmesi genellikle bilişsel zekâ değerlendirmesinde kullanılan testlere benzer testlerle yapılır ve bunlar en yüksek performans testleri olarak bilinir (Pekaar vd., 2018). Buna karşılık, karma teoride bilişsel yeteneklerin yanı sıra duygular, mizaç, kişilik ve sosyal beceriler de değerlidir (Cobb ve Mayer, 2000). Araştırmanın bu bölümünde, bu teorilerin tartışmasını daha derinlemesine ele alınacaktır.

3.4.1 Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Teorisi

Mayer ve Salovey (1993), duygusal zekâyı sosyal zekâ temelinde oluşturarak, onu sadece kendi değil, aynı zamanda başkalarının içsel durumlarını, motivasyonlarını ve eylemlerini tanıma yetisi olarak tanımlarlar ve bu anlayışa dayanarak uygun şekilde tepki verme yeteneği olarak tanımlarlar. Duygusal zekânın doğuştan gelen bir özellik olmadığını, zamanla geliştirilebilen ve değiştirilebilen bir beceri olduğunu savunurlar. İşyeri bağlamında duygusal zekânın incelenmesinde, Jordan ve ark.

(2002), etkili çalışanların özellikle profesyonel ortamlarda, kendi duygularının yanı sıra meslektaşlarının duyguları hakkında da öz farkındalığa sahip olmaları gerektiğini savunmak için Mayer ve Salovey'in (1997) tanımını kullanırlar ve hem kendi duygularını hem de diğerlerinin duygularını etkili bir şekilde yönetme becerisine sahip olmalıdırlar. Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modelinin incelenmesi, her birinin dört alt yetenekten oluşan dört temel yetenekten oluştuğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu yetenekler arasında psikolojik karmaşıklıkta artan bir ilerleme mevcuttur. Basitçe söylemek gerekirse, bir sonraki yetenek, öncekinden daha fazla psikolojik zorluklar sunar ve bu da duygusal zekâ ilerledikçe yetenekler arasında geçişin daha yumuşak hale geldiğini ima eder (Altıntaş, 2009). Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ teorisi, duygusal zekâyı dört temel boyutta tanımlamaktadır. Mayer ve Salovey'e göre bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (1997):

Duyguları Algılamak ve İfade Etmek: Bu boyut, bireyin duygularını ve başkalarının duygularını tanıma yeteneğiyle ilgilidir. Kişi, bedensel duyular, duygular ve düşünceler aracılığıyla kendi duygularını ve başkalarının duygularını ayırt edebilir. Ayrıca, gerçek ve yanlış duyguları, doğru ve yanlış ifadeleri ayırt etme yeteneğine sahiptir ve bu duyguları doğru bir şekilde iletişim kurarak ifade edebilir.

Duyguları Düşünme Süreçlerinde Kullanma: Bu boyut, duyguların düşünme süreçlerini geliştirmek için nasıl kullanılabileceğine odaklanır. Kişi, duyguları oluşturabilir ve kullanabilir; duyguları bilişsel süreçlerde kullanarak dikkati önemli bilgilere yönlendirebilir, duyguları yargı oluşturmak için kullanabilir, farklı bakış açılarını değerlendirmek için duygular arasında geçiş yapabilir ve uygun problem çözme stratejilerine ulaşmak için duygusal tepkileri kullanabilir.

Duyguları Anlama: Bu boyut, duygusal bilginin nasıl kullanılacağına odaklanır. Kişi, duygusal bilgiyi uygulayabilir, duyguları anlayabilir ve analitik bir şekilde işleyebilir; benzerlikleri ve farkları ayırt edebilir, duyguların anlamlarını açıklayabilir, karmaşık duygusal durumları anlayabilir ve duygusal deneyimlerin sıralamasını tanıyabilir.

Duyguları Yönetme: Bu boyut, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını nasıl yönetebileceğine odaklanır. Kişi, olumlu ve olumsuz duyguları kabul edebilir, duygulara yaklaşabilir veya uzaklaşabilir, kendi duygularını ve başkalarının duygularını etkili bir şekilde gözlemleyebilir ve yönetebilir.

3.4.2 Goleman'ın Duygusal Zekâ Teorisi

Goleman, Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ modelini genişleterek, onu bireylerin kendi ve diğerlerinin duygularını anlama, duygularını etkili bir şekilde yönetme, duygularını düzenleyerek amaca yönelik hareket etme, tatminin geciktirilmesi, zorluklar karşısında net düşünme yeteneği, diğerlerinin duygularını tanıma, engellerle karşılaşıldığında ısrar etme ve diğerleri ile olumlu ilişkiler geliştirme kapasitesi olarak tanımladı (Goleman, 2000). Goleman'ın duygusal zekâ modelinin performans ve liderlik üzerine vurgu yaptığı dikkat çekicidir. Pozitif psikolojiden etkilenen Goleman, bireylerin güçlü yönlerine odaklanmanın başarı için yeterli olmadığını kabul etse de duygusal zekânın başarı için en önemli belirleyici olduğunu savunur ve bu iddiasını araştırma bulgularıyla destekler (Goleman, 1995). Goleman'ın duygusal zekâ modeli, öz farkındalık, öz kontrol, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olmak üzere beş temel boyuttan oluşur (Goleman, 1995). Goleman (1995), duygusal zekânın kişisel yetkinlik ve sosyal yetkinlik olmak üzere iki temel alanı kapsadığını, her birinin çeşitli boyutlar ve yeteneklerden oluştuğunu öne sürer. Bu yetenekler şu şekilde özetlenebilir:

Kişisel Yetkinlik: Bu alan, bir bireyin kendi duygularını ve davranışlarını nasıl yönettiğiyle ilgilidir. Üç boyuttan oluşur:

- a) **Kendi Farkındalığı:** Bu boyut, kendi duygularını tanıma ve anlama, ayrıca kararlar ve problem çözme süreçlerine etkilerini kavrama içerir. Bu, duygusal farkındalık, doğru öz değerlendirme ve özgüven içerir.
- b) **Duygu Yönetimi:** Burada, bireyler negatif duyguları kontrol etme ve pozitif duygulara dönüştürme yeteneklerini sergiler, sakinliğini korur ve uyum sağlar. Bu boyut, öz denetim, bütünlük, sorumluluk, uyum sağlama ve yenilik içerir.

c) Motivasyon: Bu boyut, belirli hedeflere ulaşma konusundaki içsel motivasyonunu vurgular. Başarıya bağlılık, girişimcilik ve iyimserlik gibi özellikleri içerir.

Sosyal Yetkinlik: Bu alan, bireylerin diğerleriyle etkileşim kurma şekilleriyle, onların duygularını, ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını anlama ile ilgilidir. Aşağıdaki boyutları içerir:

a) Empati: Bu boyut, diğerlerinin duygularını ifadelerinden, ses tonlarından ve beden dillerinden algılama ve anlama yeteneğini, onların sıkıntılarını hafifletme kapasitesini içerir. Bu, diğerleriyle empati kurma, gelişimlerine katkı sağlama, hizmet odaklılık, kültürel farkındalık ve siyasi farkındalık gibi becerileri içerir.

b) İletişim ve Sosyal Beceriler: Bu boyut, etkili iletişim kurma ve diğerlerini etkileme yeteneğini içerir, olumlu etkileşimleri teşvik eder ve sağlam sosyal ilişkiler kurar. Etkili iletişim, liderlik, çatışma çözme, değişime uyum sağlama, ağ kurma, iş birliği, koordinasyon ve takım çalışması gibi becerileri içerir.

3.4.3 Bar-On'un Duygusal Zekâ Teorisi

Bar-On, duygusal zekânın kişinin çevresel taleplere cevap verme ve stresi yönetme kapasitesini etkileyen bilişsel olmayan becerileri, potansiyelleri ve yeteneklerden oluştuğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla, onun duygusal zekâ modeli bilişsel yönleri dışarıda bırakmaktadır (Bar-On, 1997). Başarılı bir yaşam sürdürmede duygusal ve bilişsel yönlerin bütünleştiği dengeli bir zekânın önemini vurgulamaktadır (Martin, 2008). Duygusal zekânın kavramsallaştırılmasında Goleman'ın nasıl temsil edildiği gibi, Reuven Bar-On da duygusal zekânın ticarileştirilmesinde oynadığı önemli rolle tanınmaktadır. Bar-On'un çerçevesinde, duygusal zekâ beş boyuta ayrılmış ve her bir boyutun kendi alt bileşenleri bulunmaktadır (Bar-On, 2006). Bar-On'a (2006) göre, duygusal zekâ, bireylerin dış baskıları yönetmelerine yardımcı olan kişisel, sosyal ve duygusal yeteneklerin bir karışımını içerir ve bu da bilişsel olmayan bir beceriyi oluşturur. Ayrıca, birinin zekâsını değerlendirmenin hem bilişsel hem de duygusal zekâlarının bir değerlendirmesini içermesi gerektiğini savunmaktadır.

Bar-On (1997), duygusal zekâ unsurlarını tanımlamak için duygusal ve sosyal farkındalıkla ilişkilendirilen çeşitli özellikler ve becerileri belirleyerek bu alandaki önemli bileşenleri açıklamıştır. Bu beceri setleri, farklı çevresel gereksinimlerle etkili bir şekilde başa çıkmamıza yardımcı olmaktadır. Aşağıda Bar-On'un belirlediği beceri kategorileri ve altında yer alan yeteneklerin daha ayrıntılı açıklaması sunulmaktadır (Bar-On, 1997):

Bireysel Bilişsel Yetenekler: Bu kategori, kişinin kendi duygusal ve zihinsel süreçlerini yönetme yeteneğiyle ilgilidir. Bu beceriler şunları içerir:

- **Öz Farkındalık:** Kişinin kendi duygularını tanıma ve anlama yeteneği.
- **Öz İfade:** Duyguları, inançları ve düşünceleri etkili bir şekilde ifade etme becerisi.
- **Özsaygı:** Kendi değerini doğru bir şekilde değerlendirme ve kabul etme yeteneği.

Kendini Gerçekleştirme: Potansiyelini tanıma ve bu potansiyeli gerçekleştirme sürecinde ilerleme gösterme yeteneği.

- **Bağımsızlık:** Duygusal bağımsızlık ve kişinin kendi yönlendirmesini sağlama kabiliyeti.
- **Kişilerarası İlişki Yetenekleri:** Bu yetenekler, kişinin başkalarıyla etkileşim kurma ve ilişkilerini yönetme yeteneğiyle ilgilidir. Bunlar şunları içerir:
- **Empati:** Başkalarının duygularını anlama, onlarla empati kurma ve onların bakış açılarını anlama yeteneği.
- **Sosyal Sorumluluk:** Toplumsal grup içinde iş birliği ve katılım gösterme yeteneği.
- **Sosyal İlişkiler:** Memnuniyet verici ve sürdürülebilir kişilerarası ilişkiler kurma yeteneği, bu ilişkilerde duygusal yakınlığı geliştirme ve sürdürme.

Uyum Yetenekleri: Bu yetenekler, kişinin çeşitli durumlarla başa çıkma ve uyum sağlama yeteneğiyle ilgilidir. Bunlar şunları içerir:

- **Gerçeklik Testi:** Duygusal olarak gerçeklikten sapmama ve çevresel faktörlerin gerçek durumunu doğru bir şekilde değerlendirme yeteneği.
- **Esneklik:** Değişen koşullara ve bakış açılarına uyum sağlama yeteneği.

- **Problem Çözme:** Karşılaşılan sorunları tanımlama, analiz etme ve etkili çözümler bulma yeteneği.
- **Stres Yönetimi Yetenekleri:** Bu yetenekler, kişinin stresli durumlarla başa çıkma ve duygusal dengeyi koruma yeteneğiyle ilgilidir. Bunlar şunları içerir:
- **Dayanıklılık:** Baskılara karşı direnç gösterme ve olumsuz koşullara karşı pozitif ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneği.
- **İhtiyatlılık:** Ani duygusal tepkilere karşı direnme ve duyguları etkili bir şekilde yönetme yeteneği.

Genel Ruhsal Durum: Bu yön, kişinin genel duygusal durumu ve yaşamdan aldığı haz ile ilgilidir. Bunlar şunları içerir:

- **Mutluluk:** Kişinin yaşamdan tatmin duyma, kişisel ve sosyal yaşamdan keyif alma ve zamanın keyfini çıkarma yeteneği.
- **İyimserlik:** Zorlu durumlarda bile pozitif bir bakış açısı koruma ve olumlu bir tutum sergileme yeteneği.

3.5 Duygusal zekânın Önemi

İş yaşamı dikkatlice yönetilmediğinde, ciddi bir stres kaynağı haline gelebilir ve beraberinde ciddi yıkım ve olumsuzluk getirebilir (Makkar ve Basu, 2019). Bu zorluklarla başa çıkmak için, iş yaşamının kuralları sürekli olarak modern ve evrilen dünyaya uyum sağlamak üzere değişmektedir. İş yaşamının değişen kuralları, işgücüyle ilgili kararları önemli ölçüde etkilemiş ve insanlara konu hakkında yeni bir bakış açısı sunmuştur. İşgücüyle ilgili kararlarda yerleşik olan eski yargılara güvenmek yerine, artık yeni bir kriter kullanılmaktadır (Goleman, 2018). Bilişsel zekâ olarak bilinen IQ bireyleri işgücüne dahil etmeyi sağlayabilirken, bireylerin kariyerlerini sürdürmek ve ilerletmek için yetersiz bulunmuştur (Eröz, 2013). Bu farkındalık, bireylerin ne kadar zeki veya eğitilmiş oldukları değil, kendilerini ve diğerlerini nasıl başarıyla yönettikleri konusunu dikkate almayı gerektirir hale gelmiştir. Bu farkındalık ayrıca işyerinde kimin işe alınacağını, elde tutulacağını

veya terfi ettirileceğinin seçiminde önemli bir kriter haline gelmiştir (Goleman, 2018).

On yıllardır, karakter, kişilik, beceriler ve yeterlilik gibi çeşitli terimler işçileri tanımlamak için kullanılmıştır. Sonunda, işçilerle ilgili karar verme sürecinde kullanılan kriter için daha kesin bir anlayış ve yeni bir isim bulunmuştur: Duygusal Zekâ (Goleman, 2018). Organizasyonlardaki doğru insan kaynaklarının edinimi ve seçimi önemli ve zorlayıcı görevlerdir. Bu süreçte, işgücünün tedariki ve seçimi, ekonomik ve insan kaynaklarının etkin kullanımı ile harcanan zamanı düşünerek işletmeler için giderek daha önemli hale gelmiştir. Özellikle, organizasyonlardaki insan kaynaklarına yapılan yatırımlar, sadece seçim sürecinde değil, aynı zamanda çalışan devir oranları üzerindeki etkileri nedeniyle de giderek daha önemli hale gelmiştir (Demir, 2010).

Özellikle son zamanlarda işletme yönetimindeki değişen anlayışlarla, duygusal zekâ kavramı özellikle yurtdışında kariyer seçimi ve işe alım süreçlerinde temel bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Sonuç olarak, daha fazla şirket duygusal zekâ becerilerinin her organizasyonun hayati bir bileşeni olduğunu fark etmeye başlamaktadır (Zeidner vd., 2005). Konu hakkında araştırma ve tartışmalar yapan bir grup yazarın belirttiğine göre, 20. yüzyılda IQ işletmelerdeki itici güç olarak kabul edilirken, 21. yüzyıldan itibaren bu itici güç artık EQ yani duygusal zekâ olarak görülecektir (Cooper ve Sawaf, 1997).

Duygusal zekâ soyut bir kavram olmasına rağmen, istihdam açısından önemli somut etkilere neden olabilir. Bu etkilerden en önemlilerinden biri, duygusal zekânın yokluğunda organizasyonlardaki yüksek devir oranıdır. Duygusal zekâ sadece organizasyonlara önemli değerler eklemekle kalmaz, aynı zamanda yokluğunda personel devir maliyeti gibi yüksek maliyetler getirir (Edizler, 2010). L'Oreal gibi önde gelen bir kozmetik şirketinde yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, duygusal zekâ yetkinliklerindeki güçlü yönlerine dayanarak işe alınan satış temsilcilerinin ilk yıl içindeki devir oranı, duygusal zekâ yetenekleri işe alım sürecinde göz ardı edilen satış temsilcilerine kıyasla %63 daha düşüktü (Goleman, 2018).

Çalışan devrinin, giderek daha rekabetçi hale gelen küresel piyasada organizasyonlar için önemli bir güç ve enerji kaynağı olarak görüldüğü kabul edilmektedir. Yeni çalışanların edinilmesi sürecinde kaybedilen zaman, para ve çaba ile, ayrılan çalışanla birlikte kaybedilen eğitim, bilgi, deneyim ve müşteri memnuniyeti, organizasyonlar için önemli bir finansal ve manevi maliyet oluşturur (Kazak, 2012).

Özellikle son zamanlarda, yüksek çalışan devrinden kaynaklanan finansal ve manevi zararların farkına varılması ve özellikle de bu durumu önlemede duygusal zekâ faktörünün öneminin belirgin hale gelmesi, işletmelerde insan kaynakları edinimi ve seçiminde değişikliklere yol açmıştır. Yeni çağın modern işletmelerinde, organizasyonel kültüre uygun bireylerin belirlenmesi ve işe alım sürecinde başlıca olarak "Yetkinlik Temelli Mülakat Teknikleri ve Uygulamalarının kullanılması tercih edilmektedir (Edizler, 2010). Bu tür mülakatlar, adayların yeteneklerine dayanarak yapılmaktadır ve özellikle son zamanlarda yaygınlaşmıştır. İşe alım süreçlerinde bu yetkinlik temelli mülakatlarda, adayların pozisyon için uygun olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılır. Bu süreçte, işin başarılı olması için gerekli temel yetkinlikler, yöneticiler tarafından yapılan analizlere dayanarak belirlenir (Snell ve Bohlander, 2010). Analiz yoluyla belirlenen bu temel faktörlere dayanarak, mülakat sırasında adayların pozisyon için uygun olup olmadığını anlamak için gerekli tüm sorular sorulur (Koç, 2010). Genellikle, yöneticilerin bu yenilikçi mülakatlarda değerlendirdiği yetkinlikler arasında problem çözme, etkili iletişim, takım çalışması, duyarlılık, her durumda motivasyonun korunması, başarılı kişiler arası ilişkiler, en zor durumlarda bile direnç gösterme, girişimcilik ve empati gibi birçok kişisel ve kişiler arası kriter bulunur. Aslında, adayların işe alım sürecinde uygunluğunu ve ardışık başarısını tahmin etmek için araştırılan kriterlerin temelinde duygusal zekâ özelliklerinin olduğu açıktır (Edizler, 2010).

Daha önce belirtildiği gibi, endüstri devriminden hizmet ekonomisine geçişle birlikte, yeni beceri gereksinimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Zaman içinde, belirli akademik ve mesleki becerilere ek olarak, öğrenme, genel problem çözme becerileri, yargılama, iletişim ve davranış becerilerine olan ihtiyaç önemli ölçüde artmıştır (Carnevale ve Smith, 2013). İşe alım sırasında işverenlerin giriş seviyesi

Çalışanlardan ne beklediğini anlamak için ulusal düzeyde yapılan anket verilerinden elde edilen sonuçlara göre, belirli teknik beceriler işverenler için işte öğrenme yeteneğinden daha az önemlidir (Goleman, 2018). İşte öğrenme ve mesleki teknik becerilerden sonra işverenler çalışanlardan aşğıdaki yetenekleri bekler (Carnevale ve Smith, 2013):

Temel Beceriler: Okuma, yazma ve matematik

İletişim Becerileri: Dinleme ve sözlü iletişim

Uyum Yetenekleri: Problem çözme ve yaratıcı düşünme

Grup Etkililiğı Becerileri: Kişiler arası beceriler, iş birliğı ve takım alışması

Verimlilik Becerileri: Organizasyon içinde etkinlik ve liderlik

Kişisel Yönetim Becerileri: Kendine güven ve hedeflere yönelik kendini motive etme

Adaylardan işe alım sürecinde işverenlerin beklediğı yedi nitelik arasında sadece bir tanesi akademiktir ve bunlar, okuma, yazma ve matematik becerilerini içerir. Diğerleri temel olarak bireyin duygusal zekâ yeteneklerine dayanmaktadır. MBA (İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı) mezunlarında şirketlerin hangi becerileri aradığını belirlemek için benzer bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları oldukça benzer sonuçlar vermiştir. Çalışmaya göre, işe aldıkları MBA mezunlarından işverenlerin beklediğı üç yetenek, iletişim becerileri, kişiler arası beceriler ve girişimcilik yeteneğidir (Goleman, 2018). Dünya çapında 200 şirketi kapsayan benzer bir çalışmada da duygusal becerilere benzer bir vurgu yapılmıştır. Araştırmaya göre, şirket içinde en başarılı çalışanların, günlük rutin görevlerde başarılı olma konusunda %85 daha etkili olduğu ve en zor ve karmaşık görevlerde başarılı olma konusunda %127 daha etkili olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, en önemli bulgu şudur ki, bu farkın üçte biri teknik beceriler ve bilişsel yeteneklerden kaynaklanırken, üçte ikisi duygusal yeteneklerden kaynaklanmaktadır (Eröz, 2013). Görüldüğü gibi, literatürdeki farklı araştırma çalışmalarının çoğu aslında aynı sonuca varmıştır. Yapılan araştırmalarda, işverenler organizasyonlarında, insan kaynakları seçiminde, bireyleri anlama, diğerleriyle sağlıklı iletişim kurma ve güven oluşturma

gibi niteliklere, bilişsel zekâ yeteneklerini vurgulayan stratejik planlama, finansal değerlendirme ve yüksek matematik bilgisi gibi becerilere tercih etmektedir. Çünkü duygusal zekâ kavramının literatüre girmesi ve bu kavram üzerine birçok çalışmanın başlamasıyla, duyguların, kişisel ve iş yaşamında doğru şekilde yönetildiğinde, zayıflık değil, güçlü bir kaynak olabileceği gözlemlenmiştir. Araştırmalar, duyguların, kişiler arası ilişkilerde empati, güven, bütünlük ve en önemlisi, iş ortamında güvenilir ve karlı iş ilişkileri kurma ve sürdürme yeteneği gibi bireylerin yeteneklerini harekete geçirebilecek bir enerjiye sahip olduğunu göstermektedir (Cooper ve Sawaf, 2003).

Ne yazık ki, iş yerine girerken duygularını kapının dışında bırakmak pek mümkün görünmüyor. Bireylerin kişisel ve iş yaşamlarında deneyimledikleri duygusal izlerden kendilerini soyutlamaları veya bunların var olmadığı gibi davranmaları pek mümkün değildir. Ancak, bu izler her zaman zayıflıklar olarak görülmemelidir. Doğru şekilde yönetildiğinde ve yönlendirildiğinde, bu izler bireyin kişisel ve iş yaşamındaki davranışlarını olumlu yönde şekillendirir. Çünkü bu duygular motivasyonu, yaratıcılığı, üretkenliği ve verimliliği etkiler (Eröz, 2013).

3.6 Duygusal zekânın Örgütsel Faydaları

Günümüzün değişen dünyasında, işletmeler yüksek duygusal zekâ becerilerine sahip çalışanları aktif olarak aramaktadır ve sonuç olarak onları tercih ederek işe almaktadır. Bu işe alma stratejisi, yenilikçi ve çağdaş işletmelerin başarısının, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve çalışanlar gibi çeşitli paydaşlar arasında daha önce hiç olmadığı kadar etkili iletişime dayanmasından kaynaklanıyor (Doğan ve Demiral, 2007). Rekabetin her geçen gün arttığı bir pazarda, işletmeler müşterilerini anlama, ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılama, etkili iletişim kurma ve iç müşteri memnuniyetini geliştirme odaklı bir ekip çalışmasına odaklanıyorlar. Bu hedeflere ulaşmak için değişime uyum sağlayabilen, meslektaşlarını aynı yönde yönlendirebilen ve ortak hedeflere doğru kendilerini motive edebilen bir işgücü ve yönetim gerekmektedir. Bu başarıyı elde etmenin sihirli anahtarı olarak duygusal zekâ algılanmaktadır (Duman, 2002).

Akademik başarılar ve alanındaki uzmanlık takdir edilir, ancak bunlar tek başına bir kariyerde başarı garantisi sağlamaz. Araştırmalar, yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip bireylerin daha başarılı kariyerler elde ettiğini göstermektedir (Cooper, 1997). Bu konudaki bir çalışmanın verileri, bir şirketteki üst düzey yöneticiler arasındaki duygusal zekânın, ortalama düzeydeki yöneticilerin bilişsel zekâsından %90 daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Rahim vd., 2015). Bu, işyerindeki başarı için teknik becerilere ek olarak duygusal zekânın da önemli olduğunu ve hem bireysel performansı hem de kurumsal sonuçları etkilediğini vurgular.

Duygusal zekâ kavramının iş yerindeki önemi, bu alanda çalışmamış veya bu kavramı duymamış olsa bile anlaşılır. Araştırmalar, duygusal zekânın etkili iletişim, zorlu durumlarda direnç, iş performansı, zihinsel sağlık, kurumsal bağlılık ve iş tatmini gibi kritik iş yeri faktörleri ile ilişkilendirildiğini göstermektedir.

Etkili iletişim, dinleme, ilişki kurma ve gözlemlene gerektiren bir beceridir ve günümüzde işbirlikçi çalışma ortamlarında önemlidir (Cui, 2021). Bu özellikle, turizm gibi sürekli olarak birden fazla sektörle etkileşim gerektiren endüstriler için geçerlidir. Hizmet faaliyetlerindeki başarısızlıkların genel müşteri memnuniyeti ve işletme başarısı üzerinde olumsuz etkilere sahip olabileceği unutulmamalıdır (Koç ve Boz, 2019).

Duygusal zekâ konusundaki önde gelen savunucuları, duygusal zekânın uygun bir iletişim ortamı yarattığını savunmaktadır. Özellikle, yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin sözsüz ipuçlarını yorumlayabildiği ve duyguları etkili bir şekilde yönetebildiği göz önüne alındığında, açık ve etkili iletişim kurabilme yeteneğine sahip oldukları görülmektedir (Jorfi vd., 2014).

Sonuç olarak, duygusal zekâ etkili iletişimle bağlantılıdır. Kendi ve başkalarının duygularını anlayabilen ve etkili bir şekilde yönetebilen bireyler, özellikle iş yerinde sağlıklı iletişim için daha iyi donanımlıdır. Rekabetin artmasıyla birlikte, motive olmuş çalışanlar iş başarısı için hayati öneme sahiptir. Çalışan ihtiyaçlarını anlamak ve motive edici bir ortam oluşturmak, kurumsal hedeflere ulaşmanın anahtarıdır (Turhan ve Çetinsöz, 2019). Duygular, davranışları tetikleyen karmaşık özelliklere sahiptir. Duygusal zekâ, duyguları anlama ve onları bilgece kullanma yeteneği olarak

tanımlandığında, motivasyonla güçlü bir ilişkisi olduğu açıktır (Akbolat ve Işık, 2012). Zorlu durumlarda bile duyguları motive etme yeteneğine sahip bireyler, iş yerinde daha verimli olma eğilimindedirler. Yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip çalışanlar, iletişimi güçlendirerek, ilişkileri destekleyerek, olumlu bir çalışma ortamı sağlayarak ve genel performansı iyileştirerek kurumsal başarıya önemli katkı sağlarlar (Doğan ve Demiral, 2007).

3.7 Duygusal Zekâ Üzerine Yapılan Çalışmalar

Duygusal zekâ, insanların kişisel ve mesleki yaşamlarında başarı elde etmek ve bunu sürdürmek için kritik bir faktör olarak kabul edilir. Bu tanınma, duygusal zekânın organizasyonel başarı üzerindeki etkisinin anlaşılmasıyla birlikte, çeşitli alanlarda yoğun araştırmaları tetiklemiştir (Eröz, 2013). Özellikle işletme yönetimi alanında, duygusal zekânın işletmelerin başarısına olan etkisinin açık hale gelmesi, bu alandaki araştırmalarda önemli bir artışa neden olmuştur. Wong ve Law gibi duygusal zekâ ölçeği geliştiren uzmanlar, 2002 yılında yaptıkları araştırmada, duygusal zekânın iş tatmini ve iş performansı ile önemli ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu keşfetmişlerdir. Ancak duygusal zekâ ile işten ayrılma oranı ve örgütsel bağlılık arasında zayıf ve anlamsız bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir (Wong ve Law, 2002). Aynı şekilde, Law, Wong ve Sony'nin 2004 araştırması, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Law vd., 2004).

Carmeli'nin (2003) yüksek düzeyde yöneticiler üzerinde yaptığı araştırma, yüksek duygusal zekâyâ sahip olan yöneticilerin, daha düşük duygusal zekâyâ sahip olanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık sergilediğini göstermiştir. Genel olarak, bulgular, duygusal zekâ ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin, daha düşük duygusal zekâ düzeylerine sahip olanlara göre iş-aile çatışmalarını daha iyi yönetebildiği bulunmuştur (Carmeli, 2003).

Azman, Yeo, Ajis ve Dollah'ın (2009) akademik personel arasında yaptığı çalışma, duygusal zekâ ile iş performansı arasında önemli ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir (Azman vd., 2009). Chin, Anantharaman ve Tong'un (2011) Malezya imalat sektöründeki orta düzey yöneticiler arasında yaptığı araştırma, duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Chin vd., 2011).

Alavi, Mojtahedzadeh, Amin ve Savoji'nin (2013) termik santral çalışanları arasındaki araştırması, duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamıştır (Alavi vd., 2013). Tokmak, Yıldız ve Turgut'un (2013) yaptığı çalışma, yüksek duygusal zekâ düzeylerinin çalışanlar arasında artan örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilişkilendirildiğini bulmuştur, bu da duygusal zekâ, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Tokmak vd., 2013).

Gültekin ve İçigen'in (2018) turist rehberlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırması, duygusal zekâ düzeyleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir negatif ilişki bulmuştur. Bu, duygusal zekânın problem çözme becerilerini tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Gültekin ve İçigen, 2018).

Essop ve de Hoque'un (2018) inşaat sektörü çalışanları üzerine yaptığı çalışma, duygusal zekâ ile iş motivasyonu arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuş, yüksek duygusal zekâ ile daha yüksek motivasyon seviyeleri arasında bağlantı kurmuştur (Essop ve de Hoque, 2018). Son olarak, Bayram'ın (2019) turist rehberlerinin duygusal zekâ düzeyleri, motivasyonu ve performansı üzerine yaptığı araştırma, duygusal zekâ ile hem motivasyon hem de performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki bulmuştur (Bayram, 2019).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZLER, YÖNTEM VE BULGULAR

4.1 Araştırmanın Hipotezleri

Hizmetkâr liderlik, geleneksel liderlik modellerinden farklı bir yaklaşım sunar. Bu liderlik tarzı, liderin takımının ihtiyaçlarını karşılama ve onlara hizmet etme üzerine odaklanır. Araştırmalar, hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermektedir.

Birinci olarak, hizmetkâr liderlik, takım üyeleriyle güçlü bir ilişki kurmayı teşvik eder. Lider, takım üyelerini dinler, onların endişelerini ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışır. Bu, takım üyelerinin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve motivasyonlarını artırır. Motive olan çalışanlar genellikle daha yüksek bir iş performansı sergilerler. İkinci olarak, hizmetkâr liderlik, iş birliğini ve takım ruhunu teşvik eder. Lider, takım üyelerini birbirleriyle iletişim kurmaya ve birlikte çalışmaya teşvik eder. Bu, farklı yeteneklerin bir araya gelmesini ve takımın güçlü yönlerini kullanmasını sağlar. İş birliği içinde çalışan bir ekip, genellikle daha etkili ve verimli bir şekilde iş yapar. Üçüncü olarak, hizmetkâr liderlik, takım üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerine önem verir. Lider, takım üyelerinin yeteneklerini tanır ve onları destekler. Gelişim fırsatları sunar ve onların potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Böylece, takım üyeleri daha yetkin hale gelir ve iş performansı artar.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu beklenmektedir. Liderin takımına sunduğu destek, iş birliği ve gelişim fırsatları, takımın başarısını artırır ve iş performansını iyileştirir. Bu nedenle, iş dünyasında hizmetkâr liderliğe daha fazla önem verilmesi ve bu liderlik tarzının teşvik edilmesi önemlidir.

Akyüz (2012) tarafından eğitim sektöründe yapılan bir araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Benzer bir şekilde Özlem (2019) tarafından sağlık sektöründe yapılan bir araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin performansı olumlu etkilediği gösterilmiştir. Cinnioğlu (2019) tarafından restoran sektöründe yapılan çalışmada ise benzer bir sonuç elde edilmiş, hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu gösterilmiştir.

Saleem ve arkadaşları tarafından (2020) yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gösterilmiştir. Benzer bir şekilde De Waal ve Sivo (2012) tarafından yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin performans üzerindeki etkisi incelenmiş, hizmetkâr liderliğin örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu gösterilmiştir. Yurtdışında yapılan diğer bir çalışmada Liden ve arkadaşları (2014) tarafından hizmetkâr liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gösterilmiştir. Literatürde görüldüğü üzere hizmetkâr liderliğin performans üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğu farklı sektörlerde görülmektedir. Bu çalışmada havacılık sektöründe bu ilişkinin incelenmesi hedeflenmektedir.

H1: Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Duygusal zekâ ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde alan yazınında pek çok çalışmanın bulunduğu görülmüştür. Büyüktatlı (2015) tarafından okul yöneticileri ile yapılan bir çalışma sonucunda duygusal zekânın hizmetkâr liderlik davranışını büyük ölçüde etkilediği gösterilmiştir. Güven (2020) tarafından yapılan bir araştırmada benzer bir şekilde duygusal zekânın hizmetkâr liderliği etkilediği görülmüştür.

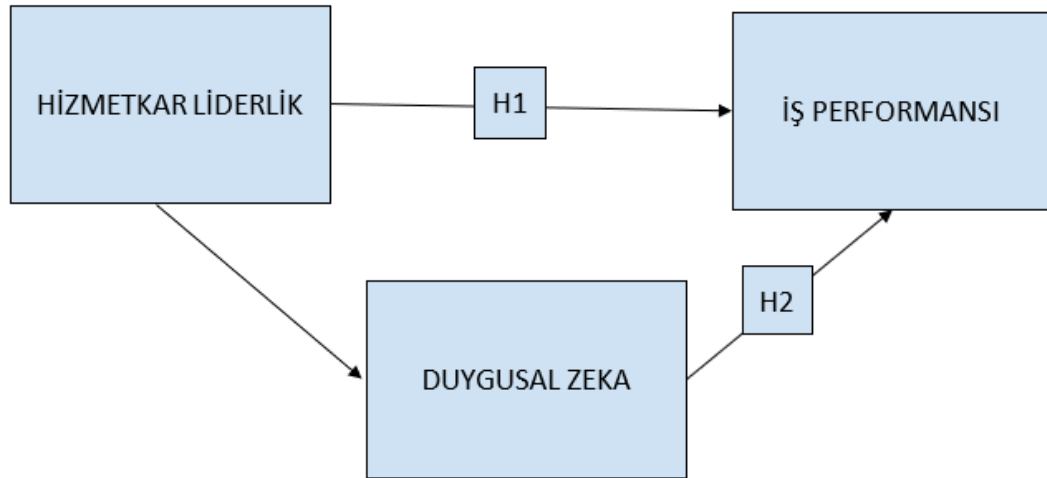
Bayram (2019), tarafından yapılan bir araştırmada duygusal zekânın performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna varılmıştır. Alan yazınında benzer sonuçlara ulaşan pek çok çalışma olduğu görülmüştür (Yüksel, 2006; Çapkulaç, 2013; Gürbüz ve Yüksel, 2008). Yurtdışında yapılan bir çalışmada (Lyons ve Schneider, 2005) duygusal zekânın performans üzerindeki anlamlı etkisi gösterilmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde hizmetkâr liderliğin performans üzerindeki etkisinde pek çok faktörün aracılık rolü incelenmiştir. Örneğin, Baykal ve arkadaşları (2018), örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü bulunduğunu keşfetmişlerdir. Akyüz (2012), tarafından yapılan çalışma örgütsel adaletin aracılık rolünü belirlemiştir. Bu çalışmada alan yazınında bulunmayan bir ilişkiyi incelemek amacıyla hizmetkâr liderliğin performans üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolünü incelemeyi hedeflemektedir. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır.

H2: Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolü vardır.

4.2 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekil ile görselleştirilerek sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

4.3 Yöntem

Araştırmanın yöntemi, evreni ve örnekleme bu kısımda aktarılmaktadır.

4.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evreni, havacılık sektöründeki çalışanları ve liderlik etkileşimlerini içerir. Havacılık sektörü, karmaşık bir iş ortamına sahip olup yüksek düzeyde koordinasyon, iletişim ve karar verme gerektirir. Bu sektördeki çalışanlar, genellikle yoğun bir stres altında çalışırken, aynı zamanda güvenlik, verimlilik ve kalite gibi kritik faktörlere de odaklanmak zorundadırlar. Bu evren, havacılık sektöründeki liderlik tarzlarının ve çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin, iş performansı üzerindeki etkilerini anlamak için uygun bir zemin sağlar. Araştırmanın odaklandığı duygusal zekâ, kişilerin duygularını tanıma, anlama, yönetme ve etkili bir şekilde kullanma yeteneğini ifade eder. Bu bağlamda, araştırma, hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide duygusal zekânın aracılık rolünü belirlemeyi amaçlar. Bu evren içindeki bulgular, havacılık sektöründe liderlik pratiğini iyileştirmeye ve çalışanların performansını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeye yardımcı olabilir.

Yer hizmetleri personeli, havacılık sektöründe operasyonel görevlerin yürütülmesinde önemli bir rol oynar. Bagaj işlemleri, uçak temizliği, yolcu hizmetleri gibi alanlarda çalışan bu personel, havayolu şirketlerinin günlük operasyonlarında kritik bir fonksiyon üstlenir. Ankara'da yer hizmetleri personelinin seçilmesi, bu çalışan grubunun özelliklerini ve deneyimlerini belirli bir coğrafi bölgede standardize edilmiş bir şekilde incelemeyi sağlar.

Bu seçim aynı zamanda araştırmanın lojistik açıdan daha erişilebilir olmasını sağlar. Araştırmacılar, belirli bir bölgede çalışan yer hizmetleri personeline daha kolay erişebilir ve katılımlarını sağlayabilirler. Bu da veri toplama sürecini daha etkin hale getirebilir ve araştırmanın sonuçlarının güvenilirliğini artırabilir.

Sonuç olarak, Ankara'da çalışan yer hizmetleri personelinin seçilmesi, araştırmanın odaklanacağı grubu belirlerken belirli bir endüstriyel sektörü ve coğrafi bölgeyi temsil eden bir örneklem oluşturur. Bu da araştırmanın sonuçlarını havacılık sektöründeki bu belirli çalışan grubu için daha geçerli ve anlamlı kılar.

Geçerli ve güvenilir bir araştırma yapabilmek için örneklemin araştırma evrenini doğru şekilde temsil etmesi önemlidir. Bu nedenle, örneklemin yeterli sayıda katılımcı içermesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, örneklemden elde edilen verilerin, evrenin görüşlerini en düşük hata payıyla yansıtması gerekmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2016).

Bu çalışmada, örneklem Ankara ilinde havacılık sektöründe yer hizmetleri çalışanlarından oluşmaktadır. Gülbüz ve Şahin (2016)'e göre, oldukça büyük bir evren için bile, %95 güven düzeyinde güvenilir sonuçlar elde etmek için 261 kişilik bir örneklem yeterlidir. Bu çalışmanın örneklem büyüklüğü 321 kişi olduğu için, çalışmanın %95 güvenilirlikle evreni doğru şekilde yansıttığı söylenebilir.

Örneklemin demografik özelliklerini sınıflandırırken cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışılan kurumdaki hizmet süresi gibi faktörler dikkate alınmıştır. Aşağıda bu sınıflandırmalara göre örneklemin dağılımları verilmiştir. Cinsiyet kadın için 1, erkek için 2 olarak kodlanmıştır. Eğitim düzeyi ise lise mezunu için 1, ön lisans mezunu için 2, lisans mezunu için 3, yüksek lisans mezunu için 4 ve doktora mezunu için 5 olarak kodlanmıştır.

Katılımcıların 156'sı erkek, 165'i kadındır. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında, en büyük çoğunluğun 216 kişi ile lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 35,20'dir (SS: 6,69). Katılımcıların iş deneyimi ortalaması ise 9,44 yıldır (SS: 6,16). Bu nedenle, çalışmaya dahil edilen katılımcıların iş deneyimlerinin çok yüksek olmadığı sonucuna varılabilir. Aşağıda bulunan Tablo 1'de katılımcıların demografik özellikleri verilmiştir.

Tablo 1: Örneklemen Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Sayı	Oran %
Cinsiyet	Kadın	165	%51,4
	erkek	156	%48,6
Eğitim Durumu	Lise	11	%3,4
	Ön Lisans	23	%7,2
	Lisans	216	%67,3
	Yüksek Lisans	67	%20,8
	Doktora	4	%1,3
Tecrübe	0-5 Sene	71	%22,1
	5-10 Sene	128	%39,9
	10-15 Sene	92	%28,7
	15 ve Üzeri	30	%9,3

4.3.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu katılımcıların demografik özelliklerini saptamaya yönelik sorular, hizmetkâr liderlik ölçeği, iş performansı ölçeği ve duygusal zekâ ölçeğinden oluşmaktadır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Çalışmada kullanılan Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin aslı Dennis ve Winston tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. Dennis ve Winston (2003)'un oluşturmuş oldukları Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, Page ve Wong (2000)'un 99 ifade ve 4 boyuttan (kişilik, ilişki, görev, süreç) oluşan ölçeğini 23 soru ve 3 boyut (güçlendirme, hizmet, vizyon) haline çevirmesi ile oluşmaktadır. Ölçek Aslan ve Özata tarafından 2011 yılında Türkçeye uyarlanmıştır. Aslan ve Özata ölçeği sağlık çalışanları üzerinde yürütülen bir çalışmada kullanmış ve 14 ifadeye indirgemişlerdir. Ölçekte bulunan 7 ifade güçlendirme boyutunu, 4 ifade hizmet boyutunu ve 3 ifade vizyon boyutunu temsil etmektedir (Aslan ve Özata, 2011). Hizmetkâr Liderlik Ölçeği beşli likert tipi kullanılarak oluşturulan ifadelerle

(Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme yapılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, ölçeğin üç boyutlu yapısının (güçlendirme, hizmet, vizyon) veriyle iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Model uyum indekslerinden CFI değeri 0.95, TLI değeri 0.93, RMSEA değeri 0.05 ve SRMR değeri 0.04 olup, bu değerler modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Chi-Square değeri 154.75, $df = 71$, $p < 0.001$ olmakla birlikte, örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için diğer uyum indeksleri daha belirleyici kabul edilmiştir. Standardize faktör yükleri, güçlendirme boyutu için 0.65 ile 0.78, hizmet boyutu için 0.72 ile 0.80, vizyon boyutu için ise 0.75 ile 0.78 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin her bir boyutunun iç tutarlılığa sahip olduğunu ve teorik modeline uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları

Model Uyum İndeksleri	Değer
Chi Square (χ^2)	154.75, $df = 71$, $p < 0.001$
CFI (Comparative Fit Index)	0.95
TLI (Tucker Lewis Index)	0.93
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.05
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	0.04

İş Performansı Ölçeği: Çalışmada iş performansını belirlemek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) (Akt. Çöl, 2008: 39) tarafından oluşturulan İş gören Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup performans düzeyini belirlemeye yönelik çalışanların kendi kendilerini değerlendirdikleri 4 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek daha önce sağlık çalışanları üzerinde yapılmış olan çalışmalarda kullanılmıştır (Tekingündüz vd. 2016; Korkmazer vd., 2016; Ekiyor ve Karagül, 2016; Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017). İş Performansı Ölçeği beşli likert tipi kullanılarak oluşturulan ifadelerle (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum Ne

Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme yapılmıştır.

İş Performansı Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, ölçeğin tek boyutlu yapısının veriyle iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Model uyum indekslerinden CFI değeri 0.98, TLI değeri 0.95, RMSEA değeri 0.06 ve SRMR değeri 0.03 olup, bu değerler modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Chi-Square değeri 6.45 ($df = 2$, $p = 0.04$) olmakla birlikte, örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için diğer uyum indeksleri daha belirleyici kabul edilmiştir. Standardize faktör yükleri ise 0.76 ile 0.82 arasında değişmekte olup, bu da ölçeğin maddelerinin iç tutarlılığa sahip olduğunu ve teorik modeline uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: İş Performansı Ölçeği DFA Sonuçları

Model Uyum İndeksleri	Değer
Chi-Square (χ^2)	6.45
Degrees of Freedom (df)	2
p Değeri	0.04
CFI (Comparative Fit Index)	0.98
TLI (Tucker-Lewis Index)	0.95
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.06
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	0.03

Duygusal Zekâ Ölçeği: Duygusal zekânın ölçülmesinde Bar-On (2001) tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeğinden istifade edilmiştir. Bu ölçeğin özgün hali, kişisel farkındalık, kişisel arası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere, beş alt boyuttan ve toplam 88 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Mumcuoğlu (2002) tarafından yapılmıştır.

Duygusal Zekâ Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, ölçeğin beş alt boyutlu yapısının veriyle iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Model uyum indekslerinden CFI değeri 0.92, TLI değeri 0.90, RMSEA değeri 0.05 ve SRMR

değeri 0.04 olup, bu değerler modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Chi-Square değeri 245.32 (df = 160, p = 0.001) olmakla birlikte, örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için diğer uyum indeksleri daha belirleyici kabul edilmiştir. Standardize faktör yükleri, kişisel farkındalık boyutu için 0.75 ile 0.80, kişiler arası ilişkiler boyutu için 0.77 ile 0.82, çevreye uyum boyutu için 0.74 ile 0.78, stres yönetimi boyutu için 0.79 ile 0.81, genel ruh hali boyutu için ise 0.78 ile 0.83 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin her bir boyutunun iç tutarlılığa sahip olduğunu ve teorik modeline uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Duygusal zekâ Ölçeği DFA Sonuçları

Model Uyum İndeksleri	Değer
Chi-Square (χ^2)	245.32
Degrees of Freedom (df)	160
p Değeri	0.001
CFI (Comparative Fit Index)	0.92
TLI (Tucker-Lewis Index)	0.90
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.05

4.4 Bulgular

Bu kısımda ilk olarak araştırmada kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi bulguları verilmektedir. Daha sonra hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizlerinin sonuçları sunulmaktadır.

Aşağıda bulunan Tablo 2’de hizmetkâr liderlik, performans ve duygusal zekâ kavramlarına ait ortalamalar, standart sapma değerleri, Cronbach’s Alpha analiz sonuçları ve korelasyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Elde edilen bulgular ölçeklerin güvenilir olduğunu doğrulanmaktadır. Öte yandan ortalamalara bakıldığında performans kavramının 4,34 ile oldukça yüksek düzeyde olduğu görülürken hizmetkâr liderlik ve duygusal zekâ kavramlarının birbirlerine yakın olacak şekilde sırasıyla 3,87 ve 3,99 olduğu görülmektedir.

Tablo 2'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik ile performans arasındaki ilişki ($r=0.197$, $p<0.01$), hizmetkâr liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişki ($r=0.184$, $p<0.01$) ve performans ile duygusal zekâ arasındaki ilişki ($r=0.165$, $p<0.01$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgular, araştırmanın temel hipotezlerini desteklemektedir. İlk olarak, hizmetkâr liderliğin iş performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Yani, daha fazla hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen çalışanlar, genellikle daha yüksek bir iş performansına sahiptir. İkincisi, hizmetkâr liderlik ile duygusal zekâ arasındaki pozitif ilişki, liderlik tarzının duygusal zekâ ile yakından ilişkili olduğunu ve bu özelliklerin birbirini desteklediğini göstermektedir. Son olarak, iş performansı ile duygusal zekâ arasındaki ilişki, duygusal zekânın iş başarısını etkileyebilecek önemli bir faktör olduğunu işaret etmektedir. Bu sonuçlar, hizmetkâr liderliğin etkilerini anlamak ve iş performansını artırmak için duygusal zekânın önemini vurgulamaktadır.

Tablo 5: Kavramlara ait Ortalama, Standart Sapma, Cronbach's Alpha ve Korelasyon Analiz Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Hizmetkâr Liderlik	3,87	0,73	(0,88)		
2. Performans	4,34	0,78	0,197**	(0,86)	
3. Duygusal Zekâ	3,99	0,73	0,184**	0,165**	(0,84)

** = $p<0,01$

Aşağıda bulunan Tablo 3'te verilerin normal dağılımını tespit etmek amacıyla uygulanan KMO Bartlett analiz sonuçları sunulmaktadır. Elde edilen bulgular verilerin normal dağılım gösterdiğini işaret etmektedir.

Tablo 6: KMO Bartlett Analiz Sonuçları

Test	Değer	Yorum
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçüsü	0.82	Yeterli (faktör analizi için uygun)
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare: 90.12	Anlamlı ($p < 0.05$)
Korelasyon	p-değeri: 0.0000	Korelasyon Bulunmaktadır

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi, bir araştırmacının bir bağımlı değişken ile ilişkili olduğunu düşündüğü bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi sistemli bir şekilde incelemesini sağlayan bir istatistiksel yöntemdir. Bu analiz, değişkenlerin modeldeki sıralarına göre adım adım eklenmesini içerir; bu da her bir değişkenin bağımlı değişken üzerindeki spesifik etkisini değerlendirmeyi mümkün kılar. Bu yöntem, belirli bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini daha net anlamak, diğer potansiyel etkileyici faktörlerin etkisini kontrol etmek ve sonuçlarını daha güvenilir hale getirmek için kullanılır. Sonuçlar, bağımsız değişkenlerin modeldeki katsayıları ile temsil edilir ve modelin ne kadar iyi uyduğunu belirlemek için R-kare gibi ölçümler kullanılır. Ayrıca, her bir bağımsız değişkenin modeldeki öneminin istatistiksel olarak değerlendirilmesi için p-değerleri de dikkate alınır. Bu yorumlamalar, araştırmacıya ilişkileri daha iyi anlama ve modelin tahmin gücünü değerlendirme imkânı sağlar.

Tablodaki hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, performansı bağımlı değişken olarak ele alarak Cinsiyet, Tecrübe ve Hizmetkâr Liderlik gibi bağımsız değişkenlerin etkisini değerlendirir. İki farklı model olan Model-1 ve Model-2 arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Model-1'de, Cinsiyet ve Tecrübe değişkenleri performans üzerindeki etkiyi incelerken, Model-2'ye Hizmetkâr Liderlik değişkeni eklenmiştir. Model-2'de cinsiyet ve tecrübe değerleri kontrol değişkeni olarak kabul edilmiştir.

Model-2'nin Model-1'den farklı olan özelliği, Hizmetkâr Liderlik değişkeninin eklenmesidir.

Hiyerarşik regresyon analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

Cinsiyet: Her iki modelde de Cinsiyet değişkeni, performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu, Cinsiyet değişkeninin performansı açıklamadaki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını gösterir.

Tecrübe: Her iki modelde de Tecrübe değişkeni, performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Ancak, Model-2'de Hizmetkâr Liderlik değişkeninin eklenmesiyle Tecrübe değişkeninin etkisi bir miktar azalmış gibi görünmektedir.

Hizmetkâr Liderlik: Model-2'de Hizmetkâr Liderlik değişkeni performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0.01$). Bu, işyerindeki hizmetkâr liderlik yaklaşımının artmasıyla birlikte performansın da artma eğiliminde olduğunu gösterir.

R-kare Değeri: Model-2'nin R-kare değeri (0,130), Model-1'in R-kare değerinden (0,008) önemli ölçüde daha yüksektir. Bu, Hizmetkâr Liderlik değişkeninin eklenmesinin modelin performansı açıklama yeteneğini artırdığını gösterir. Ayrıca performansın %12,2'sinin hizmetkâr liderlik ile açıklanabileceği gösterilmektedir ($\Delta R^2=0,122$).

Sonuç olarak, bu analiz, hizmetkâr liderlik yaklaşımının performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve Model-2'nin performansı açıklama yeteneğinin Model-1'e göre daha iyi olduğunu göstermektedir. Cinsiyet ve tecrübe değişkenleri ise performansı açıklamadaki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 7: Hizmetkâr Liderliğin Performans Üzerindeki Etkisini Görme Amacıyla Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β
Cinsiyet	0,073	0,055	0,092	0,067	0,054	0,077
Tecrübe	-0,027	0,011	-0,090	-0,025	0,011	-0,081
Hizmetkâr Liderlik				0,147	0,065	0,170**
R		0,089			0,361	
R ²		0,008			0,130	
Düz. R ²		0,007			0,130	
ΔR^2		0,008			0,122	

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Araştırmanın birinci hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları sunulmaktadır. Aracılık etkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönünü ve şiddetini etkileyebilen bir etkidir. Aşağıdaki analiz sonuçlarında hizmetkâr liderlik bağımsız değişken, performans bağımlı değişken ve duygusal zekâ aracılık etkisine sahip değişken olarak belirtilmektedir. Aracılık etkisinin test edilmesi amacıyla ilk olarak Model-1’de hizmetkâr liderlik kavramının performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Hipotez 1 testinden görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik performansın %12,2’sini açıklamaktadır. Analize başlamadan önce bağımsız değişken ve düzenleyici değişken standardize edilmiştir. Etkileşimsel değişkeni saptamak için ise bu iki değişken çarpılmıştır. Model-1’de standardize edilmiş bağımsız değişken ve düzenleyici değişken, Model-2’de etkileşimsel terim hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4’te analiz sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 8: Duygusal zekânın Aracılık Rolünü Görme Amacıyla Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β
Hizmetkâr Liderlik	0,147	0,065	0,170**	0,147	0,066	0,171**
Hizmetkâr Liderlik X Duygusal Zekâ				0,216	0,027	0,294**
R		0,361			0,485	
R ²		0,130			0,235	
Düz. R ²		0,130			0,233	
ΔR^2		0,122			0,101	

*p<0,05; **p<0,01

Analizden elde edilen verilere göre:

Hizmetkâr Liderlik: Hem Model-1’de hem de Model-2’de Hizmetkâr Liderlik değişkeni performansı anlamlı bir şekilde açıklamıştır (p<0.01). Bu, işyerindeki

hizmetkâr liderlik yaklaşımının artmasıyla birlikte performansın da artma eğiliminde olduğunu gösterir.

Hizmetkâr Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki Etkileşim: Model-2'de Hizmetkâr Liderlik ile Duygusal Zekâ arasındaki etkileşim performansı anlamlı bir şekilde açıklamıştır ($p<0.01$). Bu, Hizmetkâr Liderlik ve Duygusal Zekâ arasındaki etkileşimin, performans üzerindeki etkisinin önemli olduğunu gösterir. Bu etkileşim, birisinin etkisi diğerini değiştirdiği ve bu değişimin performans üzerinde belirgin bir etki yarattığını öne sürer.

R-kare Değeri: Model-2'nin R-kare değeri (0,235), Model-1'in R-kare değerinden (0,130) önemli ölçüde daha yüksektir. Bu, Hizmetkâr Liderlik ile Duygusal Zekâ arasındaki etkileşimin modele eklenmesinin, performansı açıklama yeteneğini artırdığını göstermektedir. Duygusal zekânın modele eklenmesiyle birlikte performansın %10,1'lik kısmının daha açıklanabildiği görülmektedir. ($\Delta R^2=0,101$)

Sonuç olarak, bu analiz, hem hizmetkâr liderliğin performansı açıklamada önemli bir faktör olduğunu hem de Hizmetkâr Liderlik ile Duygusal Zekâ arasındaki etkileşimin performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösterir. Bu bulgular, liderlik ve duygusal zekâ gibi faktörlerin iş performansını etkileyen karmaşık ilişkilerde rol oynadığını gösterir. Araştırmanın ikinci hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 9: Hipotez Kabul Durumları

Hipotez No	Açıklama	Durum
1	Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
2	Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolü vardır.	Kabul

SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular tartışılmakta ve değerlendirilmektedir. Daha sonra araştırmanın katkıları tartışılmaktadır. Son olarak, araştırmanın kısıtları ve öneriler sunulduktan sonra araştırma bir sonuca bağlanmaktadır.

5.1 Bulguların Tartışılması

Bu çalışma, liderlik tarzları ile çalışanların duygusal zekâsı arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki bağlantıya odaklanmıştır. Hizmetkâr liderlik, liderin kendisini takımın hizmetine adanmayı, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlamayı ve onlara destek olmayı içeren bir liderlik tarzıdır. Havacılık sektöründe yürütülen bu araştırma, hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Bu liderlik tarzının, çalışanların motivasyonunu artırarak ve iş yerinde daha olumlu bir atmosfer sağlayarak iş performansını iyileştirdiği gözlemlenmiştir. Alan yazınındaki çalışmalar incelendiğinde Cinnioğlu'nun (2019) hizmet sektöründe yapmış olduğu bir çalışmada hizmetkâr liderliğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği gösterilmiştir. Yine benzer bir çalışmada Celepli Sütbaş ve Atilla (2020) hizmetkâr liderlik ve performans arasındaki ilişkide iş tatminini aracılık rolünü incelemişlerdir. Elde edilen bulgular hizmetkâr liderliğin performans ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca, iş tatminini bu ilişkide aracılık etkisi olduğu gösterilmiştir. Bu çalışmada da duygusal zekânın bu ilişki üzerinde aracılık etkisi bulunduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulguların literatür ile uyumlu olduğu sonucuna varılabilir.

Hizmetkâr liderlik, liderin sadece kendisini değil, aynı zamanda ekibin genel başarısını da ön planda tuttuğu bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzı altında, liderler çalışanlarına güvenmekte, onların fikirlerine değer vermektedir. Bu da çalışanların

kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayarak, işlerine daha fazla bağlanmalarını ve daha yüksek performans göstermelerini teşvik etmektedir. Esen (2023) tarafından yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu gösterilmiştir.

Özetle, hizmetkâr liderlik, iş performansını artırmak için etkili bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlerin, takım üyelerinin ihtiyaçlarını anlamaya ve onlara destek olmaya odaklanması, iş performansını artırmak için önemli bir stratejidir. Bu nedenle, iş dünyasında liderlik gelişimi programlarında hizmetkâr liderlik becerilerinin vurgulanması, gelecekteki iş performansı ve takım etkinliği açısından önemli bir adım olabilir. Özer (2019) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gösterilmiştir.

Duygusal zekâ kavramı, çalışma hayatında ve özellikle liderlik bağlamında giderek daha fazla önem kazanan bir konudur. Bu çalışmada, duygusal zekânın hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki üzerindeki etkisi incelenmiştir. Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını tanıma, diğerlerinin duygularını anlama, duygularını etkili bir şekilde yönetme ve ilişkilerini geliştirme becerisini ifade eder. Bu yetenekler, iş yerinde başarılı bir lider olmak için kritik öneme sahiptir. Güven (2020) tarafından yapılan bir araştırmada duygusal zekânın hizmetkâr liderliği olumlu bir şekilde etkilediği gösterilmiştir. Benzer bir şekilde duygusal zekânın iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunduğu Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından gösterilmiştir. Literatürde bulunan çalışmalar duygusal zekânın hizmetkâr liderlik ve iş performansı ile olumlu ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Bulgularımız, duygusal zekânın, hizmetkâr liderliğin etkisi ile iş performansı arasında anlamlı bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Yani, hizmetkâr liderlerin etkisi, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri üzerinden iş performansını etkilemektedir. Bir liderin hizmetkâr liderlik tarzını benimsemesi, ekibin duygusal zekâ becerilerini güçlendirebilir ve dolayısıyla iş performansını artırabilir.

Bu durum, liderlikte duygusal zekânın önemini vurgulamaktadır. Bir lider, duygusal zekâ becerilerini geliştirerek, ekibin duygusal ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir ve

onlara uygun destek sağlayabilir. Bu da takım üyelerinin motivasyonunu artırabilir, iş birliğini teşvik edebilir ve sonuç olarak iş performansını iyileştirebilir. Dolayısıyla, iş dünyasında liderlik gelişimi programlarında duygusal zekâ konusunun da ele alınması, liderlerin daha etkili bir şekilde liderlik yapmalarını sağlayabilir ve organizasyonların başarısına katkıda bulunabilir.

5.2 Araştırmanın Katkısı

Bu bulgular, liderlik gelişimi ve yetenek yönetimi stratejileri açısından iş dünyası için önemlidir çünkü liderlik tarzları ve duygusal zekâ gibi faktörler, iş performansını etkileyen önemli unsurlardır. Yöneticilerin, bu bulguları dikkate alarak hizmetkâr liderlik becerilerini geliştirmeye odaklanmaları önemlidir. Hizmetkâr liderlik, liderin kendisini takımın hizmetine adanmış, takım üyelerinin ihtiyaçlarını anlamayı ve onlara destek olmayı içerir. Bu liderlik tarzının benimsenmesi, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve iş birliğini teşvik ederek iş performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Aynı şekilde, çalışanların duygusal zekâ yeteneklerini geliştirmek de önemlidir. Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını anlama, diğerlerinin duygularını anlama, duygularını etkili bir şekilde yönetme ve ilişkilerini geliştirmeye yönelik bir yetenektir. Bu yetenekler, işyerinde etkili iletişim, problem çözme ve iş birliği için gereklidir. Dolayısıyla, yöneticilerin, çalışanların duygusal zekâ yeteneklerini desteklemeye yönelik stratejiler geliştirmeleri önemlidir.

Bu çalışma ayrıca, liderlik ve duygusal zekâ alanında gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturmaktadır. Farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda benzer ilişkilerin incelenmesi, daha kapsamlı bir anlayış sağlayabilir ve liderlik uygulamalarını geliştirmeye yönelik daha etkili stratejilerin belirlenmesine katkıda bulunabilir. Örneğin, farklı sektörlerde hizmetkâr liderliğin etkileri ve duygusal zekânın rolü daha derinlemesine incelenebilir, böylece bu liderlik yaklaşımlarının sektörel farklılıkları ve benzerlikleri daha iyi anlaşılabilir. Bu tür araştırmalar,

liderlik pratiklerinin daha iyi anlaşılmasına ve iş dünyasında etkili liderlik stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

5.3 Araştırmanın Kısıtları

Anket yöntemiyle veri toplama, katılımcıların kendi algılarına dayanan ve genellikle kendi kendini raporlama temeline dayanan verilerin kullanılmasını içerir. Bu, katılımcıların gerçek davranışlarını doğrudan gözlemlemek yerine, onların subjektif algılarına dayalı olarak ölçümleri içerir. Dolayısıyla, bulgular, katılımcıların yanıtları üzerinden yapılacak genelleme potansiyelini sınırlayabilir.

Anketler, belirli bir ölçü özelliğine dayanarak katılımcıların duygusal zekâ veya liderlik tarzları hakkındaki algılarını ölçer. Ancak, bu ölçümler kavramların tam karmaşıklığını yakalayamayabilir veya katılımcıların gerçek duygusal zekâ seviyelerini tam olarak yansıtmayabilir. Bu da verilerin doğruluğunu etkileyebilir.

Hiyerarşik regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin ve bağımlı değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi inceleyerek analiz eder. Ancak, liderlik tarzları gibi karmaşık konseptler arasındaki ilişkiler doğrusal olmayabilir. Bu, analizin sonuçlarını etkileyebilir ve hizmetkâr liderliğin performans üzerindeki etkisini tam olarak anlamamızı engelleyebilir.

Araştırmada dikkate alınmayan veya kontrol edilmeyen değişkenler olabilir. Örneğin, çalışanların deneyim düzeyi, şirket kültürü veya dış faktörler gibi değişkenlerin, hizmetkâr liderliğin etkisi üzerinde bir etkisi olabilir. Bu değişkenlerin göz ardı edilmesi, analiz sonuçlarının doğru yorumlanmasını engelleyebilir.

Araştırma için kullanılan örneklem, genel popülasyonu tam olarak temsil etmeyebilir. Belirli bir sektörde veya belli bir coğrafi bölgede çalışanları içerebilir. Bu nedenle, elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlı olabilir ve başka sektörlerde veya coğrafi bölgelerde farklı sonuçlar elde edilebilir.

Araştırma, sadece ilişkisel verilere dayanır ve nedensel bir ilişkiyi doğrulamak için deneysel bir tasarıma sahip değildir. Dolayısıyla, hizmetkâr liderliğin iş performansı

üzerindeki etkisinin doğrudan nedensel bir ilişki olup olmadığı net olarak belirlenemez. Bu nedenle, araştırmanın sonuçları yalnızca korelasyonel ilişkiler olarak yorumlanabilir.

5.4 Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde havacılık sektörü ve araştırmacılar için öneriler sunulmaktadır.

5.4.1 Havacılık Sektörü İçin Öneriler

Havacılık şirketleri, liderlik gelişimi programlarında hizmetkâr liderlik becerilerine odaklanarak liderlik ekibini güçlendirebilir. Hizmetkâr liderlik, liderin takımının ihtiyaçlarını anlaması, destek olması ve onları güçlendirmesiyle ilgilidir. Bu programlar, liderlerin empati, koçluk ve iş birliği becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Örneğin, liderlik eğitimleri sırasında vaka çalışmaları, rol oyunları ve liderlik simülasyonları gibi interaktif yöntemler kullanılabilir.

Havacılık sektöründeki çalışanların duygusal zekâ becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için duygusal zekâ eğitimleri düzenlenebilir. Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını tanıma, diğerlerinin duygularını anlama, duygularını etkili bir şekilde yönetme ve ilişkilerini geliştirme becerisini içerir. Bu eğitimler, empati, iletişim, stres yönetimi ve çatışma çözme gibi konuları kapsayabilir.

Havacılık şirketleri, liderlik ve duygusal zekâ becerilerini sürekli olarak izlemek ve geliştirmek için etkili geribildirim ve performans değerlendirme süreçleri oluşturabilir. Bu süreçler, çalışanların güçlü yönlerini tanımlamalarına ve geliştirme alanlarını belirlemelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, düzenli geribildirim sağlamak, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve gelişimlerini teşvik edebilir.

Havacılık şirketleri, liderlik potansiyeli olan çalışanları tanımlamak için hizmetkâr liderlik ve duygusal zekâ yeteneklerini değerlendiren özel gelişim programları oluşturabilir. Bu programlar, liderlik potansiyeli olan çalışanları belirlemek ve

onların kariyer gelişimlerini desteklemek için kullanılabilir. Örneğin, mentorluk programları veya liderlik rotasyonları bu süreci destekleyebilir.

5.4.2 Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırmacılar, hizmetkâr liderliğin ve duygusal zekânın iş performansı üzerindeki etkilerini daha derinlemesine inceleyen benzer çalışmalar yapabilirler. Bu çalışmalar, farklı sektörlerde ve farklı örneklem gruplarıyla gerçekleştirilebilir. Örneğin, havacılık sektörü dışında, sağlık, finans, teknoloji gibi diğer sektörlerde de benzer çalışmalar yürütülebilir. Bu şekilde elde edilen bulgular, hizmetkâr liderliğin ve duygusal zekânın genel geçerliliği hakkında daha kapsamlı bir anlayış sağlayabilir.

Araştırmacılar, liderlik tarzlarının ve duygusal zekâ becerilerinin kültürel farklılıklar göz önünde bulundurularak nasıl uyarlanabileceğini inceleyebilirler. Farklı kültürel bağlamlarda hizmetkâr liderliğin ve duygusal zekânın etkilerini karşılaştıran çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar, kültürel değerlerin liderlik tarzlarına ve duygusal zekâ becerilerine nasıl etki ettiğini anlamamıza yardımcı olabilir.

Araştırmacılar, hizmetkâr liderliğin performans üzerindeki etkisini anlamak için farklı aracılık etkilerini araştırabilirler. Örneğin, takım motivasyonu, iş tatmini, çalışan bağlılığı gibi değişkenlerin hizmetkâr liderliğin etkisi ile iş performansı arasındaki ilişkideki aracılık etkilerini inceleyebilirler. Bu şekilde, liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkisini daha ayrıntılı bir şekilde anlayabilir ve bu etkinin arkasındaki mekanizmaları açığa çıkarabilirler.

Gelecekteki araştırmalar, hizmetkâr liderlik ve duygusal zekâ odaklı yaklaşımların iş performansını artırmaya yönelik uygulamalarını daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirebilir. Bu değerlendirme, bu yaklaşımların etkinliğini artırmak için öneriler sunabilir. Örneğin, liderlik gelişimi programlarının içeriği, duygusal zekâ eğitimlerinin formatı ve geribildirim mekanizmaları gibi konularda daha spesifik öneriler geliştirilebilir. Bu öneriler, iş dünyasındaki liderlik uygulamalarını iyileştirmek ve iş performansını artırmak için kullanılabilir.

Anketlerle birlikte gözlem veya mülakat gibi farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılması, katılımcıların davranışlarını daha doğrudan gözlemlememize ve daha derinlemesine anlamamıza yardımcı olabilir. Hiyerarşik regresyon analizi dışında, yapısal eşitlik modellemesi veya doğrusal olmayan regresyon modelleri gibi alternatif analiz yöntemlerinin incelenmesi, karmaşık ilişkileri daha iyi modelleyebilir ve anlamamıza yardımcı olabilir. Analizlerde kontrol değişkenlerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi, dış faktörlerin ve alternatif açıklamaların etkisini daha iyi kontrol etmemize ve sonuçların daha güvenilir olmasına yardımcı olabilir. Daha geniş ve çeşitli bir örneklem seçilerek genelleme potansiyelini artırabilir. Farklı sektörlerden ve coğrafi bölgelerden katılımcıların dahil edilmesi, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artırabilir. Nedensel ilişkileri belirlemek için deneysel araştırmalara daha fazla odaklanılabilir. Örneğin, hizmetkâr liderlik becerilerinin belirli bir eğitim programının ardından iş performansını nasıl etkilediğini inceleyen uzunlamasına çalışmalar yapılabilir.

Bu öneriler, araştırmacıların hizmetkâr liderlik ve duygusal zekâ alanındaki bilgiyi derinleştirmelerine ve bu konuda daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir.



KAYNAKLAR

- Abou-Hatab, F.A. (2000). Personal intelligence: The meeting point of inward and outward, Arab Association of psychology, Egyptian Association for psychological studies, 1(1), 1-27.
- Açıklan A (1999) İnsan Kaynağının Yönetimi – Geliştirilmesi (Pegem Yayıncılık, Ankara).
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). “Sağlık çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin motivasyonlarına etkisi”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(32): 109-124.
- Akdöl, B. (2015). Hizmetkâr Liderlik. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akgün T (2009) İzlenim yönetimi taktikleri ile iş performansı değerlendirme puanları arasındaki ilişki: Bir uygulama (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey).
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerinde bir uygulama.
- Akyüz, B. (2016). Yönetimde Hizmetkâr Liderlik. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Alavi, S. Z., Mojtahedzadeh, H., Amin, F. ve Savojo, A. P. (2013). “Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Iran’s Ramin Thermal Power Plant”. Procedia- Social and Behavioral Sciences, 84: 815–819.
- Alessandri, G., ve Vecchione, M. (2012). The higher-order factors of the Big Five as predictors of job performance. *Personality and Individual Differences*, 53(6), 779-784.
- Altıntaş, Ö. C. (2009). Duygusal zekâ elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi: Isparta ili ilköğretim okullarında bir uygulama.
- Anaç, A. S. (2021). İşe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü. *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Andersen, J. A. (2009). When A Servant-Leader Comes Knocking. *Leadership ve Organization Development Journal*, 30(1), 4-15.
- Anderson, K. P. (2005). A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in A Religious Educational Organization. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Phoenix, AZ.
- Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi.
- Aslan, Ş. (2013). Duygusal Zekâ Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Avunduk Y (2016) Duygusal zekânın iş performansı üzerindeki etkisi: Tıp doktorları ile toplu ulaşım şoförleri üzerinde karşılaştırmalı alan uygulaması. Doktora Tezi İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Azman, İ., Suh-Suh, Y., Ajis, M. N. E. ve Dollah, N. F. (2009). "Relationship between Occupational Stress, Emotional Intelligence and Job Performance: An Empirical Study in Malaysia". *Theoretical ve Applied Economics*, 16(10).
- Bakan, İ., ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.
- Bakan, İ., Doğan, İ., Yılmaz, S., ve Oğuz, M. (2018). Sağlık personellerinde presentism algısının stres ve performans üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *International Journal of Social Science*, 66, 373-386. DOI: 10.9761/JASSS7492.
- Bakan, İ., ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12
- Balay, R., Kaya, A. ve Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 229-249.
- Bar- on, R. (1997). Baron emotional quotient inventory. A measure of emotional intelligence. Toronto, Ontario, Canada. Multi-Health systems, Inc.
- Bar- on, R. (2000). The Hand book of emotional intelligence. San francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25.
- Barutçugil, İ. S. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayınları
- Bass, B. M. (1990). Bass ve Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Baykal, E., Zehir, C., ve Mahmut, K. Ö. L. E. (2018). Hizmetkâr liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi. *Akademik hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
- Bayram, G. E. (2019). “Turist Rehberlerinde Duygusal Zekâ, Motivasyon, Performans İlişkisi”. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2): 43–59.
- Bayram, G. E. (2019). Turist rehberlerinde duygusal zekâ, motivasyon, performans ilişkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 43-59.
- Beazley, D., ve Gemmill, G. (2006). Spirituality and Servant Leader Behavior. *Journal of Management, Spirituality ve Religion*, 3(3), 258-270.
- Beck, C. D. (2010). *Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study*, Doctoral Dissertation, Retrieved from Digital Commons at University of Nebraska-Lincoln.
- Beğenirbaş M, Turgut E (2014) İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. “İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt/Vol: 16, Sayı/Num: 3, Page: 131-149.
- Behrendt, P., Matz, S., ve Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Bekker, C. J. (2010). A Modest History of The Concept of Service as Leadership in Four Religious Traditions. In *Servant Leadership*, Palgrave Macmillan, London, 55-66.
- Belingiray S (2004) Performans değerlendirmesi. İçinde Geylan, R. (Ed). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir) 139-162.
- Bettencourt, L. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80(3), 165-180. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2003.12.001>.
- Blake, R., ve Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.
- Bono, J. E., ve Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Borman WC, Brush DH (1993) More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human performance* 6(1): 1-21.

- Bovee, J. A. (2012). School Leadership Retention: A Study of Servant Leadership and School Leader Satisfaction, Doctoral Dissertation, Capella University.
- Brackett, M., ve Mayer, J. (2003). Convergent Discriminant and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence, Personality, and Social Psychology Bulletin, 29, 1147-1158.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper ve Row.
- Büyüktatlı, M. (2015). Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleriyle Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Büyüktatlı, M. (2015). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleriyle hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/> Erişim Tarihi: 10.04.2024
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Borman, W. C., Felker, D. B., Vera, M. V., ve Riegelhaupt, B. J. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. Personnel Psychology, 43(2), 277–300.
- Campbell, J. P. (1990). An overview of the Army Selection and Classification Project (Project A). Personnel Psychology, 43(2), 231–239.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., ve Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. Individual differences and behavior in organizations, 258, 299.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., ve Sager, C. E. (1993). A theory of performance. Personnel selection in organizations, 3570, 35-70.
- Campbell, J. P., ve Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 2(1), 47-74.
- Campbell, J.P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century.
- Carmeli, A. ve Josman, Z. E. (2006). “The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors”. Human Performance, 19(4): 403–419.

- Carnevale, A. P. ve Smith, N. (2013). “Workplace basics: The skills employees need and employers want”. *Human Resource Development International*, 16(5): 491-501.
- Celepli Sütbaşı, M., ve Atilla, G. (2020). Hizmetkâr Liderlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü: Antalya İli Örneği. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 25(3).
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(4), 547-570.
- Cerit, Y. (2009). The Effects Of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers’ Job Satisfaction. *Educational Management Administration Leadership*, 37(5), 600-623.
- Chiaburu, D., Oh, I.-S., Wang, J., ve Stoverink, A. (2017). A bigger piece of the pie: The relative importance of affiliative and change-oriented citizenship and task performance in predicting overall job performance. *Human Resource Management* 27(1), 97-107. Review, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2003.12.001>.
- Chin, S.T.S, Anantharaman, R.N. ve Tong, D.Y.K. (2011). “Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour of Manufacturing Sector Employees: An Analysis”. *Management*, 6(2): 107-125.
- Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı üzerine etkisi: Restoran çalışanları üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911.
- Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı üzerine etkisi: Restoran çalışanları üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911.
- Cobb, C. D., ve Mayer, J. D. (2000). Emotional Intelligence: What the Research Says. *Educational leadership*, 58(3), 14-18.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., ve Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:73.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:73.0.CO;2-J)
- Cooper R. K. ve Sawaf A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cooper, R. K. (1997). “Applying emotional intelligence in the Workplace”. *Training ve Development*, 51(12): 31-38

- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence in Business. Orion Business Books, London.
- Cumming, E.A. (2005). An investigation into the relationship between emotional intelligence and workplace performance: an exploratory study. Presented Paper. Lincoln University.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004), “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- zekâ İlişkisi ve Duygusal zekâ”, D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3): 23-48.
- Çalışkan S (2014) Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine B. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 16(3): 363-382.
- Çapkulaç, O. (2013). Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin iş tatmini ve iş performans algısı üzerine etkisi (Master's thesis, Akdeniz Üniversitesi).
- Çatalsakal S (2006) How Trait Mindfulness is Related to Job Performance and Job Satisfaction: Self-Regulation As A Potential Mediator. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, O. (2015). Eğitim Örgütlerinde Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çolak, T. Ö., (2020). Hizmetkâr Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algısına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- De Waal, A., ve Sivo, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. Journal of Leadership & Organizational Studies, 19(2), 173-190.
- De Waal, A., ve Sivo, M. (2012). The Relation Between Servant Leadership, Organizational and The High-Performance Organization Framework. Journal of Leadership ve Organizational Studies, 19(2), 173-190.
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). “Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1):209 239.
- Demir, M. (2010). “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(2): 199-211

- Dhani, P. ve Sharma, T. (2016). "Emotional Intelligence; History, Models and Measures". *International Journal of Science Technology and Management*, 5(7): 189–201.
- Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Direktör, C., Simsek, A. H. ve Serin, N. B. (2017). "Negative Automatic Thoughts, Emotional Intelligence and Demographical Different Variables Affecting University Students". *College Student Journal*, 51(3): 391–397.
- Doğan, D. S. ve Şahin, F. (2007). "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): 231-252
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26 46. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iibfdkastamonu/issue/36745/321871>.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). "Kurumların Başarısında Duygusal zekânın Rolü ve Önemi". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1): 209-230.
- Duman, Y. (2002). "Kurumları Zirveye Taşıyan, Duygusal Zekâsı Yüksek Çalışanlardır". *Kaynak Dergisi*, 9.
- Edizler, G. (2013). "İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Duygusal Zekâ' Ölçüm ve Modelleri". *Journal of Yasar University*, 18(5): 2970-2984.
- Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), 341-360.
- Elkins, A. (1980). *Management: Structures, Functions, and Practices*. Addison Wesley.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Eren, F. (2017). Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş, A., ve Afacan Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.

- Eröz, S. S. (2011). Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme.
- Esba, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Esen, D. (2023). Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde öğretmen özerkliğinin aracılık rolü. Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, 14(27), 55-86.
- Essop, R., ve Hoque, M. E. (2018). “The impact of emo-tional intelligence on employee motivation in the construction industry in South Africa”. International Journal of Work Organisation and Emotion, 9(2). 125–138.
- Fındıkçı, İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr liderlik. İstanbul: Alfa Yayın.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. Psychological Bulletin, 76(2), 128–148. <https://doi.org/10.1037/h0031454>
- Fiori, M. ve Vesely-Maillefer, A. K. (2018). “Emotional Intelligence as an Ability: Theory, Challenges, and New Directions”. The Springer Series on Human Exceptionality, 23 47.
- Focht, A. (2011). Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: A Delphi Study, Doctoral Dissertation, Regent University.
- Gardner, H. (1999). Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century. Basic Books, New York.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character. Health and lifelong achievement. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building.
- Goleman, D. (2018). Duygusal Zekâ: Neden IQ’Dan Daha Önemlidir. (çev. B. Seçkin Yüksel). Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gök SG (2018) Farklı inançlara sahip çalışanlar açısından çalışma ahlakı değerlerinin iş performansı üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, Selçuk

Üniversitesi Yayınları, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.

Greenleaf, R. K. (1995). Greenleaf's Theory of Srevant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. John Wiley and Sons, New York. s.87-98.

Greenleaf, R. K. (2003). Lider Olarak Hizmetkâr, Yusuf Alan ve Gürkan Çelik (Çev.), Hilversum: Europees Centrum voor Servant Leadership.

Güleryüz, İ. ve Sürücü, L. (2023). Kapsayıcı liderlik ve proaktif davranışlar: Psikolojik güvenliğin rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25 (3), 1162-1181.

Gültekin, S. (2016). Profesyonel turist rehberlerinin duygusal zekâ düzeyi ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin günlük turlarda karşılaştıkları yönetsel sorunlar bazında incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Gültekin, S. ve İçigen, G. (2019). "A research on professional tour guides emotional intelligence and problem-solving skills". Journal of Quality Assurance in Hospitality ve Tourism, 20(2): 30-258.

Güngören, M. (2017). Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: havacılık sektöründe bir araştırma.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2011). "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi". Turkish Studies-Educational Sciences, 14(6): 2819–2840.

Gürbüz, S., ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2), 174-190.

Gürbüz, S., ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2), 174-190.

Gürdal, M. (2011). Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Güven, G. (2020). Duygusal zekânın hizmetkâr liderliğe etkisi üzerine bir araştırma (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Güven, G. (2020). Duygusal zekânın hizmetkâr liderliğe etkisi üzerine bir araştırma (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Hale, J. R., ve Fields, D. L. (2007). Exploring Servant Leadership Across Cultures: A Study of Followers in Ghana and The USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
- Hall, J. W. (1972). A Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Likert's Organizational Systems. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 586. <https://doi.org/10.2307/2393835>
- Hebert, S. C. (2003). The Relationship of Perceived Servant Leadership and Job Satisfaction from the Follower's Perspective. *Dissertation Abstracts International*, 64 (11):4118, UMI no:3112981.
- Herndon, B. C. (2007). An Analysis of The Relationships Between Servant Leadership, School Culture, and Student Achievement, Doctoral Dissertation, University of Missouri-Columbia.
- Hersey, P., ve Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hesse, H. (1998), *Journey to the East, India*: Delhi, Book Faith.
- Hogan, R., ve Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human performance*, 11(2-3), 129-144.
- House, R. J., ve Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)
- Huckabee, M. J. (2008). The Well-Being of Servant Leaders: A Mixed Methods Study of Career Success Among The Underserved. The University of Nebraska-Lincoln.
- Izard, C. (2007). “Basic Emotions, Natural Kinds, Emotion Schemas, and a New Paradigm”. *Perspectives on Psychological Science*, 2007(2): 260-280.
- İnci, G. (2021). “Galton'dan Günümüze Zekâ ve Zekâ Kuramları”. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(3): 1053-1068.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational behavior and human performance*, 33(1), 1-21.
- Jawahar IM, Carr D (2007) Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology* 22(4): 330-349.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., and Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process

effectiveness and goal focus. Human resource management review, 12(2), 195-214.

Jorfi, H. ve Jorfi, S. (2011). "Strategic Operations Management: Investigating the Factors Impacting Communication Effectiveness and Job Satisfaction". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24: 1596-1605.

Joseph, E. E., ve Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. Leadership ve Organization Development Journal, 26(1), 6-22.

Kahveci, H. (2012). İlköğretim Okullarında Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İncelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Kalay, F. (2016). The impact of organizational justice on employee performance: A survey in Turkey and Turkish context. International journal of human resource studies, 6(1), 1-20.

Kartal, N., (2018). Örgütsel Miyopinin Hizmetkâr Liderlik Etkisinde Tahlili: Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kazak, P. (2012). İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi ile İlişkisi -Denizli'deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.

Kell, H. J., ve Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes 1. Journal of Applied Social Psychology, 42(1), 213-251.

Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of applied psychology*, 82(4), 539.

Kesken, J., Ayyıldız, A. N., Kelgökmen, D. ve Çarpaz, B. (2007). Yönetmel zekâya Doğru: Kavram Geliştirmeye Yönelik Keşifsel Bir Çalışma. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs.

Kessler, R., Akiskal, H., Ames, M., Birnbaum, H., Greenberg, P., Hirschfeld, R., and Wang, P. (2006). The prevalence and effects of mood disorders on work performance in a nationally representative sample of US workers. *American Journal of Psychiatry*, 163(9), 1561-1568. DOI: 10.1176/ajp.2006.163.9.1561.

- Kırhan, Ş. (2014). Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Koç, E. ve Boz, H. (2019). “Development of hospitality and tourism employees’ emotional intelligence through developing their emotion recognition abilities”. *Journal of Hospitality Marketing & Management*.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (16th ed.). Beta Yayınevi.
- Koçyiğit, M. (2016). Etkili İletişim ve Duygusal Zekâ. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Kool, M., ve Van Dierendonck, D. (2012). Servant Leadership and Commitment To Change, The Mediating Role of Justice and Optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., and De Vet, H. C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of applied measurement*, 15(2), 160-175.
- Kuhnert, K. W., ve Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.
- Kulaksızoğlu, A. (2005). Ergen Psikolojisi. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Landy, F. J. (2005). “Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence”. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 411–424.
- Laub, J. A. (1999). Assessing The Servant Organization: Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantic University.
- Law, K. S., Wong, C.-S. ve Song, L. J. (2004). “The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies”. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 483–496.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lin CW, Chen SL, Wang RY (2011) Savouring and perceived job performance in positive psychology: Moderating role of positive affectivity. *Asian Journal of Social Psychology* 14(3): 165-175.
- Livvarçin, Ö. (2012). Henry Mintzberg. Ömer Livvarçin&Dilek Kurt (edt.) *Yönetim Biliminde, 49 insan 49 Teori*. İstanbul: Beta Yayınları
- Lyons, J. B., and Schneider, T. R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and individual differences*, 39(4), 693-703.
- Mahembe, B. (2010). The Relationship Between Servant Leadership, Team Commitment, Team Citizenship Behaviour and Team Effectiveness: An Exploratory Study, Doctoral Dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- Makkar, S. ve Basu, S. (2017). The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees. *Global Business Review*, 20(2): 458–478.
- Martin, C. M. (2008). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness. East Carolina University.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. ve Sitarenios, G. (2001). “Emotional intelligence as a standard intelligence”. *Emotion*, 1(3): 232–242.
- Mayer, J. D., Salovey, P., ve Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. *Handbook of intelligence*, 2, 396-420.
- Mayer, J. D., ve Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *intelligence*, 17 (4), 433-442. Google Scholar.
- Mayer, J., Salovey, P., ve Caruso, D. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63(3), 503-517.
- Mayer, J., ve Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey ve D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, New York: Basic Books.
- Meriçöz S (2015) Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Motowidlo SJ (2003) Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* 12(4): 39-53.

- Motowidlo SJ, Kell HJ (2013) Job performance. İçinde Weiner IB (Ed.) Handbook of psychology: Vol.12. (ss.82-103) New Jersey: Wiley and Sons.
- Motowidlo SJ, Schmit MJ (1999) Performance assessment in unique jobs. Pulakos (Eds.), The changing nature of performance 56-86.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., ve Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Murphy, K. R., ve Cleveland, J. N. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. Sage.
- Murphy, K.R. ve Kroecker, L.P. (1988). Dimensions of job performance. Colorado State University, Fort Collins.
- Nelson, L. (2003). An Exploratory Study of the Application And Acceptance of Servant-Leadership Theory Among Black Leaders in South Africa, Doctoral Dissertation, Regent University.
- Organ DW (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington books/DC heath and com.
- Owens, J. (1979). The Uses of Leadership Theory. *IEEE Engineering Management Review*, 7(2), 102-108. <https://doi.org/10.1109/EMR.1979.4306742>
- Özden, D.A., (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerine Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu M, Kanıgür S (2009) Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 2009 (1): 53-82.
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112.
- Özlem, Ö. Z. E. R. (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112.

- Özmutaf NM (2007) Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 8(2): 41-60.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289.
- Pasa G, Oates J, Dacakis G (2007) The relative effectiveness of vocal hygiene training and vocal function exercises in preventing voice disorders in primary school teachers. *Logopedics Phoniatrics Vocology* 32(3): 128-140.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*, Doctoral Dissertation, Virginia Beach, VA: Regent University.
- Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D., ve Born, M. P. (2018). Self-and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*, 120, 222-233.
- Polat, F. (2013). Eğitim Denetmenlerinin ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkâr Liderlik Düzeyi: Elazığ İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Rahim, M. A., Civelek, I. ve Liang, F. H. (2015). “A model of department chairs' social intelligence and faculty members' turnover intention”. *Intelligence*, (53): 65-71.
- Raina, M., ve Bakhshi, A. (2013). Emotional Intelligence Predicts Eudemonic Well Being. *Journal of Humanities and Social Science*, 11(3), 42-47.
- Rothberg, G. (2005). Accessing ideas to develop leadership and organization. *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(6), 476–491. <https://doi.org/10.1108/01437730510617672>
- Rotundo M, Sackett PR (2002) The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of applied psychology* 87(1): 66.
- Russell, R. F., ve Gregory Stone, A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International journal of learning and development*, 4(2), 242-256.

- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900562.
- Salovey, P., Kokkonen, M., Lopes, P., ve Mayer, J. (2001). Emotional Intelligence: What Do We Know? In A. S. R. Manstead, N. H. Frijda, & A. H. Fischer (Eds.), *Feeling and Emotion*. New York: Cambridge University Press.
- Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Schmidt, F. L., ve Hunter, J. E. (1992). Development of a causal model of processes determining job performance. *Current directions in psychological science*, 1(3), 89-92.
- Segal, J. (1997). *Raising your Emotional intelligence, intelligence, A practical Guide an out Book*. New York: Henry Holt and Company.
- Sendjaya, S., ve Cooper, B. (2011). Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model and Test of Construct Validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416-436.
- Shamir, B., House, R. J., ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Sivananda, S. (2003). *Sure Ways for Success in Life and God Realization*. Kessinger Publishing.
- Sivaruban, S. (2021). A Critical Perspective of Leadership Theories. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 57–65. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(1\).57-65.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(1).57-65.2021)
- Snell, S. ve Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management*. South-Western, Cengage Learning, China.
- Sonnentag, S., ve Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Sonnentag, S., Volmer, J., ve Spsychala, A. (2008). Job performance. *The Sage handbook of organizational behavior*, 1, 427-447.
- Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L. C. (2004). Practicing Servant-Leadership, *Leader to Leader*, ProQuest Central, Vol.: 34, 7-11.

- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*. Cambridge University Press, London.
- Svoboda, S. N. (2008). *A Correlational Study of Servant Leadership and Elementary Principal Job Satisfaction in Ohio Public School Districts*. ProQuest.
- Şakrak, G. (2009). Türkiye'deki Hazırlık Sınıfı Öğrencilerinin Duygusal Zekâ ve Yabancı Dil Kaygısı Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilkent Üniversitesi Yabancı Dil Olarak İngilizce Öğretimi Bölümü, Ankara.
- Taştemur, B. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma (Yayın No. 511121) [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi].
- Taylor, S., ve Pearse, N. (2009). Creating Sustainable Organizations Through Servant Leadership. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences* 4(4), 223-233.
- TDK (Türk Dil Kurumu). <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 10.04.2024
- Thompson, K. N. (2010). *Servant-Leadership: an Effective Model for Project Management*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis, MN.
- Titrek, O. (2016). IQ' dan EQ' ya Duyguları Zekice Yönetme. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tokmak, İ., Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). “Duygusal zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(10): 96-114.
- Turhan, M. ve Çetinsöz, B. C. (2019). “Duygusal Zekâ ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69): 268-287.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Uslu, A. (2012). Örgütsel bağlılık, daimî ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde bir araştırma ve Muş şeker fabrikasında bir alan çalışması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Uslu, M. (2019). Duygusal Zekâ ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Uzunoglu, M. ve Büyükkasap, E. (2011). “İlköğretim Yedinci Sınıf Öğrencilerinin Zekâ Alanlarının Tespiti ve Bu Alanlar ile Fen ve Matematik Başarıları Arasındaki İlişki”. *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, 8(3): 124-137.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Scotter, J. R., ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer III, F. S., ve Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of applied psychology*, 83(4), 586.
- Vinod, S., ve Sudhakar, B. (2011). Servant Leadership: A Unique Art of Leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* The University of Iowa.
- Viswesvaran, C., ve Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Waddell, J. T. (2006). Servant Leadership. In *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*, School of Leadership Studies, Regent University.
- Wang, C. (2002). The relationship between emotional intelligence and anxiety, depression, and mood in a sample of college students. *Journal of clinical psychology*, 10(4), 298-299.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., ve Feild, H. S. (2006). Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Waterman, H. (2011), Principles of Servant Leadership and How They Can Enhance Practice. *Nursing Management*, Vol. 17, No: 9, 24-26.

- Wechsler, D. (1975). "Intelligence defined and undefined: A relativistic Appraisal". *American Psychologist*, 30(2): 135–139.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Werner J M (2000) Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human resource management review* 10(1): 3-24.
- Winston, B. E. (2003). *Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model*. Retrieved February, 29, 2008.
- Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *Leadership Quarterly*, 13: 243-274.
- Wong, T. P., & Page, D. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*.
- Yavuz, E. (2009). *İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yıldırım E (2011) *Çalışan performansının geliştirilmesinde koçluk uygulaması üzerine bir araştırma*. (Doctoral dissertation), DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Yusuf, R. M., Hamid, N., Eliyana, A., Bahri, S., ve Sudarisman, A. (2012). The antecedents of employee's performance: Case study of Nickel Mining's company, Indonesia. *Journal of Business and Management*, 2(2), 22-28.
- Yürür, S., & ÜNLÜ, A. G. O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2).
- Yüksel, M. (2006). *Duygusal zekâ ve performans ilişkisi (bir uygulama)* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Zeidner, M., Matthews, G., ve Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied psychology*, 53(3), 371-399.

Zeidner, M., Shanizovich, I., Matthews, G. ve Roberts, R. (2005). “Assessing emotional intelligence in gifted and non-gifted high school students: Outcomes depend on the measure”. *Intelligence*, 33(4): 369–391.

