



**ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN RUHSAL ZEKÂ
VE DUYGUSAL ZEKÂ İLE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Sara MANAFZADEHTABRİZ

Doktora Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

2020

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN RUHSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂ İLE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

(Study on Relationship between University Administrators' Spiritual Intelligence and
Emotional Intelligence and Their Transformational leadership Behaviors)



Sara MANAFZADEHTABRİZ

Danışman: Doç. Dr. Şükrü ADA

Erzurum
Haziran, 2020

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Sara MANAFZADEHTABRİZ tarafından hazırlanan “Üniversite Yöneticilerinin Ruhsal Zekâ ve Duygusal Zekâ ile Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi “ başlıklı çalışma. / .. / 2020 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı:	Prof. Dr. Muhsine BÖREKÇİ <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı Islak İmzalıdır
Danışman:	Doç. Dr. Şükrü ADA <i>Bursa Uludağ Üniversitesi</i>	Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi:	Doç. Dr. Ahmet AYIK <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi:	Doç.Dr. Mehmet TEYFUR <i>Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi</i>	Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi:	Doç. Dr. Sinan Yalçın <i>Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi</i>	Aslı Islak İmzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

Prof. Dr.Mustafa SÖZBİLİR

Aslı Islak İmzalıdır

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “Üniversite Yöneticilerinin Ruhsal Zekâ ve Duygusal Zekâ ile Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

... / ... / 2020

Aslı Islak İmzalıdır

Sara MANAFZADEHTABRİZ

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/....../..... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/....../..... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu tezin adım adım ilerlemesi ve ortaya çıkmasında emeği geçenleri belirtmek isterim. Çalışma sürecinde desteğini, yardımını, görüşlerini ve eleştirilerini esirgemeyen, “Öğretmek kalbe dokunmaktır.” ilkesi ile gerçek bir rehber sorumluluğu üstlenerek sorularım ve sorunlarım karşısında beni sabırla yönlendiren değerli danışmanım Doç. Dr. Şükrü ADA’ya saygılarımı sunarım. Doktora sürecinin ders aşamasında bilgilerini, deneyimlerini, desteklerini esirgemeyerek yabancı bir dilde kendimi geliştirmeme, farklı bakış açıları ve özgüven kazanmama, yardımcı olan değerli hocalarım Doç. Dr. Ahmet AYIK’a, Doç. Dr. Durdağı AKAN, Doç. Dr. İsmail SEÇER’e, Dr. Öğretim Üyesi İsa YILDIRIM’a, Dr. Öğretim Üyesi Canan ALBEZ’e; Tez İzleme Komitesinde ve tez savunma sınavında görev alarak değerli katkılarını esirgemeyen Prof. Dr. Muhsine BÖREKÇİ, Doç. Dr. Sinan YALÇIN ve Doç. Dr. Mehmet TEYFUR’a teşekkürler ederim. Her zaman yanımda olan benim kahrımı çeken, destek olan anne ve babama saygılarımı, sevgilerimi sunarım.

Sara MANAFZADEHTABRİZ

ÖZ

DOKTORA TEZİ

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN RUHSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂ İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Sara MANAFZADEHTABRİZ

2020 Haziran, 230 Sayfa

Amaç: Bu çalışmada üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Yöntem: Araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Üniversitedeki yöneticilerin ruhsal zekâ bağımsız değişken, duygusal zekâ ise hem bağımlı hem de bağımsız değişken, dönüşümcü liderlik ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın örneklemini, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Atatürk üniversitesinde görev yapan 219 yönetici oluşturmuştur.

Bulgular: Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ algılarının manevi hayat boyutunda kıdem değişkenine göre; farkındalık ve mükemmellik boyutunda ise görev yaptıkları birime göre anlamlı farklılık gösterdiği; unvan, kariyer, yaş, medeni durum ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Üniversite yöneticilerinin duygusal zekâ algılarının öz kontrol boyutunda medeni durum değişkenine göre duygusallık boyutunda ise unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği; yaş, kıdem ve kariyer, cinsiyet ve görev yaptıkları birime göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Üniversite yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ortalama puanları ve boyutlarından alınan puanların görev yaptıkları birime göre bir farklılık gösterdiği; diğer kişisel özelliklerine göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ruhsal Zekâ Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sonuç: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik algıları ile, ruhsal zekâ algıları arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal ve ruhsal zekâyâ sahip olan yöneticilerin daha fazla dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ruhsal zekâ, duygusal zekâ, dönüşümcü liderlik, üniversite yöneticisi.

ABSTRACT

DOCTORAL DISSERTATION

STUDY ON RELATIONSHIP BETWEEN UNIVERSITY ADMINISTRATORS' SPIRITUAL INTELLIGENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AND THEIR TRANSFORMATIONAL Leadership BEHAVIORS

Sara MANAFZADEHTABRİZ

2020 July, 230 Pages

Purpose: The present study focuses on the relationship between spiritual and emotional intelligences of university administrators and their transformational leadership behaviours.

Method: In this study, quantitative research method and specific screening model were used to investigate the relationship between SI and EI of managers working in Ataturk University and their TL behaviors. This study is descriptive survey model. Variables of the study included personal characteristics and management foci of the managers as independent variable; EI and SI of the managers as both dependent and independent variables; and TL as dependent variable. Furthermore, society of the study included 219 individuals who served in administrative departments of Ataturk University in 2015-2016 academic years.

Findings: Spiritual Intelligence Perception of the university managers differed significantly for seniority variable as a sub-dimension of spiritual life, and for service unit as a sub-dimension of awareness and excellence; whereas, there was no difference in terms of academic title, service years, age, marital status and gender. Moreover, Emotional Intelligence Perception of the managers differed significantly for marital status variable as a sub-dimension of self-control and for academic title as a sub-dimension of emotionality; whereas, there was not a significant difference in terms of age, seniority and service years, gender and service unit. Mean scores of transformational leadership behaviors of the university managers and scores from its sub-dimensions revealed that there was a difference in terms of service unit, whereas no difference in terms of other personal characteristics. There was a positively significant relationship between Transformational Leadership Scale and Spiritual Intelligence Scale as well as Emotional Intelligence Scale.

Result: There was a relationship between Transformational Leadership Perception and Spiritual Intelligence of the managers. Managers who enjoy high level of Emotional Intelligence prove to have more Transformational leadership characteristics.

Keywords: Spiritual intelligence, emotional intelligence, transformational leadership, university administrator.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı	3
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	4
Araştırmanın Sınırlılıkları	10
Varsayımlar	11
Terim ve Tanımlar.....	11
İKİNCİ BÖLÜM	12
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar	12
Zekâ Kavramı.....	12
Zekâ Çeşitleri	13
Zihinsel zekâ.	13
Fiziksel zekâ.....	13
Duygusal zekâ.	13
Ruhsal zekâ.	28
Liderlik.....	58
Liderlik kavramının tanımı.	58
Liderlik ve yönetim farkları.	60
Liderlik yetkinlikleri.	61
Liderliği yeniden çerçeveleme.	63

Örgütler açısından liderlik.....	64
Okul yöneticilerinin liderliği.....	65
Liderlik teorileri.	66
Ruhsal Zekâ, Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar	83
Yurtiçi araştırmalar	84
Yurt dışı araştırmalar.....	90
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	98
Yöntem	98
Araştırma Yöntemi.....	98
Evren ve Örneklem	98
Veri Toplama Araçları	102
Güvenirlilik analizleri.....	115
Veri Analizi.....	117
Değişkenlere İlişkin Basıklık ve Çarpıklık ve Kolmogorov-Smirnov Wilk Analizlerin Değerleri.....	119
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	121
Bulgular	121
Araştırmanın 1. Alt problemi, Üniversite Yöneticilerinin RZÖ Puanları Algı Düzeylerinin İlişkin Bulgular.....	121
Üniversite yöneticilerinin RZÖ puanlarının medeni durumlarına ilişkin bulgular.	123
Üniversite yöneticilerinin RZÖ puanlarının kıdem değişkenine ilişkin bulgular.	123
Üniversite yöneticilerin RZÖ puanlarının yaş değişkenine ilişkin bulgular.	125
Üniversite yöneticilerinin RZÖ puanlarının görev yaptıkları birime ilişkin bulgular. .	125
Üniversite yöneticilerinin rzö puanlarının akademik kariyer değişkenine ilişkin bulgular.	127
Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ölçeği puanlarının görev unvanlarına ilişkin bulgular.	128
Araştırmanın 3. Alt problemine İlişkin Bulgular	129
Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanları algı düzeylerinin ilişkin bulgular.	129
Araştırmanın 4. Alt problemine İlişkin Bulgular	130
Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının cinsiyet değişkenine İlişkin Bulgular.....	130
Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının medeni durum değişkenine ilişkin bulgular.	130
Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının kıdem değişkenine ilişkin bulgular.	131
Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının yaş değişkenlerine ilişkin bulgular.	132

Üniversite Görevli Yöneticilerin DZÖ Puanlarının Görev Yaptıkları Birime İlişkin Bulgular.....	133
Tablo 44'te yöneticilerin duygusal zekâ puan ortalamasının görev yaptıkları birim değişkenine göre, Kruskal Wallis analiz test sonuçlarına yer verilmiştir.	133
Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının akademik kariyer değişkenine ilişkin bulgular.	134
Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının görevlerinin unvana ilişkin bulgular.	135
Araştırmanın 5. Alt problemine İlişkin Bulgular	137
Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanları algı düzeylerine ilişkin bulgular.	137
Araştırmanın 6. Alt problemine İlişkin Bulgular	138
Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanlarının cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.	138
Üniversite yöneticilerinin DLÖ alınan puanlarının medeni durum değişkenine ilişkin bulgular.	139
Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanlarının kıdem değişkenine ilişkin bulgular.	140
Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanlarının yaş değişkene ilişkin bulgular.....	141
Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanlarının görev yaptıkları birime ilişkin bulgular. .	143
Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanlarının akademik kariyer değişkenine ilişkin bulgular.	146
Üniversitede yöneticilerinin DLÖ puanlarının görevlerinin unvana ilişkin bulgular. ..	147
Araştırmanın 7. Alt problemine İlişkin Bulgular	149
Araştırmanın bu alt problemine cevap bulmak için duygusal zekâ, ruhsal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki korelasyonlar açıklanmıştır. Bulgular Tablo 55'te verilmiştir.	149
BEŞİNCİ BÖLÜM	160
Tartışma ve Sonuç	160
Tartışma.....	160
Sonuç.....	169
Öneriler	172
Uygulayıcılar İçin Öneriler	172
Araştırmacılar İçin Öneriler	172
KAYNAKÇA	174
EKLER	198
EK-1. ARAŞTIRMA İZİN ONAYI.....	198
EK-2. RUHSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ GEŞİLTİRME VE ARAŞTIRMA İZİN ONAYI ..	199
EK-3. RUHSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ.....	204

EK-4. DOÇ. DR ALİ TAŞ İZİN E POSTASI	205
EK-5. PROF. DR MÇ ENGİN DENİZ İZİN E POSTASI	206
EK-6. DR. DAVID KİNG İZİN E POSTASI	207
EK-7. UYGULANAN ANKET	208
ÖZGEÇMİŞ.....	213



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Duygusal Zekânın Farklı Tanımlamaları (Bordbar ve Konjkav Monfared, 2011)....</i>	15
Tablo 2. <i>Duygusal Zekâ Oluşmasının Tarihçesi (Ahmadi & Alamzadeh, 2017, s.66).....</i>	17
Tablo 3. <i>Goleman'a Göre Duygusal Zekâ Modeli</i>	19
Tablo 4. <i>Reuvan Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli (Bar-On, 2006).</i>	23
Tablo 5. <i>Ruhsal Zekâ ve Diğer Zekâ Farklılıkları.....</i>	49
Tablo 6. <i>Akılcı, Duygusal ve Ruhsal Zekâ Karşılaştırması (Mohajerani & Ashrafi, 2016, s.51).</i>	50
Tablo 7. <i>Manevi Zekâları Yüksek ve Zayıf Olan Yöneticilerin Davranışlarının Karşılaştırılması (Asgari Vaziri & Zarei, 2011, s.101).</i>	51
Tablo 8. <i>Denis'in Modeli.....</i>	55
Tablo 9. <i>Ruhsallığın Yararları</i>	56
Tablo 10. <i>Bazı Liderlik Tanımları</i>	59
Tablo 11. <i>Liderler ile Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar</i>	61
Tablo 12. <i>Liderlik Yetkinlikleri.....</i>	62
Tablo 13. <i>Atatürk Üniversitesi Yöneticilerinin Demografik Dağılımı</i>	99
Tablo 14. <i>Atatürk Üniversitesi Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı</i>	100
Tablo 15. <i>KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları</i>	103
Tablo 16. <i>50 Soruluk Ölçeğin Her Bir Maddeye Ait Cronbach-Alfa İç Tutarlık Katsayıları</i>	105
Tablo 17. <i>Bileşenler Tablosu.....</i>	106
Tablo 18. <i>Dönüşümlü Bileşenler Tablosu1</i>	107
Tablo 19. <i>Dönüşümlü Bileşenler Tablosu 2</i>	108
Tablo 20. <i>Dönüşümlü Bileşenler Tablosu3</i>	109
Tablo 21. <i>Ortak Varyans (Communalities) Değerleri.....</i>	110
Tablo 22. <i>Açıklanan Toplam Varyans</i>	110
Tablo 23. <i>Döndürülmüş Bileşenler(Component) Matrisi Tablosu.....</i>	112
Tablo 24. <i>Ruhsal Zekâ Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları</i>	113
Tablo 25. Ruhsal Zekâ Ölçeği'nin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Sonuçları...	114
Tablo 26. <i>Ruhsal Zekâ Ölçeği'nin Güvenirlik Analizi Sonuçları</i>	115
Tablo 27. <i>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, Çarpıklık ve Basıklık Analizleri</i>	119
Tablo 28. <i>Ruhsal Zekâ Ölçeği'nde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, Çarpıklık ve Basıklık Analizleri</i>	119

Tablo 29. <i>Duygusal Zekâ Ölçeği'nde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, çarpıklık ve basıklık analizleri</i>	120
Tablo 30. <i>Üniversite Yöneticilerinin Ruhsal Zekâ Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Puanları</i>	121
Tablo 31. <i>Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Ruhsal Zekâ Ölçeği Ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları</i>	122
Tablo 32. <i>Yöneticilerin Medeni durumu Değişkenine Göre Ruhsal Zekâ Ölçek Ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları</i>	123
Tablo 33. <i>Yöneticilerin Ruhsal Zekâ Ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri</i>	123
Tablo 34. <i>Gruplar Arası Farklılık: Post Hoc Tests LSD</i>	124
Tablo 35. <i>Yöneticilerin Ruhsal Zekâ Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri</i>	125
Tablo 36. <i>Yöneticilerin Ruhsal Zekâ Ölçeği Puanlarının Görev Yaptıkları Birim Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları</i>	126
Tablo 37. <i>Yöneticilerin Ruhsal Zekâ Ölçeği Puanlarının Akademik Durumu Kariyer Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri</i>	127
Tablo 38. <i>Yöneticilerin Ruhsal Zekâ Ölçeği Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları</i>	128
Tablo 39. <i>Üniversite Yöneticilerin Duygusal Zekâ Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Puanları</i>	129
Tablo 40. <i>Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları</i>	130
Tablo 41. <i>Yöneticilerin Medeni durumu Değişkenine Göre Duygusal zekâ ölçeği Ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları</i>	131
Tablo 42. <i>Yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri</i>	131
Tablo 43. <i>Yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri</i>	132
Tablo 44. <i>Yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeği Puanlarının Görev Yaptıkları Birim Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları</i>	133
Tablo 45. <i>Yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeği Puanlarının Akademik Kariyer Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri</i>	135
Tablo 46. <i>Yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeği Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları</i>	136

Tablo 47. Üniversite yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Puanları	137
Tablo 48. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçek Ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları.....	139
Tablo 49. Yöneticilerin Medeni durumu Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçek Ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları.....	139
Tablo 50. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçek Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri	140
Tablo 51. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri	141
Tablo 52. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçek Puanlarının Görev yaptıkları birim Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları.....	143
Tablo 53. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçek Puanlarının Akademik Kariyerlerine Göre Ortalama Ve Anova Test Değerleri	146
Tablo 54. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçek Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları.....	147
Tablo 55. Dönüşümcü Liderlik ile Duygusal Zekâ ve Ruhsal Zekâ Arasındaki Korelasyonlar	149
Tablo 56. Ruhsal Zekâ Ölçeği'nden Alınan Puanlarının Duygusal Zekâ Ölçeği'nden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları	151
Tablo 57. Ruhsal Zekâ Ölçeği'ne Ait Faktörlerden Alınan Puanlarının Duygusal Zekâ Ölçeği'nden Alınan puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları.....	152
Tablo 58. Ruhsal Zekâ Ölçeği'nden Alınan Puanlarının Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Faktörlerinden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları.....	152
Tablo 59. Ruhsal Zekâ Ölçeği'nin boyutlarından Alınan Puanlarının Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Dört Faktörlerinden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları.....	153
Tablo 60. Ruhsal Zekâ Ölçeği'nden Alınan Puanlarının Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları	154

Tablo 61. <i>Ruhsal Zekâ Ölçeği'ne Ait Faktörlerden Alınan Puanlarının Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları</i>	154
Tablo 62. <i>Ruhsal Zekâ Ölçeği'nden Alınan Puanlarının Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin Faktörlerinden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları</i>	155
Tablo 63. <i>Ruhsal Zekâ Ölçeği'nin Boyutlarından Alınan Puanlarının Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin altı Faktörlerinden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları</i>	156



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Goleman'ın duygusal zekâ modeli (Ahmadi & Alamzadeh, 2017, s.78).....	20
Şekil 2. Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modeli (Caruso & Salovey, 2007).....	21
Şekil 3. Mayer, Salovey ve Caruso'nu duygusal zekâ modeli.....	22
Şekil 4. Bar-On'ın duygusal zekâ bileşenleri (Bar-On, 2005, s.3).	24
Şekil 5. Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zekâ modeli.....	25
Şekil 6. Sarah Alexander modeli.	42
Şekil 7. Wigglesworth çoklu zekâ piramidi.	50
Şekil 8. Robert Blake ve Jeane Moutan'ın yönetim biçim modeli (Blake & Mouton, 1985)...	71
Şekil 9. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli (Tannenbaum & Schmidt, 1958).	76
Şekil 10. Ölçeğe ait yamaç-birikinti (scree plot) grafiği.....	111
Şekil 11. Ruhsal Zekâ Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.	114
Şekil 12. Ruhsal zeka ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki yol haritası.....	115

KISALTMALAR DİZİNİ

DL	: Dönüşümcü Liderlik
DLÖ	: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
DZ	: Duygusal Zekâ
DZÖ	: Duygusal Zekâ Ölçeği
EI	: Emotional Intelligence
EIS	: Emotional Intelligence Scale
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MYO	: Meslek Yüksek Okulu
RZ	: Ruhsal Zekâ
RZÖ	: Ruhsal Zekâ Ölçeği
SI	: Spritual Intelligence
SIS	: Spritual Intelligence Scale
TL	: Transformational Leadership
TLS	: Transformational Leadership Scale

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Problem Durumu

Bilgi, bilim, bilişim gibi adlarla anılan yirmi birinci yüzyılda, daha çok, eğitimde kalitenin artırılması üzerinde çalışılmaktadır. Geleceğin toplumu ‘bilgi çağı bireylerinden’ oluşacaktır. Bu nedenle eğitime her zamankinden daha çok değer verilmesi gerekliliği söz konusudur.

Bilişim çağının okul yöneticilerinin yönetim uygulamalarında gözlenebilir değişiklikler olduğu kabul edilmektedir. Yöneticinin sadece mevcut yazılı kuralları uygulayarak okul yöneticisi rolünü üstlenmesi, bilgi çağının okul yöneticisi olamayacağının bir göstergesidir. Okul yöneticisi, küreselleşme, bilimsel tutum ve davranış, bilgi, teknolojisi, zaman yönetimi, öğrenen örgütler ve değişim yönetimi bağlamında bilimsel anlamda yönetim yaklaşımlarını bilmelidir. Okul yöneticisi, okulun stratejik yönetimini belirleyerek, bu özelliklere okulun ulaşabilmesi için ne yapması gerektiğini düşünerek, okul kültürünü buna göre oluşturmakla sorumludur. Bu anlayışla, eğitim kurumlarındaki yöneticiler de önderlik davranışlarını gösterme biçimleri ile, etkili okul olma ve okulların verimliliği konusunda üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelerinde, rekabet edebilmelerinde daha fazla başarılı olabilmektedirler.

Bu bağlamda, liderlik kavramı ile ruhsal ve duygusal zekâ arasındaki ilişkinin incelenmesindeki en önemli etken, liderlik ile ilgili olarak yapılan tanımlamalarda, liderlerin duygusal ve güdüsel etkenleri kullanarak sözkonusu gruplara güç ve etkiyi uygulayabilmelerinin vurgulanmasıdır (Amram & Dryer, 2010; Chermers, 2001). Gücün resmi kaynağı eleman alma veya işten çıkarmayı, ödüllendirmeyi ve mesleksi stratejileri mümkün kılan yöneticilik yetkisidir. Resmi olmayan kaynaklarda ise güç, anlamlandırma kapasitesi, çekici bir görünüm çizerek ilham verici güdü sağlamak, değerler yaratmak veya güven ve iyimserlik oluşturmak ve grup üyeleriyle duygusal bağlantılar oluşturarak ilişki kurmak gibi başka etkenlerden oluşmaktadır (Amram & Dryer).

Araştırmalarda duygusal zekânın bireysel ve takım çalışmalarında işlevsel olduğu ve etkili liderlik için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Duygusal zekâyı ve onun işletmelerdeki liderlikte kullanılmasına yönelik ilginin artmasına paralel olarak, ruhsal zekânın örgüt işlevi ve etkili liderliğe katkısının keşfedilmesi, bu konuyu araştırmacıların son yıllardaki ilgi odağı

haline getirmiştir. Örneğin, Fry (2003, 2005) yaptığı araştırmalarda; görünüm, inanç/ümit ve insanları sevmenin birleşmesiyle düzenlenmiş içsel güdüden oluşan bir ruhsal liderlik kuramı (SLT: Spiritual Leadership Theory) geliştirmiştir. Fry'ın (2003) görüşüne göre, insanları sevmenin temelini; güven, bağışlama, kabullenme, saygılı olma, dayanışma, doğruluk, cesaret, alçakgönüllülük, kibarlık, şefkat, sabırlı olma, hoşgörü ve dayanıklılık oluşturmaktadır. SLT ise; amaç, görev, üyelik, taahhüt ve çabaya yönelik duyguyu destekleyen ümit/inanç, insanları sevmek ve görünüm arasında deneyüstü bir bağlantı olduğunu varsaymıştır (Reave, 2005). Amram ve Dryer (2010)'de, 150'den fazla bilimsel ve akademik makaleyi gözden geçirerek doğruluk, dayanışma, alçakgönüllülük ve başkalarına ilgi göstermek gibi ruhsal değerler ve eylemler ile etkili liderlik arasında açık bir uyum olduğunu göstermektedir.

Amram (2007) ruhsal zekâ için birkaç bileşen tanımlamıştır. Ona göre, anlam, sezgi, zihin bilinci, kişisel ilişkide ben-sen yönelimi, bütüncül sistemli bakış, alçakgönüllülük/özgecilik ve içsel yönelim gibi bazı bileşenler etkili liderlikle ilişkili olabilmektedir. Genel olarak işletmecilik alanındaki liderler ve özel olarak genel müdürler çalıştıkları kurumlarda amaçlılık ve anlamlılık duygularını ortaya çıkarmakla sorumlu oldukları için ruhsal zekâ özel önem kazanmıştır. Ruhsal zekâ sezgi gibi bilincin akıl-üstü durumlarını kullanma yeteneğini içerir. Buna bağlı olarak bilincin doğrusal ve akılcı düşüncüyü yücelten çoklu düzeylerini de kullanabilen yöneticiler daha iyi kararlar verebilmekte, etkili ve bütüncül olarak sorunları çözebilmektedirler. İsen ve Baron (1991, ss.1-53)'un çalışmalarında ise, olumlu ruh hallerinin örgütlerde liderlerin daha esnek karar vermesini sağlayacağına ve yaratıcılığa etki edeceğine ilişkin sonuçlar ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalarda genellikle olumlu ruh hallerinin olumlu çıktılara neden olduğu, aynı zamanda örgütlerde yardımsever davranışların artmasına ve performans düzeyinin geliştirilmesine katkıda bulunduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir (Shaw, 1999 s.139, ss.242-244). Olumsuz ruh haline sahip olan kişilerin kendilerini sınırlamaya neden olan ise inançlarıdır.

Çeşitli araştırmalarda sezginin etkili liderlik, karar verme ve yönetim ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda bir dönem boyunca sürekli olağanüstü bir mali performans göstermiş olan büyük şirketlerin genel müdürlerinde ruhsal zekânın bir bileşeni olan alçakgönüllülüğün daha çok görüldüğü ifade edilmiş; etkili liderlerin yüksek düzeyde, ruhsal zekânın bileşenleri olan, bilinçlilik ve kendini tanıma özelliklerine sahip oldukları da vurgulanmıştır (Amram & Dryer, 2010; Young & Petersen, 2002; Burke & Collins, 2001; Bennis, 2000).

Genel olarak birçok araştırma; şefkatli kişiler arası ilişkiler, ilham verici güdü, bilinçliliğe dayalı içsel yönelim, iç görü, değerlerin yaratılması ve anlamın etkili liderlik için önemli olduğunu göstermektedirler (Amram & Dryer, 2010). Alanyazında çalışanlarda anlam ve ilham verici güdü duygularının sağlanılmasına yönelik olarak liderlerde ruhsallığın bütünleşmesi konusunda bir görüş birliği sözkonusudur. Amram ve Dryer (2010) araştırmalarında liderliğin etkili olması ve liderlerin ruhsal zekâsı arasında ilişki olduğunu göstermişlerdir. Chin vd., (2011) ise, duygusal ve ruhsal zekâların iş ortamlarında yüksek verimlilik edinme üzerinde rolü olduklarını vurgulamışlardır. Howard, Guramatunhu-Mudiwa & White (2009) son yıllarda ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik, eğitim ve örgütsel büyümenin bir parçası olarak araştırılması oldukça etkileyici olduğunu çalışmada belirtmektedirler.

Bu bağlamda, üniversite veya okul yönetimlerindeki kişilerin dönüşümcü liderlik özellikleri de ruhsal ve duygusal zekâ kapsamında şekillenmektedir. Aydın (2000) çalışmasında, okul yöneticilerinin beklentilerinin ve yöneticilerden beklentilerin araştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, okul veya üniversite yöneticilerinin beklentilerin veya yöneticilerden beklenen başarımın gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Liderlik özelliklerinin şekillenmesinde en önemli iki faktör olan duygusal ve ruhsal zekâ kavramalarının irdelenmesi beklenmektedir.

Son zamanlarda bütün ülkelerde insanlara ilişkin sorunlardan söz edilirken bu sorunlara bağlı olarak yeni eğitim uygulamaları ve arayışları da irdelenmiştir. Gelişmiş ülkelerde devletlerin genel siyaseti ve ileriye doğru planlamalarında geleceğin eğitime yeni sistemlerin uygulamasının katkıda bulunması tartışılmaktadır. Bu noktada uygulanması planlanan yeni eğitim sistemlerinde başarılı olmalarındaki en önemli unsurun yöneticiler olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yöneticilerin başarımları (performansları), eğitim ve insanlara ilişkin problemlerin azalması veya ortadan kalkıp kalkmaması ile ilişkilidir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, üniversite yöneticilerinin duygusal ve ruhsal zekâ düzeyleri ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. “*Üniversite yöneticilerinin ruhsal ve duygusal zekâ düzeyleri ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişki nedir?*” biçiminde ifade edilebilecek temel problem cümlesi bağlamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ düzeylerinden elde ettikleri puanların dağılımı nasıldır?

2. Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
3. Üniversite yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinden elde ettikleri puanların dağılımı nasıldır?
4. Üniversite yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
5. Üniversite yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinden elde ettikleri puanların dağılımı nasıldır?
6. Üniversite yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranış düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
7. Üniversite yöneticilerinin duygusal zekâ, ruhsal zekâ ve dönüşümcü liderlik davranış algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Üniversite yöneticilerinin duygusal zekâ, ruhsal zekâ özellikleri dönüşümcü liderlik davranışlarını anlamlı biçimde yordamakta mıdır?

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Yirminci yüzyılda bilimin hızlı ilerlemesi özellikle 2000’li yıllarda, din, maneviyat ve insanların ruhsal varlıklarının hayatta etkili olduğu keşfedilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderlikte, paylaşılan vizyonu oluşturma ve bu vizyonu izleyenlere iletme davranışının önemi vurgulanmaktadır (Pielstick, 1998, s.5). Ancak dönüşümsel liderler, ortaya koydukları ideallerin daha çok kişisel ideallerine yönelik olması durumunda gerçekçi bir dönüşümcü liderlik özelliği göstermezler. Toplumda sahte dönüşümsel liderler yerine otantik dönüşümsel liderler yetiştirmede aileye ve okula büyük görevler düşmektedir (Celep, 2004).

Özellikle 2000’li yıllardan itibaren günümüze kadar liderlik kavramının duygusal ve ruhsal zekâ ile aralarındaki ilişki araştırılmaya başlamıştır. Birçok araştırmacı, geleneksel olarak IQ’yla nitelendirilen bilişsel zekânın kişinin mesleksi veya yaşamsal başarısının küçük bir parçasını sağlayabildiğini belirlemişlerdir (Goleman, 2001; Sternberg, 1997b). Bilişsel zekâyı ölçümleyen genel IQ ölçümü testleri, etkili liderliğin küçük bir bölümünü doğrulayabilecek dilsel ve matematiksel-mantıksal yeterliklere odaklanmaktadır (Sternberg, 1997b).

Dönüşümcü liderlik takipçileri kendi liderlerinin davranış ve eylemlerine uyum gösterirler. Bu bağlamda, lider ve izleyenler kendi misyonlarının daha anlamlı ve daha amaca yönelik olmasını sağlayan bir içgörü geliştirmek için ruhsal zekânın yetenek ve deneyimlerini edinmek durumundadırlar. Sonuçta çalışanlar ve liderlikte yüceliş duygusu oluşabilir. Liderlerin çalışanların ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ruhsal zekâyı sahip olması

gerekmektedir. Ruhsal zekânın en önemli unsuru olan öz bilinç liderin kendi ruh halinin farkında olmasını sağlamaktadır.

Günümüz iş çevresinde insanlar liderin örgütün üzerindeki dönüşümcülük etkisi ile ruhsal yaradılışı arasında önemli bağlantı olduğunu savunmaktadırlar. Bunun nedeni organizasyonda kendi ruhuyla bulunan lider veya izleyicisinin organizasyona olan katkısının, resmi organizasyon planlarından daha etkili olmasıdır. Çünkü insanlar ruhlarını davranışlarından ayrı tutamazlar (Fairholm, 1998).

Liderler, ruhları diğerleri tarafından gözlenen kişiler olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden liderlerin izleyiciler üzerinde etkili olabilmeleri için öncelikle kendi ruhlarını tanımaları yani ruhsal zekânın “öz bilinç” yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Ruhsal olarak zeki olabilmek ‘farklılıkları kutsamayı’ yani diğer insanları, yaşam biçimlerini, kültürlerini ve düşüncelerini takdir etmeyi gerektirmektedir. Liderlerin insanları değerlendiren ve onların farklılıklarını anlayan örneklerle ihtiyaçları vardır. Bu da paylaşılan vizyon ve amaç duyarlılığını da beraberinde getiren benzerliklerin farkına varılmasını sağlamaktadır. Küresel iletişim organizasyonların diğer kültürlerle tanışmasını sağlamıştır. Dolayısıyla saygı kültürü ön plana çıkmıştır. Bu yüzden liderliğin her seviyesi insanların bu kültürler çerçevesinde daha geniş düşünmesini kolaylaştırmalıdır (Fairholm, 1998). Bu bağlamda ruhsal zekâ liderlere olayları farklı yönleriyle düşünebilme ve geniş bir çerçeve içine alabilme yeteneği sağlamaktadır (Zohar, 2004).

Salicru (2010) çağdaş örgütlerin ekonomik hayat, örgütün çevrede sesini duyurabilmesi, toplumsal sorumluluk ve örgütün ruhsal zekâlı insan kaynaklarına sahip olması gibi dört temel ölçüte göre oluştuğunu belirtmiştir. Ona göre, bu dört öğeyi gerçekleştirmek isteyen örgütlerin, liderleri, yüksek ruhsal zekâlı, kişisel dönüşümcülük ve özgerçekleştirim özelliğine sahip, bilinçli, etkileyici ve ilham verici konuşan, bütünlük ve emektaşlık duygusu uyandıran, kibar ve alçakgönüllü ve sorunlardan korkmayan bireyler olmalıdır (Salicru, 2010). Dönüşümcü liderler ruhsal zekâ gibi birçok yeteneklerini başkalarının amaçlarını gerçekleştirmek, örgüt ve çalışanların verimliliklerini yükseltmek için kullanırlar (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010). Katz (2012)’de, ruhsallık kavramları ile ruhsal zekâ arasında yakın bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin ruhsal liderliğin kaynağını oluşturduğunu savunur.

Smith ve Rayment (2007)’ e göre, ruhsal zekâ ile ruhsal liderlik arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Bireyin yaşamın anlamı, değerleri ve amaçlarını manevi olarak yaşayabilmesi aslında ruhsal liderliğin esasını oluşturur.

Günümüzde ruhsal zekâ değişik açılardan önemini hissettirmektedir. Antropoloji alanındaki önemli konulardan biri bilim adamlarının insanın ruhsal boyutunu gözden kaçırmamalarıdır. Dahası, manevi çekimin yeniden canlanması ve inancın daha da derinden algılanması ve gerek bireysel gerekse örgütsel yaşamda kullanılması ruhsal zekâyı ön plana çıkarmıştır. Ruhsallık ve ruhsal zekâ bireylerin değerlerinin ve bakış açılarının oluşmasında büyük katkı sağlamaktadır. Bu kavramın örgüt boyutunda incelenmesi de zaman içerisinde önem kazanacaktır. Bireyler maddi unsurları ve düşüncelerinin yanında daha fazla şeyleri iş ortamına getirirler. Örgütlerde çalışanlar kendilerine özgü ruhsal durumlarıyla da iş ortamında bulunmaktadır. Mark George (2006)'da ruhsal zekânın, özellikle örgütün stratejik kararlarında katkıda bulunan etkili liderliğin ana ve gerekli bileşenlerinden biri olduğunu belirtmiştir (Wigglesworth, 2008). Bu kavramsal bakışla, ruhsal zekânın önemli bir değişken olarak nitelendirilebileceği alanlardan biri de liderlik alanıdır.

Ruhsal zekâ duygusal zekânın gelişmiş hali olup, insanın kendisinin ve başkalarının değerlerinin, vizyonunun ve amacının farkında olması ve bu değer, vizyon ve amaç ile hareket etmesi olarak nitelendirilir. Bu da vizyoner liderliğin bir özelliği olarak ifade edilmektedir. Harper Collins ve James Porras'ın alanında bir numara olan 18 örgüt üzerinde yaptıkları araştırmaları, büyük firmaların vizyon ve değerler tarafından yönlendirildiğini göstermiştir. Dolayısıyla iyi liderler kurum misyonunu, vizyonunu ve değerlerini ayrıcalıklı bir çerçeve içine alan liderler olarak ifade edilmektedir (Bardwick, 1997) .

Liderlerin aldığı kararları herkes beğenmeyebilir, dolayısıyla liderlik sorumluluk alırken bağımsızlığı da beraberinde getirir (Fogleman, Fishman & Krajcik, 2006). Ruhsal zekâsı yüksek olan liderler psikologların deyimiyle alandan bağımsızdırlar, çoğunluğun inançlarından farklı düşünebilirler (Zohar, 2004).

Ruhsal zekâsı yüksek bir lider, kendini başkalarına yüksek vizyonları ve değerleri getirip, onlara bunları nasıl kullanacaklarını göstermekten sorumlu tutan, diğer bir deyişle insanlara ilham verebilen ve onlara hizmet eden kimse olarak ifade edilmektedir (Zohar ve Marshall, 2004). Yani ruhsal zekâsı yüksek bir insan aynı zamanda dönüştürücü liderlik özelliklerine sahiptir denilebilir (Uyguç, Duygulu & Çıraklar, 2000).

Liderlik ilk önce bireyin kendi liderliğini yapması ile ilgilidir (Bender, 1998). Ruhsal zekâsı yüksek liderler bireysel gelişmelerinin ön plana çıkmasından sonra, etkilemek istedikleri insana motive edici rol model haline gelmektedirler. Kendi kendine motive olmuş, kendi kendini yöneten bir lider istediği kaynağa rahatlıkla ulaşabilir. Liderler kendi kendini motive etme yeteneğini farklı türdeki zekâlardan öğrenerek ve aynı zamanda rol modelleri takip ederek geliştirebilirler. Bugün herhangi bir alandaki bir lider için ruhsal zekâ (SQ)'nın

uygulanması ve geliştirilmesi etkileyici ve motive edici liderlik yaratmak için bir anahtar olabilir.

Shakespeare'den Leonardo da Vinci'ye Beethoven'dan Mozart'a, Einstein'den Gandhi'ye, büyük olarak nitelenen insanlar incelendiğinde ruhsal zekâlarının gelişmiş olduğu görülebilir. Örneğin Ghandi'nin “Dünyada görmek istediğiniz değişimin kendisi olmalısınız” sözünün içerisinde ruhsal zekânın yeniden tasarlama, derinlemesine sorgulama ve alandan bağımsız olma yeteneklerini barındırdığı (Zohar, 2004), Yunus Emre'nin “İlim kendin bilmektir” sözünün ise ruhsal zekânın kendini bilme yani “özbilince” sahip olma yeteneğini kapsadığı söylenebilir.

İş yaşamı sürekli değişen ve karmaşık bir hal almaktadır. Liderler her geçen gün daha fazla sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla iyi liderler zorlukları fırsatlara dönüştürebilen liderlerdir. Ruhsal zekâ liderlere zorluklardan ders çıkarıp, acıları fırsatlara dönüştürmenin yollarını açar (Zohar & Marshall, 2004). Günümüzde liderlerden daha esnek, uyumlu, yaratıcı yenilikçi ve ilham verici olmaları beklenmektedir, bu da liderlerin ruhsal zekâ (SQ)'larının gelişmiş olmasıyla mümkündür (Zohar, 2000). Yüksek ruhsal zekâ (SQ)'ya sahip olan liderler, belirsizlik içerisinde karar verebilen, esnek, soru sormaktan korkmayan, bilmiyorum demekten çekinmeyen ve en önemli şeyden daha fazlasıyla ilgilenen kişilerdir. Yüksek ruhsal zekâlı liderler, diğer insanlarda da geliştirilebilen belirli davranış şekillerine sahiptirler (Zohar, 2000).

Örgütlerde somut problemleri çözmek daha kolaydır. Bu problemler rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle kısaca beyinle, zekâyla çözülebilir. Ancak insanın olduğu yerlerde duygular da sürece katılmaktadır. Duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri duygular dünyasında çözümsüz kalmış olan sorunlardır. Tüm bu problemleri teşhis etme ve gerekli çözümleri üretme sorumluluğu da öncelikle liderlerdedir (Acar, 2002).

Etkili liderler duygusal zekâlarını kullanarak örgütte ortak bir amaç, hedef ve bilinç yaratırlar (Boyatzis, Smith, Oosten & Woolford, 2013). Organizasyona hakim olan duygu akımlarını gözden kaçırmadan sezgilerine göre hareket eder ve kendi eylemlerinin ekip üzerindeki etkisini algılayabilirler. Lider aynı zamanda kuralları oluşturup ekibin her bir üyesinin güçlü yönlerinden yararlanmak için ahenk ve işbirliği yaratmalıdır. Lider bunu grubu daha iyi bir duygusal havaya sokarak, olumlu imgeler, iyimser yorumlar ve ahenk yaratan kurallarla gerçekleştirir (Goleman, 2002). Bir örgütte liderin yaklaşımı ne kadar akılcılık temeline bağlı olsa da lideri izleyenler, liderin doğrudan ya da dolaylı olarak ortaya koyduğu

duygusal ipuçlarından etkilenmektedir. Etkili lider herkesle iletişimde olmasa bile kendi çevresinde olanlarla ilişkisi örgütün tamamındaki havayı etkiler (Çakar & Arbak, 2003).

Kendini tanıyan, karşındakilerin ihtiyaçlarının farkında olan, duygularını kontrol edebilen liderler, izleyicileriyle kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi geliştirip güçlendirebilir (Acar, 2002). Duygusal zekâsı yüksek liderler duygusal talepleri fark edip değerlendirerek ona göre tepkiler verir, pozitif duyguları performansa çevirmek için kullanır, kişilerarası ilişkilerde işbirliği ve güven tahsis eder aynı zamanda işte yüksek performans gösterirler (Doğan & Şahin, 2007). Bunun yanında insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları yönetememekten kaynaklanan sorunların sonuçlarıyla zaman harcamayacaklarından yeni fırsatlar yaratabilir ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilirler (Acar, 2002).

Hay Group tarafından Avrupa, Afrika, Amerika, Kuzey Amerika, Avustralya, Pasifik kıyısı ülkeleri yöneticiden rastgele yöntemle belirlenmiş 3871 yönetici üzerinde etkili liderliğin sırlarını belirlemek için bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre diğer her şey eşit olsa da olumlu duygusal etki yaratan tarzlara başvuran liderlerin, başvurmayanlara göre daha iyi finansal performans sağladığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sürecinde odaklanılan altı liderlik davranışından birini de ‘koç-lider tarzı’ oluşturmaktadır (Goleman, 2002).

Alanyazın incelendiğinde, çalışmalarda duygusal ve ruhsal zekâ kavramlarının genellikle liderlik çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Ancak ruhsal ve duygusal zekânın özellikle dönüşümcü liderlik özellikleri ile arasındaki ilişkinin nasıl olduğuna dair yeterince çalışmanın olmadığı gözlemlenmektedir. Hâlbuki; okul veya üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve duygusal zekâ kavramlarının dönüşümcü liderlik davranışları ile ilişkilendirilmesi yönetimdeki verimlilik ve etkinliği arttırmak için önemli bir araştırma konusudur.

Araştırmalarda dönüştürücü liderlik ile ruhsal ve duygusal zekâ kavramlarından özellikle ruhsallık, dönüştürücü liderlik ve örgütsel büyüme arasındaki ilişkinin vurgulandığı görülmektedir. Çünkü; Lynton & Thogersen (2009)’da Çin’in çok başarılı yurtiçindeki liderlerinin etkileyici sonuçlar edinmek için ruhsal zekâyı etkili biçimde kullandıkları belirtilmektedir. Ruhsal zekâ, değerlerin yaratılmasını ve kişinin içsel çekirdeğinin olmasını gerektirmektedir. İçsel çekirdeği edinmek için de kültürel açıdan farklı teknikler alanyazında mevcuttur. Örneğin, batı liderleri ruhsal zekâyı düşünce ve sezgisel karşıtı yöntemlerini kullanarak zihin bilinci oluşturmak için geliştirmişlerdir. Çinli liderler ise takım değerleri, geleceği görme ve ruhsal zekâyı geliştirmede geleneksel felsefî yöntemleri ön planda tutmalarıyla tanınmaktadırlar.

Küreselleşme ile birlikte kurum yöneticilerinin davranışlarını değiştirmeleri ve örgütte yöneticiden ziyade lider ruhuna sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Sabuncuoğlu & Tüz (2005, s.21)’e göre, lider ruhlu yönetici, takımında bulunanlar tarafından kabul edilmiş ancak açıkça ortaya konmamış benzer duygu ve istekleri benimseyen, grupta bulunanların yeterliliklerini ortak amaca yönelik olarak faaliyete geçiren kimsedir. İyi bir yöneticinin liderlik davranışlarını ve rollerini göstermesi gerekmektedir. Daft (1991, s.242) & Celep, (2004, ss.2-3) ise, önder kavramını, insanları etkilemek için gücünü kullanıp örgütlerin amaçlarına ulaşmak için çalışan kişi olarak tanımlamaktadır. Bu yeteneğe sahip olan kişiler belli bir zekâ düzeyine sahiptir. Bu zekâ sadece zihinsel zekâ ile sınırlı değildir. Çünkü Riggio, Murphy & Pirozzolo, (2002)’a göre IQ, sezgi, maneviyat gibi soyut kavramları açıklamada yetersizdir ve başarılı liderlerde sadece zihinsel zekâ değil belki çoklu zekâ (duygusal zekâ, kültürel zekâ, sosyal zekâ ve ruhsal zekâyâ sahip olmalıdır. Bu anlamda yeni liderler kişiler arası ilişkilere, örgütün ortak değerlerine, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarına, ortak kararlara duyarlı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı yapabilen, astlara yardım, çalışanların ruh halini anlayabilme, onların fiziksel ihtiyaçları yanında duygusal ve ruhsal ihtiyaçlarını bilme konusunda daha duyarlı ve beceriklidirler. Ekibini harekete geçirmede teşvik edicidirler. Ödüllendirme yoluyla çalışanlarına ilham vermeye önem veren emir vermek yerine, ikna edici ve etkileyici olan yani dönüşümcü liderler çalışanların kalplerine ve ruhlarına dokunan liderlerdir (TDK Eğitim Terimleri Sözlüğü, 1974).

Liderlikte ruhsal zekânın önemi artmakta ve klasik yönetim anlayışı yerini modern yönetim anlayışlarına bırakmaktadır. Bu modern yönetimde insanların duyguları ve ruhu önemli faktördür. Liderlerin çalışanların ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için ruhsal zekâyâ sahip olması gerekmektedir (Goleman, 1995, s.48). Bu çalışmada bir devlet üniversitenin çeşitli birimlerinde görev yapan yöneticilerin ruhsal zekâ ve duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine çalışılmıştır. Bu amaca yönelik olarak ruhsal ve duygusal zekâ kavramalarının dönüşümcü liderlik ile ilişkisinin teorik olarak incelenmesinin yanı sıra ruhsal zekâ ve dönüşümcü liderlik ilişkisini ölçmeye yönelik ruhsal zekâ ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Geleceğin eğitim kurumları bilişim teknolojisine sahip bireylerin eğitimini üstlenmiş olarak, ‘öğrenen örgütler’ haline gelme durumundadır. ‘Öğreten merkezli’ okullardan çağdaş eğitim uygulamalarının “öğrenen okullarına” geçilmesinin gerekliliği tüm eğitim uzmanlarınca vurgulanmaktadır. Öğrenen okul yöneticileri, öğretmenlerle iletişimde bulunarak, kurumsal ilişkileri olumlu bir duruma dönüştürmelerinin yanında öğretmenin

kendini yeterli hissetmesine de katkıda bulunarak okulun amacına ulaşma düzeyini arttırmaktadırlar (Balcı, 1996, s. 71).

Günümüzde, bütün ülkelerde insana yönelik problemlerden söz edilirken başat konunun eğitim olması, eğitim ve eğitim sorunlarının daima güncel olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Gelişmiş ülkelerde siyasal söylemlerde geleceğin eğitime yapılacak yeni uygulama ve araçların neler olacağı konusunda akıl yürütülmesi, eğitimin gelecekte de insanlığın birincil sorunları arasında yer alacağına işaret etmektedir (Ada & Küçükali, 2016, s.2). Bu sorunları çözme konusunda başta eğitim ve okul yöneticileri sorumlu ve görevlidirler.

Çağdaş eğitim ve okul yöneticisinde bulunması gereken özellikler arasında; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış olma, etkili iletişim becerisine sahip olma, her türlü teknolojiye haberdar olma ve bu teknolojileri kullanabilme, beden ve ruh yönünden sağlıklı olma, liderlik özelliklerinin baskın olması ve eğitime inanmış yöneticiler olması gibi ölçütler yer almaktadır (Açıkalın, 1998, s.6). Sözü edilen liderlik davranışlarından dönüşümcü liderlik davranışlarının incelenmesini, özellikle beden ve ruh yönünden sağlıklı olma, eğitime inanma konusunda ruhsal zekâ ve duygusal zekâ özellik ve ilişkilerini ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, ruhsal zekâ ve duygusal zekâ ilişkileri konularındaki araştırmaların önem kazandığı açıkça görülmektedir. Ayrıca Türkiye’de bu üç değişkenin ilişkisini dikkete alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Hem de okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarının yeniden düzenlenmesinde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin farkına vararak, ruhsal ve duygusal zekânın liderlik tutum ve özelliklerine nasıl yansıdığının görülmesi ve çalışmanın üniversite ortamında oldukça büyük örneklem kapsamında yapılarak güncel verilerin kullanılması açısından da önemli olduğu değerlendirilmektedir. Önemi ve yaygınlığı giderek artan dönüşümcü liderlik özelliklerinin nasıl şekillendiği, ruhsal ve duygusal zekânın ilişkisini ne derecede olduğunun ortaya konması bakımından araştırmanın önemli olduğu söylenebilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları genel olarak şunlardır.

1. Araştırma, ankete katılım sağlayan ve 219 kişilik örneklem grubu ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında Erzurum il merkezinde yer alan bir devlet üniversitesi bünyesinde çeşitli fakülte ve yüksekokullarda yöneticilik konumunda bulunan kişilerin görüşleri ile sınırlıdır.

Varsayımlar

Bu araştırmada, geliştirilen “ruhsal zekâ” ölçeği ile “duygusal zekâ” ve “dönüşümcü liderlik” ölçme araçları ile ölçülebilir niteliktedir. Katılımcıların ölçme aracında yer alan anket ve görüşme sorularına içtenlikle ve güvenilir yanıtlar verdikleri, geçerlik ve güvenilirliği test edilerek, uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilen ölçme aracı ile diğer ölçme araçları araştırmada yer alan amaçlara ulaşmak için gerekli olan verileri sağlayacak nitelikte olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Terim ve Tanımlar

Çalışma kapsamında önem arz eden temel tanımlar aşağıdaki gibidir ve alanyazında genel kabul görmüş ifadeleri verilmektedir.

Lider: Liderlik, herhangi bir görevi, hedefi veya projeyi gerçekleştirmek için başka insanları performanslarını en üst düzeyde gerçekleştirme konusunda etkileme sanatıdır (Cohen, 1990, s.9).

Dönüşümcü Lider: Dönüşümcü lider; takipçilerin inançlarını, tutumlarını ve motivasyonlarını ortaya çıkaran ve dönüştüren değişim ajanları olarak tanımlanan kişilerdir. Bu liderler takipçileriyle duygusal bir ilişki kurmaktadır ve ikincisi daha yüksek hedeflere olan inancını kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktadırlar. Bu liderlerin spesifik davranışları dört boyutta sınıflandırılmaktadır: (a) ideal etki, (b) ilham verici motivasyon, (c) entelektüel teşvik ve (d) kişiselleştirilmiş değerlendirmedir (Cavazotte, 2013, s. 492).

Zekâ: Durumlara kendi içinde anlam verebilme, girdiği ortama uyum sağlayabilme, eylem ve tutumları bir düşünce veya amaç şekline getirebilme yeteneğidir. Algılama, ezberleme, ilişkilendirme, imgeleme, anlam çıkarma, soyut düşünebilme, genelleme ve benzeri zihinsel fonksiyonların tamamına yönelik bir isimlendirme olarak tanımlanmaktadır (TDK eğitim terimleri sözlüğü, 1974).

Duygusal Zekâ: Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularının ve diğer bireylerin duygularının farkına varma, farklı duygular arasında ayırım yapma ve bunları uygun şekilde etiketleme, duygu ve düşünceleri yönlendirmek için duygusal bilgileri kullanma, duyguları yönetme ve/veya ortamlara uyum sağlamak için ayarlama yeteneğidir (Callahan, 2008).

Ruhsal Zekâ: Ruhsal zekâ zihnin içsel yaşamı, yaratılışı ve varlıkla ilişkisi olarak ifade edilmektedir. Ruhsal zekâ ruhsal sorunları derinden anlayabilen iç görüsel ve düzeyli bir zekâdır. Ruhsal zekâ yürekle açılmakta, zihinle ışıklanmakta ve ruhla esinlenmektedir. Başka bir ifadeyle, ruhsal zekâ çalışmayla geliştirilebilmektedir (Shabani, Hassan, Ahmad, & Baba, 2010, s.64).

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Zekâ Kavramı

Zekâ kavramı belki insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe sahiptir. Dünyanın en eski efsanelerinden biri olan Gilgamiş Destanında bazı karakterleri akıllı bazılarını düşük zekâlı olarak nitelendirilmiştir (Sagharouni, 2009, s.13).

Zekâ nedir, nasıl gelişir?’ gibi sorular her zaman sorulmuştur. Psikologlar zekâyı ölçmek için bazı yöntemler ve araçları geliştirmişlerdir, Aristo’nun insanı düşünen bir hayvan olarak nitelemesi zekâ üzerine düşünmek için bir yol oluşturmuştur (Samadi, 2006,99).

Zekâ, kavramının açıklanmasının çok güç olduğu söylenebilir (Titrek, 2010). Bu sebeple zekâ, kavramının tam anlamıyla nasıl bir şey olduğu yüzyıllardır tartışılmaktadır ve bu süreçte birçok zekâ tanımı yapılmıştır. Zekâ köken olarak Arapça’dan Türkçeye geçmiş bir kelime olarak “parıltı”, “zihin parıltısı” anlamında ifade edilebilir. Zekâ Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü’nde şu şekilde tanımlanmıştır:

Olayları bağımsız olarak düşünebilme, yeni durumlara başarıyla uyabilme, eylem ve tutumları belli bir düşünce ya da erek çevresinde toplayabilme yeteneğidir. Algılama, belleme, çağrışım yapma, imgeleme, yargıda bulunma, usavurma, soyutlama, genelleme gibi ruhsal işlevlerin tümüne verilen addır (TDK Eğitim Terimleri Sözlüğü, 1974).

Dusek & Danko (1994) zekânın genel ve basit bir tanımının yapılamayacağını öne sürmüştür. Tek bir etkenden meydana geldiğini savunan teorisyenler zekâyı, genel zihinsel bir yetenek olarak açıklamışlardır. Zekânın çok etkenden meydana geldiğinin savunan kuramcılar ise bu kavramın açıklanmasında bireysel farklılıkların da göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Karmaşık düşünceleri anlamak, çevre ile uyum sağlamak, deneyimlerden her an öğrenmek, her türlü akıl yürütme, başka kişilerin düşüncelerini değerlendirebilme yeteneği, bireyden bireye değişmektedir. İnsanların bireysel farklılıkları önemlidir ama sabit değildir. Kişilerin entelektüel başarıları, farklı ölçütlerle değerlendirilir ve farklı ölçütler de farklı sonuçlar gösterecektir. Zekâ, böyle çok karmaşık olguları aydınlatır ve düzenleyip, yönlendirir. Bunun gibi algılar halen bütün önemli soruları cevaplayamamıştır (Ulrich, 1997).

Zekâ Çeşitleri

Zekâ ile ilgili birçok sınıflandırma yapılmış olsa da bu çalışmada zekânın; “Zihinsel Zekâ (IQ)”, “Fiziksel Zekâ (PQ)” “Duygusal Zekâ (EQ)” ve “Ruhsal Zekâ (SQ)” olmak üzere dört çeşidi üzerinde durulacaktır. Fiziksel ya da bedensel zekâmız (PQ), zihinsel veya aritmetik veya mantıksal zekâ, (IQ), duygusal zekâ, (EQ) ve ruhsal zekâ, (SQ). Bu dört çeşit zekâ yaradılıştan bizimle gelen yeteneklerimizin sembolüdür.

Zihinsel zekâ.

Zihinsel zekâ standart testlerle ölçülebilen ve intelligence quotient sözcüklerinin ilk harfleri (IQ) ile simgelenen zihinsel yeteneklerdir. Intelligence quotient (IQ), Breslau Üniversitesi’nden psikolog William Stern tarafından 1912’de zekâ testleri için bir puanlama aracı olarak Almanca “Intelligenzquotient”teriminin kısaltması olarak kullanılmıştır (Stern, 1914).

IQ tarih açısından, bireyin zihinsel yaş puanının, zekâ testlerinden birinin uygulanması ile elde edilir, Bireyin kronolojik yaşından, her ikisinin de yıllar ve ay cinsinden ifade edilmesiyle elde edilen puanıdır. Elde edilen bölüntü IQ puanı elde etmek için yüzle çarpılır. Mevcut IQ testleri geliştirildiğinde, norm örneklemin ortalama ham puanı IQ 100 olarak tanımlanır. Hem genelde 15, IQ puanı, standart sapmaya eksi veya artı yapılır ve standart sapma öyle tanımlanır. Buna göre, insanların yaklaşık üçte ikisi IQ puanları 85-115 arasındadır. Nüfusun aşağı yukarı, %2,5’i, 130’un üzerinde; %2,5’i ise %70’in altındadır (Ulrich, 1997).

Fiziksel zekâ.

Bedenin zihinsel zekâsını yani fiziksel yetileri temsil eden zekâ türüdür. Bu zekâ dikkate alınmaz çünkü bedeni bilinçsiz olarak yaptı davranışları temsil eder. Solunum, dolaşım ve sinir sistemi ile diğer hayati sistemler bu zekâ ile çalışır. Fiziksel zekâ çevre tarar, zararlı hücreleri kontrol eder ve bunları yok eder yani hayatta kalmamız için mücadele eder (Ghobanzadeh, 2012).

Duygusal zekâ.

Duygu kavramı.

“Duygu” kelimesi, “karıştırmak” anlamına gelen Fransızca “émouvoir” kelimesinden gelmektedir (Dixon, 2003). Duygu, herhangi bir bilinçli deneyim (Panksepp, 2005) yoğun zihinsel aktivite ve belli bir zevk veya memnuniyet derecesi ile karakterize edilir (Cabanac, 2002). Bilimsel olarak üzerinde fikir birliğine varılan bir duygu tanımı bulunmamaktadır.

Duygu genellikle ruh hali, mizaç, kişilik, eğilim ve motivasyon ile iç içe geçmektedir (Goleman, 2006; İsimsiz, 2013)

Duygu, özel belli düşüncelerimiz, hissetmelerimiz, ruhsal ve biyolojik durumları harekete geçirme isteğidir (Goleman, 2006). Yeni doğan bireylerde, ortaya çıkan enerji duygu olarak adlandırılır (Passons, 1975). Başlangıçta bireyin hayatını devam ettirebilmesi için bu enerji kullanılır. Birey çevredeki birtakım unsurların hayatını devam ettirmesi, gelişmesi ve kolaylaştırması için gerekli olduğunu, bazı unsurların ise zararlı ve gereksiz olduğunu fark etmektedir. Böylece zaman geçtikçe dünyaya yeni gelen birey etrafındaki hangi unsurların ihtiyaçlarını giderdiği, hangilerinin ihtiyaçlarını karşılamadığı konusunda daha dikkatli ve seçici olur. Bu seçicilik durumu arttıkça ölçmenin önemi ortaya çıkar. İlk başlarda ayrışmamış olan enerji artık nelerin gerekli olduğu, nelerin gereksiz ya da zararlı olduğu üzerinde yoğunlaşmaya başlar. Enerjinin spesifik ve değerlendirici bir biçimde kullanılması duygular yoluyla olur (Tuğrul, 1999).

Passons, (1975)'e göre duyguların varlığı şu iki farklı amaca ulaşmak için önemlidir:

1. Bireyin yola çıkması için enerji sağlaması. Bireyin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için etrafı değiştirme veya bu ihtiyaçları gidermek için uygun davranmak.
2. Bu enerji bireyin, her zama duyguların meydana gelmesini sağlar. Eğer Enerji, ihtiyaçların karşılanmasında etkisiz veya zarar verici unsurları yöneltirse olumsuz duygular meydana gelir (Tuğrul, 1999).

Duygusal zekâ

Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularının ve diğer bireylerin duygularının farkına varma, farklı duygular arasında ayırım yapma ve bunları uygun şekilde etiketleme, duygu ve düşünceleri yönlendirmek için duygusal bilgileri kullanma, duyguları yönetme ve/veya ortamlara uyum sağlamak için ayarlama kabiliyetidir (Coleman, 2008).

Duygusal zekâ dört yeteneği bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar; “değerlendirme”, “duygunun ifade edilmesi” (kendisinin ve diğerlerinin), “duyguların kullanımı” ve “duyguların yönetimi” (kendi ve diğerleri) dir (Wong & Law, 2002).

Kendi duygularını değerlendirebilen ve duygularını ifade edebilen kişiler duygularını kontrol edebilirler. Duygularını kontrol ederek onları yönetebilen insanlar ise hayatlarında başarılı olurlar. Bu konuda yapılan bir araştırma göstermiştir ki; duygularını değerlendiren, ifade edebilen ve yönetebilen kişiler hayatlarında başarılı olabilmek için zayıflıklarını gidererek hedeflerine ulaşmaktadırlar. Kendi duygularını anlamak, insanların empati özelliği ile başkalarının duygularını da anlamalarını sağlar. Bu durum aynı zamanda insanların kendi

duygularını kullanmalarına ve diğer insanların duygularını yönetmelerine ve böylece hedeflerine diğerlerinden daha kolay ulaşabilmelerine yardımcı olur. Bu kapsamda yapılan bir araştırmada, duygusal zekâ ile duygusal öz-yönetim, öz-farkındalık, ilişki yönetimi ve sosyal farkındalık gibi duygusal zekâ boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. (Rezayian & Koshtegar, 2008).

Uzun vadede duygusal zekâ başarılı iletişim ve liderlik konusunda zihinsel zekâdan daha önce gelmektedir. Bir insanın IQ'sünün yüksek olması onu sosyal bir çevrede başarılı yapmaya yetmeyecektir. Çevresiyle uyumlu ilişkiler kurması yani duygusal zekâsının da gelişmiş olması daha önemlidir (Covey, 2004).

Tablo 1. *Duygusal Zekânın Farklı Tanımlamaları (Bordbar ve Konjkav Monfared, 2011)*

Yıl	Araştırmacı	Tanım
1996	Young	İnsani ilişkilerde akıllıca davranmak ve algılayabilirlik
1997	Salovey ve Mayer	Kendisinin ve başkalarının heyecanını dizginlemek, onları ayırt etmek ve bu bilgileri düşünceleri ve etkileri yönlendirmek için kullanmak gibi yeteneklerden oluşan bir tür toplumsal zekâdır. Duygusal zekâ ve toplumsal zekâ birbiriyle ilişkili olsalar da, heyecanları kullanmayı gösteren ve heyecan içeren duygusal zekâ farklı bir yapıdır.
1997	Greenberg	Kişinin gereksinimler ve çevresel baskılar karşısında başarılı davranma yeteneklerini arttıran, bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve kapasitelerdir.
1997:14	Bar-On	Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı bir biçimde baş edebilmesine ve başkalarına yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler sahip olmaktır.
1997	Cooper ve Sawaf	Duygusal zekâyı tanımlarken 4 bileşen belirttiler: duygusal bilgelik, duygusal uygunluk, duygusal derinlik, duygusal simya
1998	Martinez	Kişinin kapasitesini dışsal baskılar ve istekler karşısında yükselten bilişsel olmayan beceri, yetenek ve kapasite toplamı.
2000	Petrides ve Furnham	Kişinin kendi duygularını, başkalarının güdü ve duygularını algılayabilmesi ve etkili ve başarılı ilişki kurabilmesi
2001	Mayer vd.	Heyecanın önemli bilgisel, güdüsel ve yönetsel kaynaklar olarak kullanıldığı bir tür duygusal bilgi işlemi
2002	Goleman	Kişinin zorlukları yenmesi için duygusal zekâ bileşenlerin kendisinde geliştirmesi gerektiği bir tür akılcılıktır. Bu bileşenler; 1- bilinçlilik, 2- özdenetim veya özyönetim, 3-toplumsal bilinç veya empati yeteneği, 4- toplumsal beceriler, 5- özgüdüleme.
2008	Salovey ve Mayer	Zekâyı zihinsel yeteneklerin hiyerarşisi olarak göstermişlerdir: Başta genel zekâ, sonra sözel zekâ, mekansal zekâ ve daha sonra daha uzmanlaşmış zekâlar yer alırlar. Bu zekâların her biri bir dereceye kadar genel zekânın özel bir bölümünü gösteren duygusal zekâyı içermektedirler.

Duygusal zekânın tarihsel gelişimi.

Antonio R. Damasio'ya tarafından 1994'te yazılan "Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain" adlı eserde "Düşünüyorum o halde varım", her şeyin akıldan

ibaret olduğunu iddia etmektedir. Bu anlayışla duygular bilim alanından çıktı. Yani bilim insanları “Duygular keramet sayılır, bizim marifet alanımızda değil” dedikleri zaman, bu konuyu kapattılar ama 1995 yılında duygular, bilimin uğraş alanları içine eklendi. Beynimizde duygularla ilgili aktif alanlar bulundu ve bu alanlarda Mevlana’nın öğretileri yeniden tanımlandı. ”Duygusal Zekâ” kavramı, Mevlana’nın bilimsel karşılığıdır. Mevlana’nın Batı’da bu kadar ilgi görmesinin sebebi, onun ifadelerinin açıklanmaya başlanmış olmasıdır. Duygusallığı araştırmak isteyenler, Mevlana’nın, hazırlamış, olduğu malzemeyi kullanarak yeni bilimsel bilgilere ulaşabilirler.

Mevlâna öğretisi ve duygusal zekâ bir birbiri ile ilişkilidir. Bu bağlantılardan birisi özbilinç (kendini tanıma) olarak adlandırılmıştır. İkincisi olarak, özyönetimdir. Buda bir kişinin kendini tanıdıktan sonra kendini yönetmedir ve bunu iyice öğrenmektir. Mevlâna hayattaki bir takım önemli halleri beceri, alışkanlık haline getirmektedir. Yaşadığımız çevre ve toplumu sosyal bilinçle tanır ve bundan sonra ilişki yönetimini de kullanabiliriz. Mevlâna da duygusal zekâyı bu dört aşamadan (özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç, ilişki yönetimi) ulaşmayı bize hatırlatmıştır (Tarhan, 2012).

Duygusal zekâ ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunda duygusal zekâ ile sosyal zekâ kavramları birbirinin yerine kullanılmıştır. Bazı çalışmalarda da duygusal zekâ sosyal zekânın bir alt dalı olarak kabul edilmiştir. Sosyal zekâ kavramı olarak ilk defa 1920’li yıllarda Thorndike tarafından kullanılmıştır. Thorndike zekâyı üçe ayırmıştır (Mayer & Geher, 1996): Soyut zekâ, mekanik zekâ ve sosyal zekâ. Sosyal zekâ, insan ilişkilerindeki olaylarda kendisinin ve diğer insanların davranışlarına yönelik bilginin başarıyla kullanılması amacıyla kendinin ve diğer insanların duygularını anlama ve kavrama yeteneği olarak tanımlanabilir (Atkinson & Hilgard, 1995). Sosyal zekâ tanımının çok geniş bir çerçevede yapılması, kavram olarak algılanmasını zorlaştırdığı için birçok eleştiriye maruz kalmıştır (Mayer & Salovey, 1997).

1940’lı yıllarda David Wechsler yaptığı çalışmalarda bilişsel olmayan zekâ kavramını ortaya atmış ve yaşamsal zekânın anlaşılabilmesi için bilişsel olmayan zekâ kavramının tam olarak anlaşılabilmesi gerektiğini savunmuştur (Wechsler, 1943).

Howard Gardner, 1983 yılında yazdığı “Frames of Mind” adlı kitabında “Kişilerarası Zekâ” ve “Kişisel Zekâ” kavramlarından bahsederek kişinin kendisini ve başkalarını anlama yeteneğinin en az IQ kadar önemli olduğunu vurgulamıştır (Gardner, 1983).

Bilimsel bir terim olarak “Duygusal Zekâ” kavramı ilk defa Wayne Payne tarafından 1985 yılında yazılan doktora tezinde kullanılmıştır (Payne, 1985).

1990’larda duygusal zekâ ile ilgili çalışmalar insanların ilgisini çekmiş; kavram akademik olarak da bilim insanlarının ilgi alanına girmiştir. 1990’lı yıllarda iş hayatında duygusal zekânın önemi üzerinde çokça durularak, iş hayatındaki başarı ile kişilerin duygusal zekâları arasındaki ilişkiyi vurgulayan iddialı savlar ileri sürülse de bu savlar için herhangi bir bilimsel çalışma ortaya konmamıştır (Dulewicz & Higgs, 2000). Duygusal zekâ ile ilgili ilk bilimsel çalışmalar Mayer, DiPaolo & Salovey (1990) ayrıca Mayer & Salovey (1990) tarafından yapılmıştır. Duygusal zekânın öneminin kavranmasını ve yaygınlaşmasını sağlayan Daniel Goleman ise, 1995 yılında “Emotional Intelligence”, “Duygusal Zekâ” adlı kitabı yayımlamıştır. Reuven Bar-On (1997), duygusal zekâyı ölçmek için bir ölçek hazırlayarak yayımlamıştır. Duygusal zekâ ile ilgili ilk test olan Bar-On da duygusal zekânın yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır (Doğan & Şahin, 2007).

Tablo 2. *Duygusal Zekâ Oluşmasının Tarihçesi (Ahmadi & Alamzadeh, 2017, s.66)*

1900-1969 yılları	• Zekâ ve heyecan üzerinde psikolojik araştırmalar birbirinden bağımsız olarak yapıldı. • Heyecanlarla ilgili araştırmalar, “önce fizyolojik tepkiler sonra heyecan mı gerçekleşiyor yoksa tam tersi mi oluyor” sorusuna odaklanmıştır. Ayrıca, bu dönemde heyecan kültürel etkenlerden etkilenen bir konu olarak dikkat çekmiştir. • Zekâ konusunda, zihinsel deneyler yapıldı ve zekâ testleri geliştirildi. • Toplumsal zekâ alanında, Thorndike “toplumsal zekâ” adlı kitabı 1920-1930 yıllarında çok dikkate alındı.
1970-1989 yılları	• Bu dönemde zekâ ve heyecanın etkileşimini belirlemek üzere araştırmalar yapıldı. • Sözsüz iletişim (duygusal bilinç nitelendirilen) alanında araştırmalar gerçekleştirildi. • Bilgisayar kullanılarak duygusal durumların nasıl algılandığına yönelik ilgi oluştu. • Gardner’in ileri sürdüğü içsel (intrapersonal) zekâ kavramı ile duygusal zekâ gözden geçirildi ve bu kavramlar toplumsal beceri, empatik beceri, toplum dostu geribildirim, toplumsal kaygı ve duygusallık olarak adlandırıldı. • Heyecan ve biliş arasındaki iletişimi ayırt etmek için beyin üzerinde araştırmalara başlandı.
1990-1993 yılları	• Mayer ve Salovey duygusal zekâ alanında birkaç makale yayımladılar. • İlk duygusal zekâ değerlendirme ölçeğinin tanıtılması. • Duygusal zekânın sinirbilimsel temellerinin araştırılması.
1994-1997 yılları	• Golman tarafından 1995’de “duygusal zekâ” kitabının yayımlanmasının ardından bu alanda bilimsel eserler ve yazılar dünya çapında yayıldı ve duygusal zekâ adıyla birkaç kişilik ölçeği yayımlandı. Times dergisi duygusal zekâyı adlandırmak için EQ kısaltmasını kullandı.
1998 yılından sonra	• Son dönem; duygusal zekâ ölçümlemesi için yeni testlerin geliştirilmesi ve araştırma makaleleri yayımlanması ile eş-dönemli olan duygusal zekâ kavramını açıklama araştırmalarının yapıldığı dönem olarak değerlendirilebilir.

Duygusal zekânın bileşenleri.

Duygusal zekâ akılcı zekâyı (zekâ katsayısıyla) ilişkili olsa da kuramsal anlam ve işlev açısından ondan farklıdır. Duygusal zekânın bileşenleri şunlardır:

- **İçsel:** Özgerçekleştirim, bağımsızlık ve duygusal bilinçlilikten ibarettir.

- **Kişilerarası:** Sorunları çözmek ve gerçekleri bilmekten ibarettir.
- **Uyarlanma:** İvmeleri denetlemek ve baskılara katlanmaktan ibarettir. Sonuçta, duygusal zekânın yalnız kuramsal ve psikolojik yönleri değil uygulamalı yönleri de bulunmaktadır ve yükseltilmesi durumunda yaşamın birçok gizli sorununa uygun yanıt bulmak için olanak sağlanabilir. Akılcı zekâyâ karşın, duygusal zekâ değişebilir, düzeltilebilir ve yükseltilebilir. Dolayısıyla, duygusal zekâ uygulanabilir niteliktedir (Mazidi Sharafabadi, 2015).

Duygusal zekâ modelleri.

Spielberger (2006)'e göre uygulamalı psikoloji alanı olarak, duygusal zekâ “yetenek”, “yetkinlik” ve “özellik” olmak üzere üç temel kavramsal modele dayanır. Yetenek modeli Salovey ve Mayer (1990)'ın çalışmasına, yetkinlik modeli Goleman (2006)'ın çalışmasına özellik modeli ise Bar-On'un çalışmasına dayandırılmaktadır. Bununla birlikte, yetkinlik ve özellik modelleri alanyazında karma modeller olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, modeller örtüşmesine karşın, her ikisi de farklı modeller olarak değerlendirilmiştir (Ekermans & Stough, 2008; Palmer & Gignac, 2008; Mayer & Salovey, 1997).

Daniel Goleman'ın duygusal zekâ yetkinlik modeli.

Goleman (1995)'te açıklanan modelin temelinde duygusal yetkinlik ve performans bulunmaktadır. Goleman tarafından ileri sürülen duygusal zekâ yetkinlik modeli, karma bir model olarak değerlendirilebilir. Bunun sebebi ise Goleman (2009) tarafından sosyal beceriler, kişilik özellikleri ve motivasyon bileşenlerinin de duygusal zekânın bir parçası olarak kabul edilmesidir. Goleman, bireyin duygusal zekâsının tek başına yeteneklerden meydana gelmediğini; duygusal zekânın ancak sosyal beceriler, kişilik özellikleri ve motivasyonun da eklenmesiyle anlaşılabilirliğini savunmaktadır.

Goleman, Mayer & Salovey'in modeline dayanarak kendi modelini geliştirmiş ve duygusal zekânın bireyin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını tanıma, bireyin kendisini güdülendirme, onun iç ve dış duygularını iyi yönetme yeteneğinden meydana geldiğini ortaya koymuştur. Mayer ve Salovey' in ortaya koyduğu modelden geliştirilen Goleman'ın duygusal zekâ modeli farklı olarak bilişsel yetenekleri bireyin öz duygularının farkında olması ve diğer özelliklerini (kişinin kendini güdüleyebilmesi) içine alan karma bir model olarak ortaya çıkmıştır (Akgül, 2011).

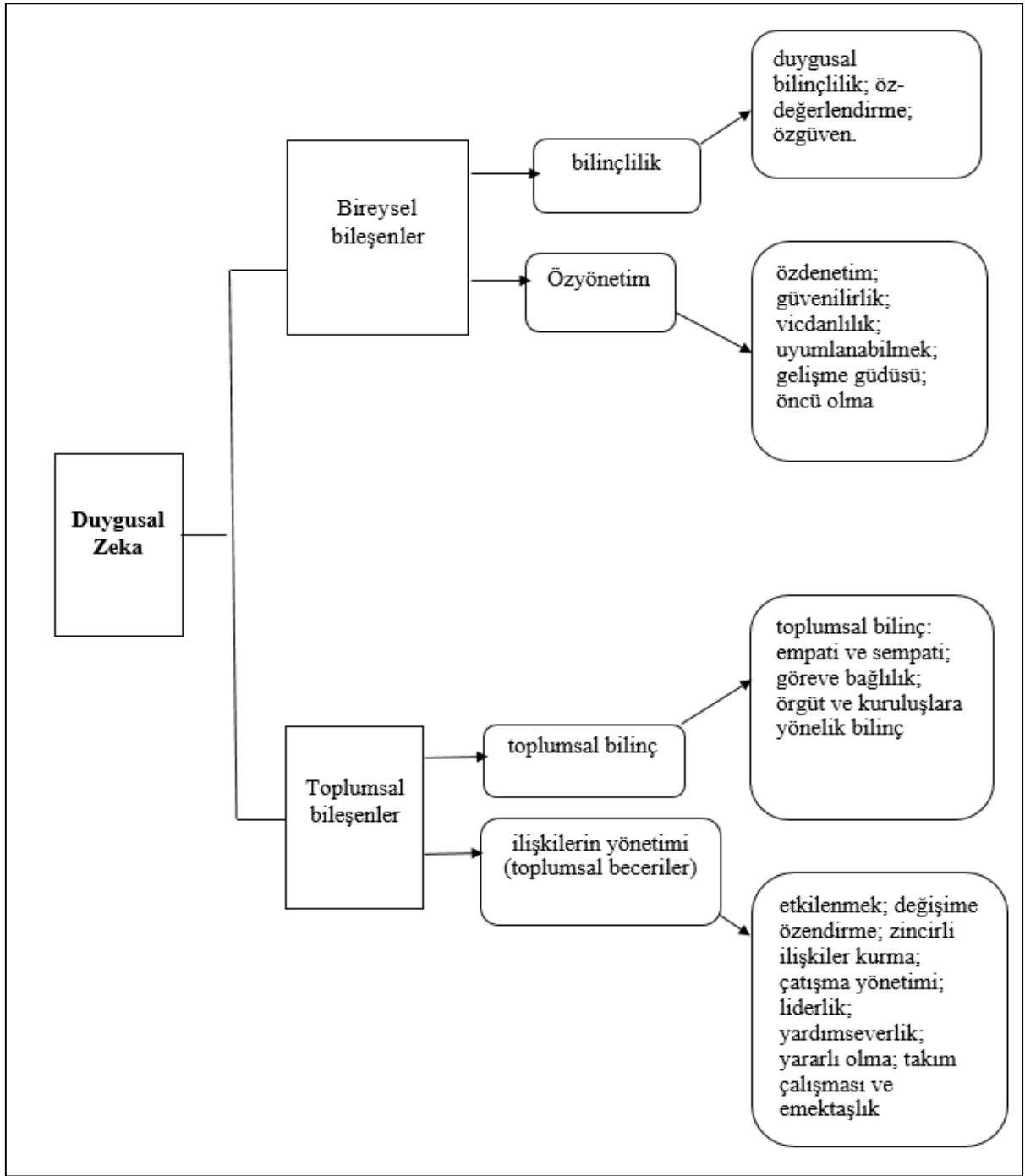
Goleman, ortaya koyduğu modelde Salovey & Mayer'in geliştirdiği kavramsal çerçevede beş boyut sunmuştur. Bu boyutlar:

1. Öz bilinç,
2. Kendi duygularını yönetme,
3. Motivasyon,
4. Empati,
5. Sosyal beceriler.

İki kategoride bu 5 boyutu ayırmış, ilk üç boyutu kişisel yeterlikler, iki boyutu da sosyal yeterlikler kategorisinde ele almıştır. Daha sonra, Goleman, bu modeli daha değişik bir şekilde hazırlayarak, motivasyon boyutunu sosyal bilinç olarak değiştirip dört boyut ortaya koymuştur. Bu dört boyut yirmi alt boyuttan oluşmaktadır (Goleman, 2011).

Tablo 3. Goleman'a Göre Duygusal Zekâ Modeli

	Kişisel Yeterlilikler (Bu yeterlilik bizim kendimizi nasıl yönettiğimizi gösterir.)	Sosyal Yeterlilikler (Bu yeterlilik ilişkilerimizi nasıl yönettiğimizi gösterir.)
Duyguları Anlama	1. Öz bilinç - Duygusal öz bilinç - İsabetli öz değerlendirme - Özgüven	3. Sosyal bilinç - Empati - Hizmet - Örgütsel farkındalık
Duyguları Düzenleme	2. Kendi duygularını yönetme - Duygusal öz denetim - Güvenilirlik - İyimserlik - Uyumluluk - Başarma dürtüsü - İnisiyatif	4. Sosyal beceriler - Diğerlerini geliştirme - Etkileme - İletişim - Çatışma yönetimi - Esinleyici liderlik - Değişim katalizörü - Bağlar kurma - İşbirliği ve takım çalışması



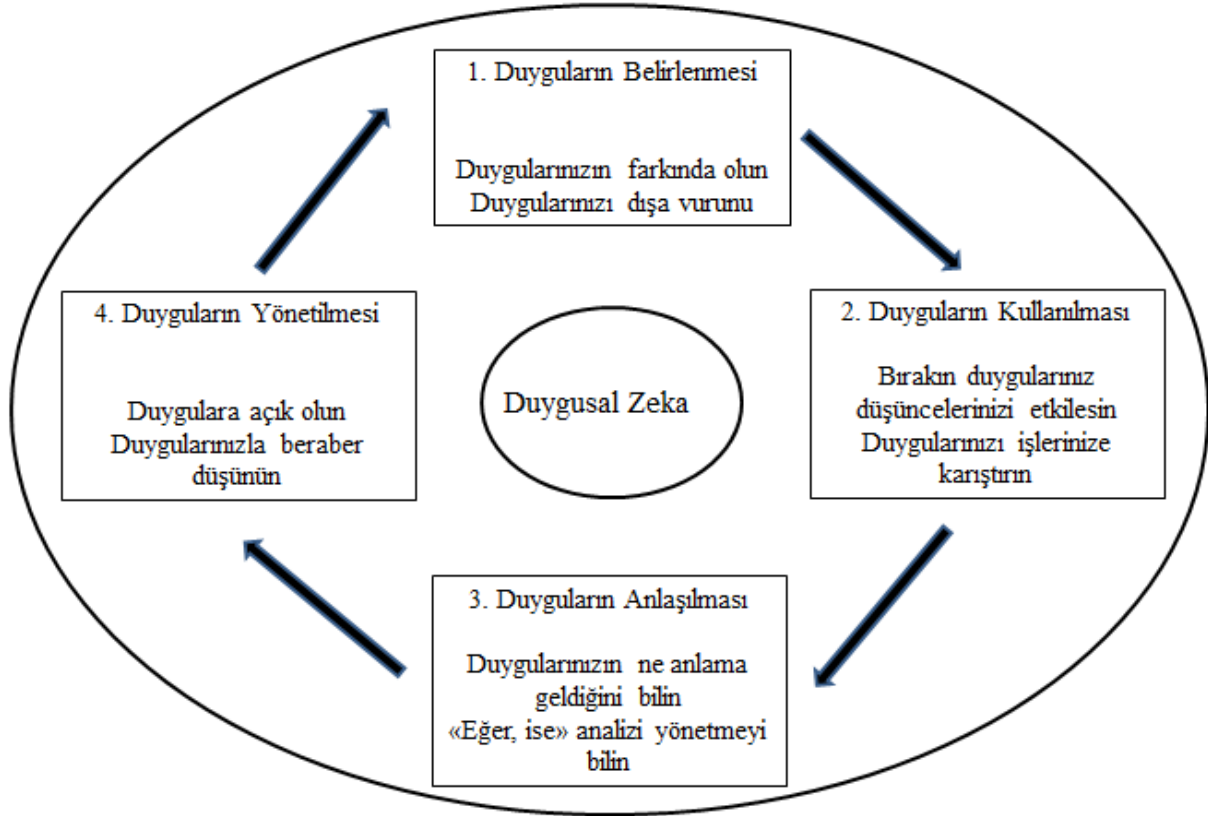
Şekil 1. Goleman'ın duygusal zekâ modeli (Ahmadi & Alamzadeh, 2017, s.78).

Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ çalışmaları.

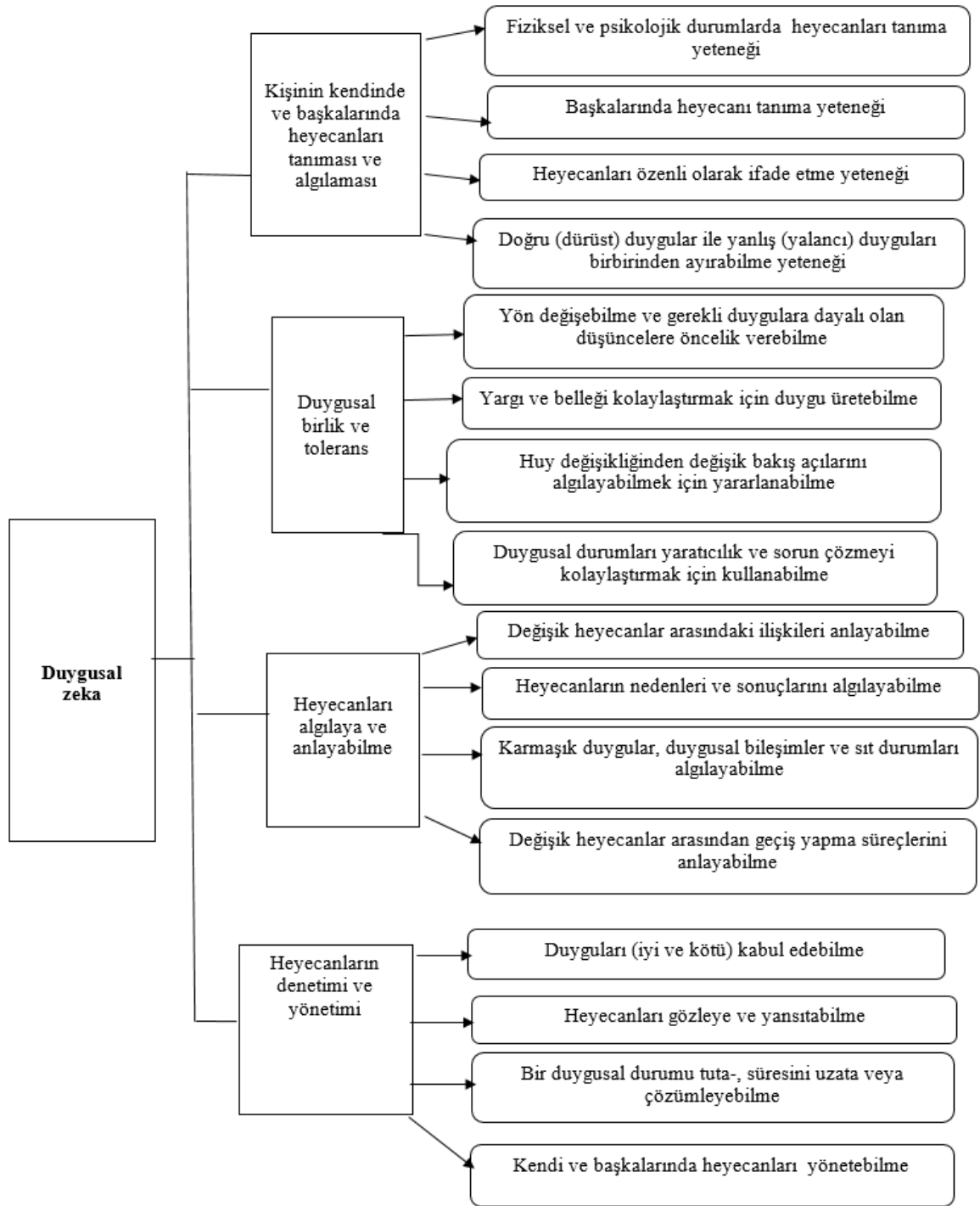
Duygusal zekâyâ olan akademik ilgi, Mayer, Salovey ve meslektaşlarının popüler basında farkındalık yaratan araştırmasından kaynaklanmıştır. Salovey & Mayer (1990) duygusal zekâyı “kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama, duyguların arasında farklılık koyma ve o kişinin bu bilgiyle kendi düşünce ve eylemlerine rehberlik etme; yönetme için kullanma yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Bunun, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının doğru bir şekilde değerlendirilmesine ve ifade edilmesine, kendisinin ve başkalarının duygularının etkili bir şekilde düzenlenmesine ve hedeflere

ulaşmak için motive edici ve planlı duyguların kullanılmasına yol açacağına inanmışlardır (Salovey & Mayer, 1990).

Mayer & Salovey'in duygusal zekâ ile ilgili yaptığı çalışmalar ve bu çalışmalardan elde ettikleri sonuçların akademik alanyazında önemli bir yeri vardır. 1997'den önceki tarihlerde yaptıkları çalışmaları karma görüşler içinde değerlendirilen Mayer & Salovey, 1997'den sonra yaptığı çalışmalarda duygusal zekâyı daha sınırlandırıcı bir boyutta yani yetkinlik modeli içinde ele almışlardır (Yaylacı, 2008).



Şekil 2. Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modeli (Caruso & Salovey, 2007).



Şekil 3. Mayer, Salovey ve Caruso’nu duygusal zekâ modeli.

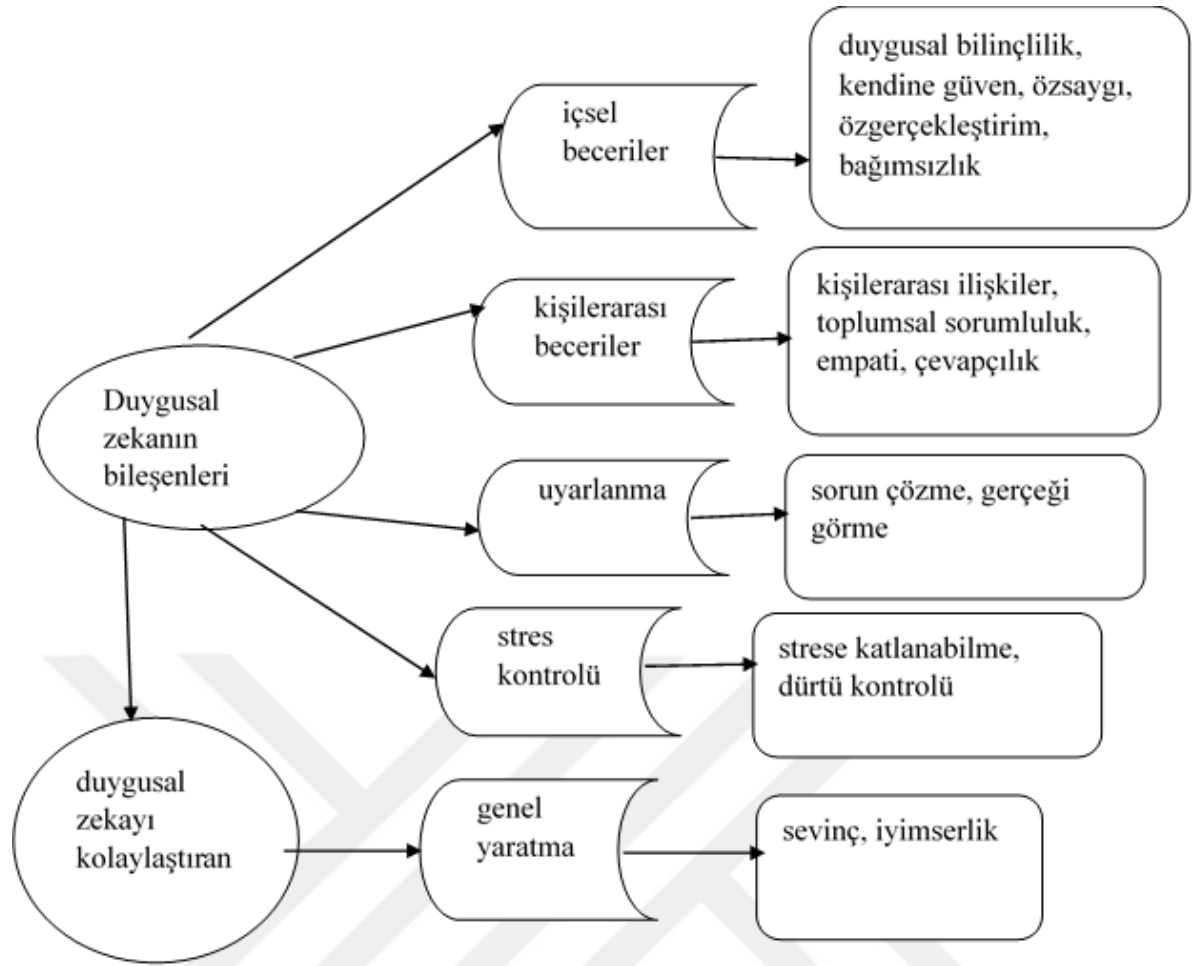
Reuvan Bar-On’un duygusal zekâ modeli.

Duygusal zekâ, “Emotional Quotient: EQ” kavramı, ilk kez Bar-On (1988) tarafından yazılmış olan doktora tezinde kullanmıştır. Reuven Bar-On’un savunduğu modele göre bilişsellik dışındaki zekâ, bireyin etraftan aldığı zorluluk, baskı ve istekler ile etkili bir mücadele etme yeteneği üzerinde bireyin, etkili olan duygusal, kişisel ve sosyal yeteneklerin belirlenmesi ile gerçekleşmektedir (Bar-On, 2006, s.132).

Tablo 4. *Reuvan Bar-On 'un Duygusal Zekâ Modeli (Bar-On, 2006).*

Duygusal Zeka Boyutları	Duygusal Zeka Yeterlikleri ve Becerileri
İçe Dönük	Bireysel farkındalık ve kendini ifade etme
Özsaygı	Kendini doğru bir şekilde algılamak, anlamak ve kabul etmek
Duygusal Farkındalık	Kendi duygularının farkında olmak ve duygularını anlamak
Kendine Güven	Kendi duygularını ve kendini etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etmek
Bağımsızlık	Kendine güven ve diğer kişilere göre duygusal yönden bağımlı olmamak
Kendini Gerçekleştirme	Bireysel hedefleri ve kendi potansiyelini gerçekleştirmek
Kişilerarası	Sosyal farkındalık ve kişiler arası ilişki
Empati	Diğer kişilerin duygularının farkında olmak ve anlamak
Sosyal Sorumluluk	Sosyal bir grupla özdeşleşmek ve diğer kişilerle işbirliği kurmak
Kişilerarası ilişki	Karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurmak diğer kişilerle iyi geçinmek
Stres Yönetimi	Duyguların kontrolü ve yönetimi
Strese Karşı Tolerans	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetmek
Nabız Kontrolü	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek
Uyumsama	Değişim yönetimi
Gerçeklik Testi	Birisinin duyguların ve düşüncesini, dış dünyanın gerçekliği çerçevesine göre tarafsız bir şekilde gerekçelendirmek
Esneklik	Hisleri ve düşünceleri yeni durumlara uydurmak
Problem Çözme	Kişisel ve kişilerarası problemleri etkili bir şekilde çözmek
Genel Ruh hali	Öz motivasyon
İyimserlik	Hayatın olumlu ve parlak yanına bakmak
Mutluluk	Kendinden, başkalarından, genel olarak hayattan memnun kalmak

Bar-On, ortalamanın üstünde duygusal zekâyâ sahip kişilerin dışardan gelen tehdit ve baskılara karşı çok daha mukavemetli olduklarını ve bu baskıları yenmek konusunda daha başarılı olduklarını belirtmiştir. Reuven, Bar-On, duygusal zekâları ortalamanın altında olan kişilerin başarısızlıkla ve duygusal sorunlarla karşılaşabileceklerini ve bu durumlarla ayrıca stres ve diğer problemlere uğraşmakta yetersiz kaldıklarını ifade etmiştir.



Şekil 4. Bar-On'ın duygusal zekâ bileşenleri (Bar-On, 2005, s.3).

Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zekâ modeli.

Duygusal zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiye odaklanan ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıranların başında Cooper ve Sawaf'ın olduğu görülüyor. Cooper ve Sawaf, liderlik ve duygusal zekâ ilişkisini, dört bileşenli modelde açıklamışlardır. Bu modele göre bu dört bileşen; bireyin kendi duygularını bilme ve anlama, duygusal okuryazarlık (emotional literacy), üretme süreçlerini keşfetmede duygularının kullanımını içeren duygusal mucize ve simya (emotional alchemy), esnekliği içeren duygusal dinçlik (emotional fitness), duygusal gelişimini kapsayan duygusal derinlikten (emotional depth) oluşur (Cooper & Sawaf, 2010).



Şekil 5. Cooper ve Sawaf’a göre duygusal zekâ modeli

Duygusal zekâ boyutları.

Duygusal zekânın 5 boyutu bulunmaktadır. Bu 5 boyut; duygudaşlık (empathy), isteklendirme (motivation), özyönetim (self-management), özbilinç (self-awareness) ve sosyal beceriler (social skills)’den oluşmaktadır.

Empati (duygudaşlık); birlikte hissetmek demektir. Güdülerini kontrol altına almak ve kişisel sorumluluk üstlenmekle ilgilidir. Empati ve şefkat, beden dilinden meydana gelen ortak dilin, deneyimlerin ve duyguların sayesinde kişilerin karşılıklı olarak birbirini iyi anlamasını sağlar. Empati duygusu güçlü olan bireylerin duygusal zekâlarının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu da bu kişilerin verecekleri herhangi bir kararda veya tutumda adalet anlayışını göz önünde bulundurmalarını sağlamaktadır (Cooper & Sawaf, 2000).

Motivasyon; ulaşılmak istenen amaçlara ulaşmayı veya bunun kolaylaşmasını sağlayan yönelimlerdir. Motivasyon, başarma isteği, kişinin kendisini adaması, iyimserlik ve inisiyatif yeteneklerinden meydana gelmektedir. Başarma isteği, mükemmellik seviyesine ulaşmak ya da daha da arttırmaya çalışmak; kendini adanmak, ekibin ya da örgütün amaçlarını sahiplenmek, girişimcilik, eline geçen fırsatların önemini bilmek; optimizm, başarısızlıklar ve engelleri yenmektir (Goleman, 2000).

Özyönetim; kişinin kendisini yönetme becerisidir. Bu da duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin en karakteristik özelliklerinden biridir. Çünkü kişiler kendi duygularını anlayarak onları yönetemezse hem bireysel disiplinini sağlayamaz hem de çalışanları yönetme konusunda eksik kalır (Goleman, Boyatzis & McKee, 1997). Çalışma hayatında ya da sosyal çevrede farklı durumlarla karşılaşan insanın olumlu ve olumsuz duyguları evam etmektedir. Motivasyon eksikliği olumsuz duyguları meydana getirir ve yaşam içindeki bireysel başarıları

ve çalışma hayatında lider olma rolünü olumsuz etkileyebilir. Öz bilinci daha fazla olan yöneticiler ise; yerinde ve tam zamanında, gerekli tepkiyi göstererek duygularını doğru kullanmakta ve duygularını kontrol edebildikleri için başarılı olmaktadır (Acar, 2001).

Özbilinç; kişinin kendi duyguları, güçlü tarafları ve sınırları, değerleri ve güduları ile ilgili ayrıntılı bir anlayışa sahip olması demektir. Özbilinci kuvvetli olan kişiler, boş bir umuda kapılmadıkları gibi kendilerini aşırı tenkit etmezler. Bununla birlikte kendilerine ve diğer kişilere karşı doğruları söylerler. Bu durum bireylerin karar verme sürecinde ayrıntılı düşüncelerini ve davranışlarına hâkim olmalarını sağlar. Bu da bir durumda farklı seçenekleri kullanmalarına olanak verir (Boyatzis, McKee & Goleman, 1997).

Sosyal beceri; kişiler arasında iyi bir iletişim kurabilme ve etkili şekilde iletişime geçebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Cameron, 2006). Sosyal becerileri yetersiz olan kişiler, bireysel olarak daha verimli çalışmakta, sosyalleşmeden uzak durmakta ve bu ortamlara uyum sağlamada zorlanmaktadır. Sosyal becerileri iyi olan insanlar ise, iletişimde ve takım çalışmalarında yeteneklidirler ve insanlarla aynı ortamı paylaştıklarında olumlu ilişki kurarlar (Cameron, 2006).

İş ortamında duygusal zekâ.

Duygusal zekânın, çalışan bağlılığı, takım çalışması, yetenek gelişimi, inovasyon, hizmet kalitesi ve müşteri sadakati dahil olmak üzere çok çeşitli iş davranışlarını etkilediği ileri sürülmektedir. Cooper (1997)'a göre, araştırmalar yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip insanların daha fazla kariyer yapma deneyimi olduğunu, daha güçlü kişisel ilişkiler kurduklarını, daha etkili bir şekilde yol aldıklarını ve düşük duygusal zekâlılara göre işten kaynaklı hastalıklara daha az rastlandığını göstermektedir (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler fikirlerini, hedeflerini ve niyetlerini açık, anlaşılır ve iddialı bir şekilde bir araya getirmeyi başarırlar ve başkalarını iş ortamına olumlu olarak katarlar (Goleman, 1998). Duygusal zekâ, ekip çalışması için gerekli olan sosyal becerilerle ilişkilidir. Duygusal zekâsı yüksek bireyler, özellikle estetik algısı ve anlayışı üst düzeyde olduğundan estetik gerektiren ürünlerin tasarlanmasına yönelik olarak yapılan projelerde başarılı olmaktadır (Sjöberg, 2001; Mayer & Salovey, 1997). Uygun bir örgütsel iklim ve doğru insan kaynakları ekibinin sağlayacağı uygun çalışma ortamında duygusal zekâsı yüksek olan liderler çok iyi iletişim kurarak örgütsel bağlılığın üst seviyeye çıkmasını sağlayacaktır. (Cherniss, 2001). Duygusal zekâ grup gelişimi için de yararlıdır. Etkili ve düzgün takım çalışması, grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi ve olabildiğince

güçlü yönlerinin grubun hedefleri doğrultusunda kullanılması ile sağlanabilir (Bar-On, 2006). Bunun yanında iş ortamından, taleplerden vb. nedenlerden kaynaklanan baskı ve stresle başa çıkma konusunda duygusal zekânın olumlu etkileri bulunmaktadır (Bar-On, 2006).

Jordan, Ashkanasy & Hartel (2002) tarafından duygusal zekâsı ortalamanın altında olan çalışanların iş güvencesinden kaynaklanan olumsuz duygularının duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlara oranla daha yoğun olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle, savunmasız ve olumsuz davranma olasılıkları daha yüksektir. İş güvencesi ile ilgili kaygılarından dolayı iş ortamında gerginlikleri artmaktadır. Buna karşın, yüksek duygusal zekâlı çalışanlar, iş güvencesi ile ilgili kaygılarla duygusal olarak daha iyi başa çıkabilir ve iş güvensizliği kaygısının üzerindeki etkisini azaltabilirler (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Duygusal zekâ, yönetim ve liderlik ile ilişkisi.

Yönetim teorilerine göre örgütler yüzyıllar boyunca duygu ve zekâ ilişkisi konusunda rasyonalist düşünceyle klasik yaklaşımlardan etkilenmişlerdir. Endüstri devrimi, kurumlar ve örgütlerin sayısının artmasına neden olmuş ve bununla birlikte klasik yönetim modelleri ile iş ortamları ve büyük işletmeler duyguların yönetilmesi gerektiğine karar vermişlerdir. İlerleyen yıllarda, rasyonalizm anlayışının tersine, duygu kavramının öne çıktığı gözlemlenmiştir. Birey; sosyal ihtiyaçları ve çevresi, duyguları ve motivasyonu ile birlikte göz önünde bulundurulmuştur. Yöneticiler, çalışanları anlamak ve onları daha etkin yönetebilmek için onların duygusal yönlerine odaklanmışlardır (Saraoğlu, 2003).

Örgütler, yönetim anlayışlarındaki gelişimler ve değişimlerin etkisiyle, üretim sürecinde insan faktörünün, onun duygu/düşüncelerinin çok önemli bir etken olduğunu ve dikkatle ele alınması gerektiğini kabul etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda, kurumsal zekânın, daha önceden kabul edildiği gibi sadece zihinsel zekâ ve sayısal modellerden meydana gelmeyeceği, duygusal zekânın ve biyolojik özelliklerin daha çok göz önüne alınması gerektiği ortaya konmuştur (Çakar & Arbak, 2004).

Goleman (1998), etkili liderlerin yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olduğunu iddia etmiştir. Yine Goleman (2001), yüksek duygusal zekâlı liderlerin, izleyenlerinin duygularını anlama ve karşılıklı güven için kendi duygularını iyi yönetme, çatışma olduğunda arabuluculuk yapma ve sosyal çevre hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip olma becerisine sahip olduklarını savunmuştur. Ayrıca liderlerin performansının örgütsel hedeflere ulaşmada çok etkili olduğu göz önüne alındığında duygusal zekânın örgütsel başarıya önemli ölçüde katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Kirkpatrick & Locke (1996) tarafından, özellik

yaklaşımını uygulayan meta analizleri üzerinde işaret edildiği gibi, liderlik performansı ve bireyin duyguları kontrol etme yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki kurulmuştur.

Liderler, örgüt kültürünü çalışanlara ve paydaşlara ileten kişilerdir. Organizasyon içindeki değerlerin öneminin vurgulanması ve benimsenmesi liderler tarafından çalışanlara aktarılır. Hollander & Offermann (1990) liderleri, paylaşılması gereken ve organizasyona önemli etkileri olan değerleri ortaya koymada rol model olarak tanımlamaktadır. Değer, duygulara çok bağlı olduğundan (Ashforth & Humphrey, 1995), örgüt kültürü etkili bir şekilde iletilebilir. Dolayısıyla duygusal zekâ seviyesi yüksek olan liderlerin örgüt kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir etken olduğu ortaya çıkmaktadır (George, 2000).

Duygusal zekânın organizasyonda önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır. George (2000), Salovey, Mayer & Caruso'nun dördü duyguusal zekâ modelini etkin liderlikteki önemini açıklamak için kullanmıştır. George, çalışanların kendilerini doğru bir şekilde tanımlayarak, liderlerin hedeflerini daha iyi anlayarak ve onun hedeflerini gerçekleştirmek için çaba göstermeleri sayesinde onların takdirini kazanacaklarını ileri sürmektedir. Liderler, çalışanlarının farklı koşullara ve değişimlere nasıl tepki vereceğini daha iyi tahmin edebilirler. Yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olan liderlerin çalışma ortamında heyecan, coşku, andoptimizm meydana getirdikleri ve yüksek kalitede kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi yoluyla iş birliği ve güven ortamını koruyabildikleri söylenmektedir. Liderler, çalışanların etkinliklerinin öneminin takdir edilmesini de sağlayabilir ve onlara kişisel katkıları konusunda memnun olduklarını belirten mesajlarını iletirler (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Ruhsal zekâ.

Ruhsallık ve maneviyat kavramlarının tanımı.

“Spirituality” kelimesi Latince kökenli “spiritus” kelimesinden türemiş olup, ruh anlamına gelmektedir. Yeni Ahit latincesinde “spiritualia” ruhani adama ya da kutsal ruhun hayatına yön vermiş birisi anlamına gelmektedir. “Spiritulitus” kelimesi 5. yüzyılın başlarında kullanılmaya başlamış ve uzun zamanlar bu anlamını kutsal kitapta korunmuştur. 12. yüzyılın başlarındaysa bu kelime maddiyat karşısında maneviyat olarak işlev görmüştür (Salari Far vd., 2005).

18. ve 19. yüzyıllardaysa bu kelime kaybolmaya ve kullanılmamaya başlasa da 20. yüzyılda dini anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Bu kelimeyi Fransız yazarlar daha çok yaygınlaştırmaya başlamışlar ve git gide bu kelimenin başka anlamları da ortaya çıkmıştır (Salari Far vd., 2005).

Ruhsal zekâ tanımı.

Ruhsal zekâ; zihnin içsel yaşam, yaratılış ve varlıkla ilişkisini içerir. Ruhsal zekâ ruhsal sorunları derinden anlayabilme yeteneğidir, içgörüdür ve çok-düzeyle bir zekâ türüdür.

Ruhsal zekâ birey, kişilerarası ilişki ve ruhla bağlantılıdır. Ruhsal zekâ kişinin kendinden bilinçli olması ve deneyüstü varlık, başkaları, yerküre ve tüm yaratıklarla ilişki kurmasıdır.

Bir psikoterapisteye göre ruhsal zekâ yürekle açılır, zihinle ışıqlanır ve ruhla esinlenir. Ruhsal zekâ çalışmayla geliştirilebilir (Shabani vd., 2010, s.64).

Ruhsal zekâ diğer bütün zekâlar içerisinde en kapsamlı olanıdır. Diğer üç zekâyı besleyen ve bütünleyendir. Onlara rehberlik yapandır. Tıpkı duygusal zekâ gibi ruhsal zekâ da başarı açısından düşünüldüğünde IQ'nun önüne geçmektedir.

Ruhsal zekâ ruhun iç sesi, vicdan duygusunu kontrol eden, insanın ahlaki davranışları denetleyen, beşerî varlığı insanî varlığa dönüştiren ruh zenginliğidir.

Ruhsal zekâ zihnin içindeki hayata ve evrenle olan bağlantısına ve dünyada yaşam bulmaya bağlıdır. Ruhsal zekâ manevi soruları ve içgörüyü derinden anlamak için gerekli olan üst düzey bir zekâdır (Abdollahzadeh, Bagherpour, Bouj Mehrabi & Lotfi., 2009, s.34).

Santos, ruhsal zekâyı evreni yaratanla olan bir tür ilişki olarak tanımlamaktadır. O bu zekâyı hayatın yasalarını algılama ve hayatını bu yasalar üzerine kurma olarak tanımlamış; ruhsal zekânın niteliklerini ve işlevlerinin şöyle sıralamıştır (Santos, 2006):

- Ruhsal zekâ, insanın manevi (ruhani) bir varlık olduğunu ve bu yaşamda geçici olarak bulunduğuna inanmayı sağlar.
- İnsanın kendisinden daha güçlü bir manevi varlığa (yani Allaha) inanma anlamına gelir.
- Eğer yaratan varsa ve biz de onun yarattıklarıysak bizlere yol gösteren bir kitap da olmalıdır.
- İnsanın hayatın gayesini anlamaya çalışmasını ve bazı yeteneklerin genetik olarak kodlandığını kabul etmesini sağlar.
- Allah katında kendi seviyesini anlamasını sağlar.
- Hayatın ilkelerini anlama ve hayatta başarılı olabilmenin yolunun bu ilkelere dayalı olduğunu bilerek kararlarını almasını sağlar.

Doc Childre & Bruce Cryer (2004)'un "From Chaos To Coherence (The Power To Change Performance)" isimli eserinde ruhsal zekâyı şöyle tanımlamıştır:

“Bilgisayarlarda bulunan zihinsel zekânın ve gelişmiş memelilerdeki duygusal zekânın tersine, ruhsal zekâ sadece insana özgüdür ve üçü içinde en temel olanıdır. İnsan zihninde daha çok ön planda olan insanlığın anlamı ihtiyacıyla ilintilidir. Ruhsal zekâ anlam, vizyon ve değer özlemi ile kapasitemizi geliştirmek için kullanacağımız şeydir. Hayal kurmamıza ve gayret etmemize olanak tanır. İnandığımız şeylerin ve yaptığımız eylemlerde inanç ve değerlerimizin oynadığı rolün temelini oluşturur. Özde, bizi insan yapandır.”

Bunların birbiriyle bağlantısı kurulmak istenirse denilebilir ki zihinsel zekâ sorunlar karşısında yetersiz kalır. Duygusal zekâ ilk etapta hayret edip ve ne yapacağına şaşırır. Bu iki zekâyı kapsayan zekâ yani Ruhsal zekâ ise soruna kolayca çözüm bulur (Childre vd., 2004, ss.145-146).

Ken O'Donnell (1997), ruhsal zekânın hem zihinsel zekâ hem de duygusal zekâ ile bütünleştiğini savunmaktadır. Zihinsel zekâ sayılar, formüller vb. şeylerle etkileşimde bulunmamıza, duygusal zekâ insanlarla etkileşim kurmamıza, ruhsal zekâ ise iç dengeyi korumamıza yardımcı olur. Kişinin ruhsal zekâ düzeyini anlamak için aşağıdaki sorular göz önünde bulundurulmalıdır:

İstenen sonucu elde etmek için ne kadar zaman, para, enerji ve düşünceye ihtiyacımız vardır?

- İlişkilerde ne kadar karşılıklı saygı vardır?
- Başkalarıyla yaşadığımız ilişkilerde ne kadar “temiz” bir tavır ortaya koyarız?
- Başkalarının onuruna saygı duyduğumuzda ne kadar onurluyuz?
- İş yüküne rağmen ne kadar sakin kalıyoruz?
- Kararlarımız ne kadar duyarlıdır?
- Zor durumlarda ne kadar kararlı kalıyoruz?
- Kusurlarına rağmen başkalarındaki erdemleri ne kadar kolay görürüz?

Maneviyatın anlamı.

Maneviyat insanlığın bir boyutu olarak farkındalık ve kendini tanımayı da kapsar. Bilota, maneviyatın gündelik hayattan daha öteye geçerek bizden başka biriyle birleşme ihtiyacımız olduğunu ifade etmiştir. Bu farkındalık bizi bizden daha öte birisine dönüştürmeye yol açabilmektedir.

Maneviyat evrensel bir kavramdır ve heyecan gibi farklı düzeyleri vardır. Bilinçli veya bilinçsiz; gelişmiş ya da gelişmemiş; sağlıklı veya sağlıklısız, basit veya karmaşık faydalı veya tehlikeli olabilir (Vaughan, 2002).

Vaughan (2002) maneviyatın bazı özelliklerini şöyle açıklamaktadır:

- Ahlaki, bilişsel, duygusal gibi alanlarda en yüksek büyüme düzeyi,
- Kişisel gelişim alanlarından birisi,
- Daha çok bakış açısı,
- Zirveye ulaşma tecrübelerinden birisidir.

Ghobari Bonab, Selimi, Soleymani & Nouri Moghadam (2007) tarafından maneviyat (ruhanilik) daha yüce birisiyle irtibata geçmek, olağanüstü dünyaya inanmak, insan hayatının iniş çıkışlarını geçerken bir yüce varlığın yanında olduğuna inanarak kendini geliştirmek ve hayatını anlamlı kılmaktır (Ghobari Bonab vd., 2007, s.10).

Elkinz vd., tarafından maneviyatın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve dokuz boyuttan oluştuğu öne sürülmüştür. Bu dokuz boyut:

- *Ruhani veya metafizik boyut*: Kişinin tanrısına, kendinden öte bir varlığın veya metafizik olarak bir gücün olduğuna inanması.
- *Hayatın anlamı ve hedefi*: Yani oluşan boşluğu yaşamla anlamlı kılmak.
- *Hayatta bir görevi olmak*: Ruhani bir insanın hayata ilişkin bir çeşit sorumluluk ve taahhüdü olduğuna inanması.
- *Hayat kutsallığı*: Hayatın kutsal şeylerle dolu olduğuna inanılması. Ruhani birisinin hayatı, hayret verici her şeyi maneviyat içinde ayırdığı zamanlar dışında keşfetmesi ve hayatın kutsal olduğuna inanması.
- *Maddiyata önem vermemek*: Sonsuz mutluluğu maddiyatta değil ruhani ve maneviyatta aramak.
- *Diğerlerini sevmek*: Diğerlerinin acılarından ve dertlerinden etkilenip sosyal adalete inanıp herkesi yaratılanın bir parçası olarak görmek.
- *Hedefçilik (idealizm)*: Ruhani şahsın daha güzel bir dünyayı hayal ederek onu gerçekleştirmek için çalışması.
- *Hayatın trajedilerine bilinçli olmak*: Dert, keder ve ölümü hayatın bir parçası görüp bunların hayata renk kattığına inanmak.
- *Maneviyat eseri*: Gerçek maneviyatın hayatın bütün yönlerini ve kişinin yaşamını değiştirmesi (Keshmiri & Arap Ahmadi, 2008).

Ruhsal zekânın bileşenleri.

1. **Bilinçlilik**: Kişinin başkalarını yargılamadan kendinden özenli bir görüntü görebilmesini sağlayabilecek düşünceleri, inançları, değerleri, güdülleri,

heyecanları, güç ve zayıflıkları ve tüm özgün içsel özelliklerinin bilincinde olması.

2. **Özuyarılma:** Kişiyi bütün işleri ve etkinlikleri, dışsal bir ödül beklemeden, yerine getirebilecek güdüyü sağlayan içsel potansiyel güç.
3. **Eksenel değer ve eksenel özülkü:** Derin kişisel ilkeler ve inançlar uyarınca düşünmek, hissetmek, davranmak, amaç seçmek ve ilerlemek. Özülkü, kişinin nerede olmak isteyeceğini belirler; değerler ise hangi yoldan görünümüne doğru ilerlemek gerekeceğini belirler.
4. **Bütüncülük:** Konular ve sorunları tamamen ve tüm boyutlar ve açılardan görebilme ve bileşenleri arasındaki ilişkiyi algılayabilmek.
5. **Özgecilik:**Başkalarının sorunlarına karşı bencillik göstermeden sorumluluk göstermek ve tüm olanaklarıyla onlara yardımcı olmaya çalışmak.
6. **Farklılıkları kutsamak:**Farklı kültürlere, isteklere, bakış açılarına, inançlara, muhaliflere bile, saygı duymak ve onları işlerin iyileştirilmesi ve genişletilmesi yolunda kullanmak;
7. **Oy bağımsızlığı:**Kişi ne istediğini anlayarak ona ulaşmak için düşünmesi, araştırması, danışması ve analiz yapması ve sonunda edindiği düşünceyi en iyi kararlar vermek yolunda kullanması ve kendi işleri sorumluluğunu üstlenmesi.
8. **Alçakgönüllülük:**Kişinin kendisine ve başkalarına saygı duyması, her koşulda adaleti göz önünde bulundurması, başkalarına değer vermesi ve kendi kusurlarını görmesi ve kabul etmesi.
9. **Temel “neden”leri sormak ve sorgulamak:**İşin yapılma sürecini iyileştirmekten başka, daha yüksek düzeylerde kişiyi yaşamın temel sebep ve sonuçlarına yönlendirecek ve yaşamını anlamlandıracak sorular sormak.
10. **Zihni çerçeveyi değiştirebilmek:**Bir durum veya sorunla karşılaşırken kişisel bakış açısından uzaklaşabilmek ve daha büyük görüntüyü görebilmek ve başkalarının da yararına olacak çözümler bulabilmek.
11. **Yenilgiler ve sorunları olumlu yönde kullanmak:** Kişinin kendi duygularını sorunlu durumlar ve yenilgilerden uzaklaştırabilmesi. Mevcut kaynakları ve olanakları görebilmesi ve kullanabilmesi.
12. **Amaçlılık:** Kişinin yaşamdan ne istediğini, ne yapması ve hangi adımlar atması gerektiğini bilmesi ve bunları gerçekleştirmek için de içinden gelen sesleri dinlemesi (Mazidi Sharafabadi, 2015, ss.20-24).

Maneviyat ve ruhsallığın boyutları.

Hay (1989) tarafından ruhsallığın dört boyutu şöyle tanımlanmıştır:

- *Toplum*, manevi gelişimin gerçekleştiği insan ortamıdır. Kişinin içinde bulunduğu manevi toplum, kişinin ailesi, arkadaşları, kilisesi veya diğer dini organizasyonları, iş arkadaşlarını veya sınıf arkadaşlarını içerebilir ancak bunlarla sınırlı değildir. Toplumsal boyut, maneviyatın diğer üç boyutu gibi, doğası gereği son derece kişisel ve bireyseldir.
- *Anlam*, keşif yoluyla ruhani gelişmeyi teşvik eder. Maneviyat, yaşam, ölüm, acı, doğa, sevgi ya da herhangi bir başka açıklanamayan kavram ya da deneyimin sayıları ve anlamları hakkındaki cevapların araştırılması bağlamında gelişir. Çoğu zaman, anlam arayışında geliştirilen maneviyat aracılığıyla, söz konusu zor kavramlara entelektüel cevapların önemini azaltan, varoluş ile belirli bir barış elde edilebilir.
- *Dini inançlar*, kişinin anlam arayışını şekillendiren kabullerdir. Farklı din felsefelerinin kabulü ya da reddedilmesi, kişinin anlam arayışına yaklaşımını değiştirir ve sonuçta ortaya çıkan sonuçları şekillendirebilir. Ayrıca, bazı dini ayinler ve ritüeller maneviyatın ifade edilmesi için kullanılabilir.
- *İçsel kaynaklar*, kişinin ruhsal hareketine tam olarak katılabilmek için maneviyat yoluyla zorlukları aşma şansını arttırmak için erişmesi ve güçlendirmesi gereken duyular, duygular ve kişisel yeteneklerdir. İç kaynaklar; dua, yoga, meditasyon, yansıma, sevişme, egzersiz, şarkı söyleme ve kahkaha gibi faaliyetlerle ortaya çıkarılabilir.

Ruhsal zekânın boyutları.

Ruhsal zekânın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; kabullenme, amaç ve değerler ile özbenliktir (Aydıntan, 2009).

- *Kabullenme boyutu*: Diğer kişilerin söylemlerine ve davranışlarına karşın, onları olduğu gibi sevebilmek, saygı göstermek, hatalarına rağmen affedebilmek şeklinde açıklanabilir. Bununla birlikte kişinin bütün hatalarına ve eksikliklerine bakmaksızın kendisine saygı göstermesi, kendisini sevebilmesi, yaşamdaki çeşitliliklere değer atfedip önem sergilemesi bu boyutun kapsamındadır.
- *Özbenlik boyutu*: Kişinin benliğini tanıması, hangi amaçla yaşadığının farkında olması, olumlu ve olumsuz tutumlarını bilmesi ve bunları olduğu gibi kabul etmesi, kişinin olduğu gibi davranması ve özgüveninin tam olması şeklinde ifade edilir.

- *Amaç ve Değerler boyutu:* Kişinin amaçlarını, değer yargılarını, hayatını sürdürdüğü çevreye değer katma konusunda bir fikrinin bulunmasını, hayatının manasını kavrama yeteneğine sahip olmasını, kendinde bulunan değerlerle ortaya koyduğu davranışların uyumlu olmasını, korkularıyla yüzleşme cesaretini sergilemesini ifade etmektedir. Kişinin başka bireylerin hislerine ve düşüncelerine saygılı davranması, ilerisi için bir vizyonunun olması, çeşitliliklere açık olması, hayata kattığı değerinin ve amaçlarının farkında olması, içsel dünyasını tanıması, yapabileceklerinin ve yapamayacaklarının farkında olması, diğer insanların her davranışını iyi niyetli hareketler olarak kabullenmesi, affetmeyi bilmesi, kendindeki zayıf ve güçlü tarafları görmesi vb. niteliklerin çoğunu taşıyan insan ruhsal zekâsı yüksek insandır (Aydıntan, 2009).

MacDonald & Friedman (2002) ruhsallıkla ilgili yapılmış olan birçok tanımı inceleyip konuyla ilgili birkaç yaygın boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlar şunlardır:

- Nihai amaca odaklanmak,
- Bilincin çoklu düzeylerini bilmek ve iyileştirmek,
- Yaşamın değerlerini ve kutsallığını yaşamak,
- Benlikten öte bir bütüne doğru yükselmek (MacDonald & Friedman, 2002).

Araştırmacılara göre ruhsal zekâ tanımları.

Ruhsal zekâ kavramı akademik olarak çok uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir konu olmamakla birlikte özellikle son yıllarda yaygınlaşmıştır. Bu kapsamda farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda bazı araştırmacıların ruhsal zekâ tanımları yer almaktadır (Sagharouni, 2009, s.29).

- Levin ruhsal zekâyı maneviyatı gündelik yaşamımıza dahil ettiğimizde ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlamıştır.
- Levin'e göre bizim evreni algılamamız, 5 duyumuzdan daha öte bir algı yeteneğine sahip olarak bu zekâdan ve onun kapasiteleri yolu ile olur. Böylelikle bu zekâ bizim sahip olduğumuz düz analiz ve zihinsel zekâdan daha öte bir zekâ durumuna gelebilir (Mohajerani & Ashrafi, 2016, s.29).
- Sisk ruhsal zekâyı kendine yönelik derin bir bakış olarak tanımlamaktadır. Öyle ki kendi vücudunun derinliklerini anladıktan sonra insan kendini sadece bir cisim olarak değil düşünce, vücut ve ruhla karışmış birisi olarak görmeye başlayacaktır.
- Amram ise ruhsal zekâyı manevi değerleri kullanarak günlük yaşamı daha huzurlu daha sakin ve kaliteli bir yaşama çevirebilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

- King ruhsal zekâyı zihnin maddi kapasitesinin ötesinde tanımlar ki bu tek parça ve birlik içerisindeki kişinin kendine derinden bakma ve kendinin var olmasına anlam verme ile maneviyat derecesinde yükselme gibi sorunlarına maddiyat ötesinde yanıt bulmayı kapsamaktadır (King, 2008).
- Nasel (2004) ruhsal zekâyı varoluşsal, manevi ve pratik sorunları daha iyi tanımlamak, anlam bulmak ve çözmek için kişinin ruhsal yeteneklerini ve kaynaklarını kullanabilme becerisi olarak tanımlamıştır.

Ruhsal zekânın tarihçesi.

Zekâ tanımı dönemden döneme değişir ve o dönemin kültürüyle sınırlıdır. Bunun için, birçok yeteneği ve beceriyi kapsar. Öyle ki birçok sosyal ve tarihi alanda farklı şekillerde kullanılmış ve değerlendirilmiştir.

Gardner'ın zekâ çeşitlerini tanıtmalarının ardından ruhsal zekâ kavramı da kullanılmaya başlamıştır. Gardner 1983 yılında yayınladığı “beynin köşeleri” adlı kitabında zekânın çeşitleri teorisini açıklamıştır (Sagharouni, 2009, s.34).

Sisk & Torrance (2001) ruhsal zekânın doğu kökenli olduğunu ve eski tasavvuf eserlerinde yer aldığını belirtmiş ve sufiler, İslam, Buda ve Taoizm etkilerinden bahsetmişlerdir.

Önerilmiş olan kuramlardan ruhsal zekânın manevi kaynaklara bağlı bir takım güç ve yeteneklerden oluştuğu sonucuna varılabilir. Bu tanım duygusal zekânın “duygusal kaynaklara bağlı bir takım güç ve yeteneklerden oluşur” biçimindeki tanımına oldukça benzer. Ruhsal zekâ kavramı, zekâ ve ruhsallık yapılarını birleştiren ve ruhsal bilimi, biyoloji, din, manevilik ve tasavvufla örtüşen bir yapıdır (Mohajerani & Ashrafi, 2016, s.29).

Tarih boyunca tecrübeler göstermiş ki insanın görünür zekâsı arttıkça düzensizliğe eğilimleri, hayatlarında problem ve kargaşa yaratma eğilimi de artmıştır. Psikologlar ilk önce duygusal zekâyı tanımlayarak insanlığın bu hatalarını bir nevi açıklamaya çalışmışlardır (Abdollahzadeh vd., 2009, s.33).

Ruhsal zekânın anlamı psikolojik literatürde ilk kez 1996'da Stevens tarafından ve ondan sonra 1999'da Emmons tarafından kullanılmıştır. Bunlara paralel olarak Gardner 1999'da ruhsal zekânın anlamını farklı boyutlarda inceleyerek “maneviye” ve “zekâ” kelimelerinin bir arada kullanılması konusunda çalışmalar yapmıştır (Sohrabi, 2008, s.14).

Zohar (1997), “manevi zekâ” terimini ve fikrini 1997 yılında yazdığı “Kurumsal Beynin Yeniden Oluşturulması” kitabında geniş kitlelere tanıtmıştır.

Aynı yıl, Brezilya’da yaşayan bir Avustralyalı yazar ve danışman olan Ken O’Donnell (1997), “Endoqualit: Örgüt’teki İnsanın Duygusal ve Manevi Boyutları” adlı kitabında “manevi zekâ” terimini kullanmıştır.

Michal Levin (2000) “Ruhsal Zekâ” adlı kitabında, ruhsal zekâ kavramını, evrenin ve evrende yaşayanların bütününe iyiliği ile ilgili olan, fizik ve metafiziği bir araya getirmenin bir yolunu sunan bir perspektif olarak özetlemiştir (Sagharouni, 2009, s.34).

Zohar & Marshal1 (2001)’a göre, ruhsal zekâ anlamsal ve değersel sorunlarımızı çözmemiz için kullanabileceğimiz bir zekâdır. Etkinliklerimizi ve yaşamımızı onun aracılığıyla daha zengin, daha geniş ve daha anlamlı bir ortamda bulundurabileceğimiz ve yaşamın hangi yöntemlerinin daha anlamlı olduğunu belirleyebileceğimiz bir zekâdır. Bu tanım, ruhsal zekânın daha büyük ve muhteşem bir bütünle ilişkide olma duygusuna işaret etmektedir..

Noble (2000) ise ruhsal zekânın kişinin zihinsel işlevini yansıttığını ifade eder, çünkü ruhsal zekâyı kullanarak olaylar arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için yaratılışla ilgili konuların düşünülebileceğini belirtmiştir (Noble, 2000, s.15).

Wolman (2001)’ın tanımına göre ruhsal zekâ düşünce, algı ve sorun çözmesi niteliklerini içeren geçerli bir zekâdır.

Yaşamın anlamıyla ilgili nihai sorular sormak için kişisel bir yetenek olarak tanımlanan Ruhsal zekâ aynı zamanda her birimizin yaşadığı dünyayla integre ilişkileri düzenlemek için gereken bir yetenektir (Mohajerani & Ashrafi, 2016, s.32).

Ruhsal zekâyı geliştirme yolları.

Ruhsal zekânın tanımları, farklı anlama şekillerini içermiyorsa eksik kalmaktadır. Robert Forman’ın yaptığı bir anket sonucunda, farklı yaşlardaki insanların maneviyatı rasyonel değil ampirik olarak gördükleri tespit edilmiştir. Meditasyon gibi tefekkür egzersizleri, ruhsal zekâyı düzeltmek için başvurulabilecek yollardan biridir. Bu durum üç farklı anlama şekli (duyusal, entellektüel ve düşünsel) ile ilgilidir (Esmaili, Zareh & Golverdi, 2014).

Bilinçli farkındalık, yaşamın olayları ve deneyimleriyle uyumluluk ve öz-farkındalığın artması, artan ruhsal zekânın ana faktörleridir. Ek olarak, bazı teknikler, stratejiler ve uygulamalar ruhsal zekânın yükselmesi için yararlı olarak düşünülmektedir; Örneğin Vaughan, manevi zekânın genişlik ve açıklığı arttırmak, farklı bakış açılarına sahip olmak,

metafizik ve paranormal olarak kişinin benliğini zenginleştirmesi bu yollardan bazıları olarak açıklanmaktadır (Nasel, 2004).

Araştırmalar meditasyon gibi farkındalık ve anlayışı artıran manevi egzersizlerin ruhsal zekâ performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Warner, dikkatin miktarını ölçerek ve bilişsel esneklik testini yaparak, meditasyonun zihinsel gelişmeyi olumlu yönde etkileyebileceğini ifade etmiştir. Cranston da meditasyon uygulamalarının iki yıllık bir dönemde IQ puanlarını, öğrenme yeteneğini ve tepki süresini geliştirdiğini göstermiştir (Amram, 2005).

Ruhsal zekâ maddeden maneviyata varma ve ruhtan bilinçle bilgilene anlamına gelir. Ruhsal zekâ daha çok kişinin zihinsel yeteneğidir. Ruhsal zekâ bireyin kişisel ve ruh salığıyla birebir ilişkilidir. Kendine olan bakış açısı, yüce varlıkla iletişim, yeryüzü ve evrendeki canlılarla ilgilidir. Bir psikoloğun düşüncesine göre manevi zekâ kalple açılır, zihinle aydınlanır ve ruhta karışır. Ruhsal zekâ pratik yapmakla gelişebilir ve kişinin ruhsal hastalıklara karşı bilincinin artmasına yardım eder. Bu gerçek kültürlerde, aşk, kulluk ve ibadetle anlatılır (Abdollahzadeh vd., 2009, s.34).

Ruhsal zekânın özellikleri.

Bireyin içsel dünyasını zenginleştirmede etkili olan ruhsal zekânın on iki özelliği Danah Zohar tarafından ortaya konmuştur: öz farkındalık, kendiliğindenlik, vizyon ve değer ile yönlendirme, bütüncülük ve birleşmem, iyilik/şefkat, yaratıcılığa değer verme, eşitliliğe inanma, bağımsızlık araştırmacılık ve sorgulama, temelden değişime yetenekli, mütevazı, zorluk ve sıkıntıları nasıl aşacağını bilme (Zohar, 2004, s.78).

Öz Farkındalık: “Öz bilinç”, “kendini bilme” ya da “kendinin farkında olma” (self-awareness) şeklinde farklı kavramlarla da ifade edilebilen (Aslan, 2009) kavram; duygusal zekâ ile ruhsal zekânın müşterek yönünü meydana getiren ve dikkate alınması gereken özelliklerden biridir. Kişinin zihinsel sürecini ayrıntılı şekilde inceleyebilme ve kendini tanıma yeteneğidir (Akgemci & Bekiş, 2013). Aslında, Öz farkındalık; neye inandığımızı ve bunun bizim için değerini, kendimizi en çok neyin güdülediğini, bu inanç ve güdülemelerin bizi ve diğerlerini nasıl etkilediğini bilmektir (Zohar, 2004, s.80). Başka bir ifade ile kendimiz, iç yaşantımız ve güdülerimiz hakkında düşünmektir (Zohar & Marshall, 2004). Kişinin içsel dünyasında meydana gelenlerin sürekli olarak farkında olmasıdır (Goleman, 2006).

Kendiliğindenlik (spontaneity): Anı yaşamayı ve bu anın neyi kapsadığına duyarlı olmayı mümkün kılmaktadır. Bu da önyargılar olmaksızın düşünme ve hareket edebilme

yeteneği ile mümkün olur (Zohar, 2004, s.82). Ruhsal zekâ kendiliğindenliğin derin bir biçimidir. İnsan çok ayrıntılı bir biçimde gerçekleşen, içten olan kendiliğine önem vermekle, başkalarıyla ve evrenle irtibat sağlayarak normal halde yola çıkmaktadır (Akgemci & Bekiş, 2013).

Vizyon ve değer ile yönlendirme (being vision and value led): Derin ilke ve inançlardan hareket etmek ve buna göre bir hayat yaşamaktır. Vizyon, liderliğin ilham kaynağıdır ve karar sürecinde bilgi verir (Zohar, 2004, s.89). En basit şekliyle bir örgüt vizyonu, “paydaşların çalıştıkları bir örgütün geleceğini gösteren resim” olarak tanımlanır. Böylece, “vizyon bireye bağlı bir hayal değil, belki bir düşüncedir. Bu düşünce geleceğin nasıl olabileceğini ve iyi pozisyonların oldukça normal yollarla nasıl gerçekleştirilebileceğini” (Dinçer, 2007) tasarlar.

Bütüncüllük (holism): Daha büyük desenleri, ilişkileri ve bağlantıları görme yeteneğidir. Bu daha büyük bir bütünün parçası olmanın hissettirdiği güçlü bir duygudur. Bütüncüllük bir yetenek olarak, Bir probleme ortaya çıktığında onu farklı yönlerden yorumlamak ve problemleri en azından iki ve hatta daha fazla açıdan görebilmektir. Ayrıca bütüncüllük çoğu farklılığın altında yatan daha derin ve ortak bir hakikatin algılanmasıdır (Zohar, 2004, s.91).

Şefkat (compassion) *ya da iyilik*: Başkalarıyla özellikle kendimizden farklı olanlarla birlikte derin empatiyi hissetme yeteneğidir. Bu duygu, görüşleri bize karşıt, ters olsa veya bildiğimiz gibi olmasa da etrafımızdakilerle benzer insani duyguları paylaşarak yaşamayı gerektirir. Şefkat insanı ne aciz hale getirir ne de acınası duruma düşürür (Zohar, 2004). Ruhsal zekâmızın katı kuralları anlayış ile yumuşatma yeteneği bu özelliğinden kaynaklanır (Zohar & Marshall, 2004). Bu duyguya sahip olan yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak katı kurallardan sakınabilirler (Akgemci & Bekiş, 2013).

Farklılıkları kutsamak (celebrating diversity): Diğer insanların yaşam tarzlarına, kültürlerine ve görüşlerine, bunlara karşı olmasına rağmen, değer vermektir. Bu özelliğiyle ruhsal zekâmız, bizi zenginleştiren ve bakış açımızı genişletebilen yollar sunmakta ve bize hayatın bu farklılıklarını hatta birbiriyle çelişen durumlarını şükranla karşılama duygusu kazandırmaktadır (Zohar, 2004).

Alan bağımsızlığı (field independence): Kişinin kendi inançlarını bilme, dışlanmaya neden olsa bile, onlara göre yaşama, kalabalığa karşı durabilme, kendi zihin paradigmaları, varsayımları veya alışlagelmiş kalıpların dışında durma yeteneği anlamına gelen psikolojik bir terimdir. Zohar (2004)’a göre bu özellik yüksek derecede öz farkındalık ve eleştirel düşünce gerektirir. Bu kapasiteler olmadan, alan bağımsızlığı sadece kendini aldatmacadan

ibarettir (Zohar, 2004). Üstelik birey saplantılı ve kritiği yapılmamış inançlara sahipse fanatik, inatçı, gerçeğe ve diğer bakış açlarına, farklılıklara kapalı olabilir (Akgemci & Bekiş, 2013)

Temel Soruları Sorma (Kökten Sorgulama) Eğilimi (a tendency to ask fundamental questions): Her şeyin özünü anlama, iç işleyişini, farklılığını, onların altında yatan sebepleri sorgulama isteğini yansıtmaktadır. Bu sorular hem varsayımları ve önyargıları zayıflatır hem de gerçeğin çeşitliliğine bir açıklık getirir (Zohar, 2004).

Yeniden çerçeveleme yeteneği (the ability to reframe): Bir durum ya da bir sorundan geri durmak ve daha büyük resmi görmektir. Kişinin düşünme sürecindeyken esnek olma yeteneğiyle bağlantılıdır. Yeniden çerçevelemek hem mekansal hem de zamansal olabilir. Mekansal çerçeveleme, daha geniş bir coğrafi perspektif içinde ya da bir karardan etkilenme olasılığı olan durumların veya insanların daha geniş bir küme içinde alınmasıdır. Zamansal çerçevelenmede ise, eğer daha uzun bir zaman dilimi içinde incelenirse bir stratejinin nasıl farklı bir hal aldığı görülebilir (Zohar, 2004).

Zorluklar ya da sıkıntılardan olumlu ders çıkarma (the positive use of adversity): Kendi hatalarından öğrenme ve problemleri fırsata çevirme yeteneği anlamına gelir. İnsanoğlu sınırlarını tanımak ve onları aşmak için çalışır, acıları veya başarısızlıkları öğrenerek büyür ve engelleri aşmaya çalışarak olgunlaşır. Kipling'in oğluna söylediği "Eğer zafer ve felaketle karşılaşır ve hemen bu iki yanılgıyı tedavi edebilirsek, o zaman bir adam olacağız" biçimindeki ifadesi bu özelliği özetlemektedir (Zohar, 2004).

Alçakgönüllülük (humility): Kendini çok önemli görmenin ve ayırtırmanın ötesinde bir duygu olan alçakgönüllülük ya da tevazu, deneyimlerden ve diğerlerinden öğrenme imkânı sunmaktadır. Eleştirel düşünce ve kanaate varmak için temel gerekliliktir (Zohar, 2004). Tevazu sahibi birey; elleri büyüdükçe yüreği küçülenlerden değil, aksine cömert, hoşgörülü bir dosttur (Akar, 2010). Murphy, lider nitelikli insanların alçakgönüllü olması gerektiğini vurgular. Bu özelliği taşıyan insanlar bildikleri şeylerin farkında oldukları kadar bilmedikleri şeylerin de farkındadırlar. Bu farkındalık onlarda çok güçlü bir öğrenme azmi oluşturur (Bekiş, 2006). Bir öğrendiğinde, bilmediğinin on arttığının farkındadırlar. Hintli Dhyana'nın ifade ettiği gibi güneş aydınlanmadan odun kesilir, su taşırılır (taşınır ?). Aydınlandıktan sonra da aynı iş yapılır (Deniz, 2015).

Meslek Anlayışı (a sense of vocation): Ya da meslek duygusu, kendinden daha yüksek veya daha büyük bir şeye hizmet etme amacını içermektedir. Genellikle insanın kendisine yardım edenlere veya hayatın kendisine karşı derin bir minnet duygusuna ve bir karşılık verme arzusunu doğurur (Zohar, 2004). Kişinin maddi ve manevi imkanlarını kullanarak insanlara hizmet etmesi ona huzur vermektedir (Akgemci & Bekiş, 2013). Mustafa Kemal

Atatürk: “İnsanlar kendileri için değil, kendisinden sonra gelecekler için çalışırlarsa mutlu olurlar” sözüyle bu anlayışı ifade etmektedir.

Ruhsal zekâ modelleri.

Robert Emmons, Gardner (1983)’ın sekiz ölçütünü desteklemek için ruhsal zekâ ile ilgili beş ana bileşen olduğunu öne sürmüştür (King, 2008):

- Aşkınlık için kapasite,
- Kutsallık hissi ile ilgili olan günlük işlere ve durumlara yatırım yeteneği,
- Bilincin yüksek manevi durumlara girme yeteneği,
- Yaşamın sorunlarını çözmek için manevi kaynaklardan faydalanma becerisi,
- Şefkat, affetme gibi erdemli davranışlar sergileme veya erdemli olma kapasitesi.

Emmons’un öne sürdüğü beş bileşen Kathleen Noble tarafından daha da geliştirilerek bu 5 ana bileşene 2 bileşen daha ilave edilmiştir. Bu iki bileşen (King, 2008):

- Bedensel varlığın bilinçli veya bilinçsiz olarak her an etkileşimde bulunulan daha yüce ve çok boyutlu varlık içinde saklı olduğunu bilmek,
- Yalnızca kendisi için değil, küresel toplumun iyiliği için ruhsal sağlığın bilincinde olmak.

Richard Wolman, bireyin manevi deneyimlerini ve davranışlarını meydana getiren 7 faktör olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; kutsallık, farkındalık, duyular dışı algılama, topluluk, entellektüellik, travma, çocukluk çağı ruhsallığıdır (Wolman, 2001).

Howard, vd. (2009), ruhsal zekânın organizasyonların gelişimi bakımından önemli olan 4 özelliğini şöyle ifade etmiştir:

- Ruhsal zekâ içsel yaşama nesnel bir istikamet sağlayarak örgütte bulunanlara karşı anlayışımızı zenginleştirir.
- Ruhsal zekâ, örgüttekiler ile daha derin bir ilişki kurmak için uygun ortam oluşturur.
- Ruhsal zekâ, öğrenmek için uygun ortam sağlayarak daha çok uygulama ve tasarım fikri verir.
- Ruhsal zekâ farkındalığı, duygu dünyasını zenginleştirerek bireyin daha üretken ve başarılı olmasını sağlar.

Vaughan modeli ruhsal zekânın üç bileşenden oluştuğunu vurgular:

- a. Anlamanın varlık ve yaratılışla ilgili konuları derinden algılanmasıyla güç bulmasıdır.

- b. Bilincin çoklu düzeyini bilmek ve onu sorun çözmek için kullanabilmektir.
- c. Tüm yaratıkların birbiriyle ve ruhsal (maddi olmayan) varlıkla etkileşim halinde olduğunu bilmektir.

Bruce Litchfield (1999) ruhsal zekânın özelliklerini şöyle açıklamıştır:

- Farkı anlamak
- Şaşkınlık, kutsallık duygusu
- Bilgelik
- Bilinç ve sağgörü
- Telaş ve korku yaşarken huzurlu olmak
- Taahhüt, özveri ve inanç
- Bilinçli olmak ve yaşam olayları ve deneyimleriyle uygunlaşmak ve bilinçlilik geliştirmek.

Buzan (2001)'de Ruhsal zekânın kişiye göre belirleyici olan enerji, çekicilik, cesaret ve irade gibi özelliklerin gelişmesi sonucu ruhsal nitelik kazandığını belirtir. Ona göre, ruhsal zekâ bireyin kişisel zekâsı veya kendini tanımasının, toplumsal zekâsı veya başkalarını algılamasının ve doğayı tanımasının doğal sonucudur.

Kendini tanımanın daha derinlerine varmak ve daha büyük bir topluma yardımcı olmak ruhsal zekânın ifadesi olarak bilinir. Buzan (2001) ruhsal zekâyı oluşturan 10 iyi özelliğin gelişmesine vurgu yapar. Birinci özellik tüm canlılara saygı duymak, yaşamın deneyüstü yönünden bilinçli olmak ve ahlaki ilke olarak başkalarına yardım/hizmet etmeyi gerektiren daha büyük görüntüyü algılamaktır. İkinci özellik, ruhsal ve ahlaki değerleri seçmek ve uygulamak; üçüncü özellik, gelecek için öngörü ve planlama yapmakla yaşamın amacını ve yolunu aydınlatmaktır. Dördüncüsü, aynı duyguda olma, saygı ve ilgi göstermekle karakterize edilen şefkat duygusudur. Ruhsal zekânın beşinci özelliği bağışlama ve şükran; altıncısı ise kişinin çilelere yönelik deneyüstü bakış açısı kazanmasına ve her şeyi farklı açılardan görmesine yardımcı olan espriye sahip olmaktır. Yedincisi, çocuksu bir bakış açısı ve mutluluk, özuyarılma, meraklılık ve deneyimlere açık olma gibi özellikleri ifade etmektedir. Buzan (2001)'e göre ruhsal zekânın sekizinci özelliği kişinin kendisi ve başkalarıyla bağdaşma duygusunu güçlendirmeye ve yenilemeye fırsat veren ve sabitlik oluşturan gelenekleri ve kuralları uygulamaktır. Dokuzuncu ilke, meditasyon gibi teknikler kullanarak içsel huzur oluşturmak ve kendini iyileştirmektir. Kimi dinlerde böyle bir huzuru edinmek için dua etmeye önem verilmektedir. Ruhsal zekânın onuncu özelliği, kişinin kendine, başkalarına ve evrene sevgi duymasıdır (Shabani vd., 2010, ss.105-107).

Bozdağ, ruhsal zekâ modelini yedi manevi değere dayandırarak açıklamıştır. Bunlar; inanma gücü, niyet gücü, duygu gücü, ısrar gücü, kanaat gücü, ruhsal etkileşim gücü, ilahi irade gücüdür (Bozdağ, 2014).

Sarah Alexander'in 2009 yılında dikkatlere sunulan modeli (3-S) olarak adlandırılmıştır. Bu modele göre ruhsal zekâları yüksek olan kişiler aşağıdaki etkenlere yönelik dengeli, uygun ve eşzamanlı ilgiye sahiptirler (Mohajerani & Ashrafi, 2016, s.46):

- Yaratan (yaratılış kaynağı): Source of Creation
- Yaratık (çevre): Surroundings
- Kendi (benlik): Self



Şekil 6. Sarah Alexander modeli.

İslam dininde de ruhsal zekâ kavramıyla ilişkilendirilebilecek kavram ve ilkelerin yer aldığı görülmektedir. ‘Müslüman’ ruhsal zekâsı gelişmiş birey olarak tasarlanmış; Hakk-ü-Allah (Yaratan), hakk-ün-nefs (benlik) ve hakk-ün-nas (yaratık) olarak belirtilen üç hakkı dengeleyen ve görevlerini yerine getiren kişi mükemmelliğe ulaşmış bir müslüman olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacının ana dili olan Farsça’da bu üçlü خ harfiyle başladığı için ruhsal zekâları yüksek olan insanlar bu üç خ arasında dengeli davranarak üç hakkı yerine getirirler . Bu üç sözcük خدا(Hüdâ- Allah), خود(Hôd-Benlik), خلق (halk-kul). Yani, araştırmacının üçlü modeli, 3 خ olarak adlandırılmıştır.

Ruhsal zekânın bileşenleri.

King & De Cicco (2008), alanyazını kapsamlı bir biçimde gözden geçirdikten sonra, önceki ruhsal zekâ modellerinden yola çıkarak varoluşçu zekânın dört önemli bileşene sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu dört bileşen şunlardır: Eleştirel varoluşçu düşünme, kişisel anlam üretimi, metafizik farkındalık ve bilinçli durumsal genişleme. Aşağıda bu bileşenler açıklanmıştır.

Eleştirel Varoluşçu Düşünme; Kritik varoluşçu düşünce, “anlam, amaç ve diğer varoluşsal veya metafizik konuları eleştirel bir şekilde ele alma yeteneği” ni içerir (King & DeCicco, 2008). Örneğin, hem Emmons (2000) hem de Vaughan (2002), yaşamın

belirsizlikleri hakkındaki eleştirel düşüncenin manevi olgunluğun gelişmesine olanak sağladığını ve nihayetinde dünyanın zeki bir görünümüne kavuşmasına katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. George ve meslektaşları (2000), maneviyatın kendisini “cevapları anlama arayışı” olarak tanımlamaktadır.

Halama & Strizenec (2004) varoluşsal zekâyı, varoluşsal sorgulama yoluyla “yeterli yaşam anlamını bulma ve gerçekleştirme yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Ancak eleştirel varoluşçu düşünme sadece zor soruları sormayı içermez. Eleştirel varoluşçu düşüncede başarılı olabilmek için, kişinin varlığı sorgulamak için eleştirel düşünme becerilerini kullanabilmesi gerekir. Buna yaşam deneyimi, felsefi sorgulama ve bilimsel verilerle elde edilen kanıtları gözden geçirme ve bu bilgileri anlamlı bir kişisel inanç sistemine entegre etme de dahildir (King & DeCicco, 2008).

Kişisel Anlam Üretimi; Ruhsal zekânın ikinci bileşeni olan kişisel anlam üretimi, “bir yaşam amacını yaratma ve ustalaşma kapasitesi de dahil olmak üzere tüm fiziksel ve zihinsel deneyimlerde kişisel anlam ve amaç oluşturma becerisidir” (King & DeCicco, 2009). Kişisel anlam üretimi, hem maneviyatın hem de ruhsal zekânın genel olarak tartışılan bir yönüdür (Amram & Dryer, 2008).

Frankl (1959), bu yönü tüm insanlarda mevcut olan “anlam arzusu” olarak tanımlar; kişisel anlam üretiminde hayal kırıklığına uğradığımızda varoluşsal krizler yaşadığımızı ileri sürer. Frankl’e göre, her insan hayatta kendi anlamını yaratmadan sorumludur. Her insan yaşam tarafından sorgulanır ve sadece kendi hayatını cevaplayarak hayata cevap verebilir; (Frankl, 1959, s.109). Reker (1997) kişisel anlam üretiminin gündelik deneyimlerden ve kişinin yaşamı için genel bir amaç duygusundan elde edildiğini öne sürmektedir. Anlam üretiminin nihai hedefi, kişinin yaşam amacına uygun olarak ustalık kazanması ve bu amaca göre yaşamasıdır (King & DeCicco, 2008).

Metafizik Farkındalık; kendini, başkalarını ve fiziksel dünyayı normal, uyanıklık halindeki boyutlarıyla algılama yeteneğidir. Bu kavram, maneviyatın tanımlanmasında ortak bir tema olmuştur. Deneyimlerimiz, mutlak benliklerden aşırı vakalara yol açabilecek neşe çeşitliliğini beraberinde getirmektedir. Şu andaki gerçeklik alanımızın ötesine geçme yollarını geliştirme fikri, tüm büyük dinlerin önemli bir bileşeni olmuştur (King & DeCicco, 2008). Metafizik farkındalık, büyük resmi anlayabilmek için kişisel deneyimlerin ötesine geçebilmektir. Le & Levenson’un (2005) metafizik farkındalığı, insan doğası ve insan problemlerine açık bir farkındalık ile odaklanma, kendi kendimize ilerleme kabiliyeti olarak açıklamaktadır.

Bilinçli Durumsal Genişleme: Ruhsal zekânın dördüncü ve son bileşeni, “kişinin kendi takdirine göre ruhsal bilinç durumlarına girme becerisini” içerir. Bu, kozmik bilincin, evrensel birliğin ve aşkın devletlerin durumlarını içerir. Metafizik farkındalık ve bilinçli durumsal genişleme arasındaki temel fark, metafizik farkındalığın yaşamın normal, uyanma anlarında meydana gelmesine karşın bilinçli durumsal genişlemenin bilinç halini çağırarak için ritüeller, düşler ya da diğer ruhsal uygulamaları içermesidir. James (1902)’nin belirttiği gibi, “kişisel dini deneyimin bilinci içinde mistik hallerin kök ve merkezi vardır”. Ayrıca mistik durumları “söylemsel akıl tarafından girilmemiş hakikat derinliklerine dair içgörüsü” olarak tanımlayan James’e göre, mistik durumlar, etrafımıza erişilmeyen dünyaya dair bilgi edinmemizi sağlar. James, bu mistik durumların alıştırma ile kolaylaştırılabileceğini ve onları deneyimleyen kişiler için daima önemli, derin bir duygusu olduğunu ve öznenin içsel yaşamını değiştirdiğini kabul eder. Bu tür durumlara bilerek erişme yeteneği, dünyayı daha derin bir anlayışa kavuşturmamıza olanak sağlar (King & DeCicco, 2008).

Farklı bir bakış açısına göre ruhsal zekâ bileşenleri.

Alternatif bir bakış açısına göre ruhsal zekâ bileşenleri şunlardır:

Şahit Zekâ, Gerçekçi Anlayış, Ne İsteddiğini Bilmek, Aşk ve Şefkat, Kudret ve Adalet, Şifa ve Bağışlama, Zevkle Yaşamak, Alımlı, Taahhütlü ve Yürekli Yaşama, Bağlanma ve Yaratıcı Hizmet ve Tanrı’nın Krallığını Sevinç ve Manevi Zekâyı Yaşamak’tır.

Aşağıda bu bileşenler açıklanmıştır:

Şahit Zekâ: Gerçeğin ışığı insana, hayatın özel olaylarına başka açıdan bakmayı öğretir. Ayrıca bu ‘his’ yücelik, büyüklük ve kendini tanıma hislerini de geliştirir.

Gerçekçi anlayış: Şahit zekânın tam karşıtı olan bir anlayışı içerir. Bu anlayış ayrıntılara derin anlamlar yüklediği için elde edilen görüşün analizi ve gelişiminde istinbat edilir.

Ne istediğini bilmek: Kavrama zekâsı ve gerçekçi anlayışın birleşmesiyle, insan istediğini ve hedefinin ne olduğunu anlar.

Aşk ve şefkat: Sonsuz ilahî sevgi, aşkın nimeti olarak kendini ifade eder.

Kudret ve Adalet: Aşkın karşıtı zorbalık ve sınırlamadır. Pozitif olarak kendini gösterdiğinde ise adalet ve insaf olacaktır. Bu özellik bireyde kendi düzenini yaratma ve sorumluluk hissini uyandırma ve kişisel değerlerini kontrol etmede yardımcı olacaktır.

Şifa ve Bağışlama: Aşk, güç ve sınırlamalar dengesine oturduğunda enerjiler iyiye doğru gidip kendini ve değerlerini affetme, dertleri paylaşma ve değerlerini kırmadan öfkenin dışarıya salınması gibi durumlarda kendini gösterip sonuçlanacaktır.

Zevkle yaşamak: Aşkın dışa vurması kişinin hayatında sevinç ve zevk olarak görünecektir.

Alımlı, taahhütlü ve yürekli yaşama: Kendi kişisel değerlerine değer verme ve kendi gücüne bağlı olarak görünür. Bu his olmadan birey hayatında bağımsız olur. Bu his olduktan sonra şahıs vesveseleri geri çevirip prensiplerine bağımlı olduğunu gösterir. Ahlaklı şekilde hayatının her aşamasında özellikle iş hayatında prensiplerden geri dönmez.

Bağlanma ve yaratıcı hizmet: Bu özellik iki işleme işaret eder. Birincisi; yaratıcılık, ikincisi; diğerleriyle bağ kurma. Burada birey tanrının varlığını ve aşkı gündelik hayatında karıştırarak pozitif işlere dayalı olarak davranış sergiler.

Tanrı'nın krallığını sevinç ve manevi zekâyla yaşama: Yani birey hayatta gördüğü ve karşılaştığı her şeyi Tanrı'nın varlığına bir ispat olarak görür, bütün işlerinde Tanrı'nın varlığını ve onun yaptıklarını gördüğünü bilir. Her şeyin Tanrı'nın iradesinden geçtiğine gönülden inanır. (Abdollahzadeh vd., 2009, s.42).

Din, İslam ve ruhsallık.

Ruhsal bağımlılık.

Din; belirli bir dinin gereklerine riayet edip, kişinin mutlu olacağı cenneti elde etmek amacıyla dinle ilgili ibadetler, öğretiler ve özel bir takım ritüellerle alakalıdır (Lama, 1999). Ruhsallık ise; bireyin kendisi ile birlikte çevresindeki bireylere huzur ve mutluluk getiren merhamet, memnuniyet, sevgi, sabır, affetme ve uyumluluk gibi kişinin ruhsal özellikleri ile alakalıdır. Bu kapsamda, ruhsallık dinin olmazsa olmazlarından. Ancak ruhsallık için din olmazsa olmaz değildir. Din ile ruhsallığın kesiştiği nokta fedakârlıktır. Bu da kişinin kendi dışındakilerin düşüncelerine saygılı olmasını gerektirir (Fry, 2003). Reave (2005) ise dinin, belirli bir topluluğu muhatap aldığını belirtmiştir. Ruhsallık ise daha kapsayıcı olup birçok dini içine alabilir.

Ruhsallık; insanların zayıflıkları karşısında yüce bir güç sahibi veya Allah'la olan ilişkisinin varlığını gösterir. Bu güç, insanın yaşamda takip ettiği istikameti etkiler (Zellers & Perrew, 2005). Dinlerin kendi içlerinde, açıklanmış kesin kuralları, prensipleri, öğretileri bulunmaktadır. Ruhsallık ise, daha kapsamlı bir anlam taşır. Ruhsallık, insanın bireysel kurtuluşunun temelini oluşturmaktadır. Burada esas olan, hayatı anlamlı hale getirme, başka

bir deyişle bu duyguya sahip olmak için yaşamın manasını bulma ve diğer içeriklerle ilinti oluşturma hissini iyileştirmektir (Zinnbauer, Pargament & Scott, 1999).

Ruhsal soruşturma, dinamik bir süreç olarak, hayatın manasını aramayı ifade eder. Bireylerin net olarak kendi yeteneklerini fark etme ve bilinçle amaçlarına ulaşmaya bir varlığın -adı Allah/Tanrı olsun ya da olmasın - yüce bir enerji ya da bir güç ile olan bağlantıyı araştırmakla ilgilidir (Wulff, 1996; Tart, 1975).

Ruhsal durum ile ilgili temaların temelinde, dini grupların düşünceleri, inançları ve Tanrı ile ilgili konular, önem kazandı (Lama; 1999). Dalai Lama 1999'da yılın en çok satan kitabı olan *Ancient Wisdom, Modern World*, dini belli olmayan bir güçlü inanç, iman ve adetlerle ilişkilidir. Kitapta hayatın son noktası olarak insanın tamamen huzurlu olabileceği bir 'cennet' ve insanı bu 'cennet'e ulaştıracak ilkeler kurgulanmıştır.

Ayrıca ibadet şekilleri, dini inançlar ve öğretiler, ayinler, dualar gibi etkinlikler de bu bağlamda değerlendirilebilir.

Maneviyata gelince; her insanın ruhunun özelliklerini taşıyan bir kavramdır. Sevgi, aşk ve sevdâ, fedakârlık, sabır, iyi insan olma, hoşgörü, affetme, ahenk, sorumluluk gibi pek çok duyguyu içerir. Bu duyguların tamamı, insanın kendisine ve içinde yaşadığı topluma mutluluk ve huzur getirir. Lama'ya göre duaların ve ayinlerin, günahlardan kurtulma ve Aden'in Sorgulaması dinle uyumlu olmalı ve onu takip etmelidir. Oysa ruhsallığa, bu kavramlardan daha farklı ve daha geniş anlamlar yüklendiği görülmektedir. (Azarbayjani, 2006, s.128)

İslam'da yer alan ruhsal zekânın öğeleri.

İslâm kültüründe dolaylı bir şekilde ruhsal zekâyâ önem verilmiştir. Örneğin Cami (1381) dini kaynaklardan yararlanarak ruhsal zekânın bileşenlerini şöyle sıralamıştır:

- Görünen çoklukta birliği arama ve görmek.
- Olaylardaki manevi mesajları almak.
- Evrenin başlangıcı ve sonu hakkındaki sorulara manevi cevaplar bulmak.
- Bireyler arasındaki ilişkide gerçek adalete açık olmak.
- Bireyler arasındaki ilişkilerde affetme ve bağışlamayı bilmek.
- Manevi olguları bilmek ve davranışlarını bu olgular üzerine kurmak.
- İnsanlığın yüceliğini anlamak ve kendini yüceltmek için emek sarf etmek.
- Manevi olarak gelişmenin sürecini anlayıp içten ve dıştan kendini ona hazırlamak.

- Hayatın anlamını anlamak, hayatın olaylarına, ölüm, berzah, cennet ve ruhsal cehenneme anlam vermek.
- Normal yaşam da Tanrı'nın varlığını hissetmek.
- Doğanın güzelliklerini anlamak ve şükretmek.
- İrfana ve aşka ilgi duyarak Yaradan'a kavuşma aşkı ile yanıp tutuşmak.
- Şairlerin gözü ile dünyaya bakarak gizli anlamları bir besteye yerleştirmek.
- Manevi zekâyâ sahip olmakla peygamberlerin sözlerini ve Kuran-ı Kerimin ayetlerini daha derinden anlayabilmek.
- Manevi zekâyâ sahip olmakla kutsal yazıları daha iyi anlayıp hikâyelerden mecaz anlamlar çıkarabilmek.
- Kuran'da manevi zekâyâ sahip olan kişilere "Olol-Elbab" sıfatı verilmiştir. Bu kişiler gerçeğin özünü anlayıp, anlaşılmayanları geçerek gerçeğin doruğuna varmışlardır.

Arifler tarafından belirlenmiş olsa da, bu ilkeler insanın ufkunu açmakla birlikte evrenle daha uyumlu olmaya yol açtıkları için 'manevi unsur'lar olarak değerlendirilebilir.

İslami metinlerden Takva (dindarlık) ve nefsini korumayla birlikte günlük pratik bilgiler öğrenilebilir. Yaradılışı düşünme, ibadet, Kur'an okuma ve Kur'an ayetlerini düşünme manevi zekânın yükselmesine katkı sağlar (Ghobari Bonab vd., 2007, s.127).

İlgili araştırmalarda manevî zekânın şu yararları tespit edilmiştir:

- Tanrı'nın varlığını hayatında hissetmek,
- Hayata içten ve dıştan hidayet eden Tanrı'nın mesajlarını anlamak,
- Kutsallık karşısında hayretlerin uyanması,
- Yüce varlığın karşısında huzurlu ölmek,
- İlahi sesleri dinleyebilmek,
- Stresli durumlarda sakinliğini korumak,
- Taahhüt,
- Fedakârlık,
- İman,
- Yüce varlığın sözlerini anlamakve onlara hayatında yer vermek,
- Çokluğun içinde birliği görmek,
- Kusurlu ilişkilerin içinde aşkı görmek,
- Adaleti anlamak,
- Acıların, sıkıntıların ve zorlukların hikmetini anlamak

- Bağımsız hareket etmek.

Çokluğun ardında gizli birliği bulmak maneviyatın en önemli boyutlarından biridir ve İslami irfanda vurgulanmıştır. İranlı şair ve Arif Fakhr al-Din İbrahim İraqî'nin şu dizeleri bu vurguya örnek olarak gösterilebilir:

“Binlerce ışığın içinde bir güneş saklı,

Her biri renk renk ardında ışık saklı!

Buna göre evrensel ilkeleri uygulayan kişiler örneğin (kendini tanı) diyen Sokrates veya “incitme” diyen Hipokrat'ın en önemli özelliklerinden birinin yüksek manevi zekâyâ sahip olduğu değerlendirilebilir. Buda; Mesih (Hz İsa), Rahibe Terezza gibi şahısların gösterdikleri yetenekler de yüksek manevi zekânın göstergesi olarak yorumlanabilir (Nasel, 2004, s.3).

Ruhsal zekânın etkin faktörleri.

“Niçin ve neden” sorusuna cevap bulma sınırsız bir zekâyla yani ruhsal zekâ olarak adlandırılan bir zekâyla uğraşma sürecidir.

Bu zekânın bizde oluşturduğu duygular kuramlar, teoriler, düşünceler veya bizim tecrübelerimizden oluşan bir şey değil; belki bizim kişiliğimizden ve doğal yeteneklerimizden daha öte ve insana özgü bir yetidir.

Bu duygular hayatı hayret ve şaşkınlığa, derin tutkulara ve bağlantılara yöneltebilir. Bunlar öyle yerlerde karşımıza çıkmaktadır ki yeni bir zekâ kavramıyla bizi karşı karşıya getirmektedir.

İşte bu süreçler beynin ruhsal zekâ ile olan ikili ilişkisini sorgulamaktadır. Burada düşünülmesi gereken başka bir şey var; birisine anılarını hatırlatacak şeylerle karşılaştırdığımızda beyin, tamamı benzersiz anılarını yavaşlatan ve senkronize eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Nöroloji alanında çalışmalar yapan bilim adamları ‘ne’ ve ‘nasıl’ hakkında konuşurlar ama ‘niçin’ beyinde ayrı kapıya çıkmayan bir yöndür.

Bilimsel gelişmeler yapabildiğimiz en iyi şeyin, açıklayamadığımız birçok duruma sadece şahit olmak olduğunu gösteriyor. Beynin bazı işlevleri zihnin üst düzeyleri tarafından yönetilmektedir. Benliğin açıklayamadığımız bir şekilde bilinmeyenleri arayarak büyüyen bir boyutu vardır ve “ne”, “nasıl” ilkesine dayanarak ölçülmektedir (Sharifi & Navidi Moghadam, 2014, s.33).

Ruhsal zekâ ile başka zekâların karşılaştırılması.

Dini simgeler, bireylere gerçeğin sonsuz anlamına ulaşmada yardım eder. Gardner, ritüelleri, dini sırları ve mitoloji sistemlerini gizemli simgeler olarak tanımlar. Bunlar bireylerin zekâlarının bir bölümünü ortaya çıkartmıştır. Bütün dinlerde önerilmiş simgeler vardır, bu simgelerle aynı düşünceyi paylaşan insanlar birbirlerini tanır ve iletişim kurarlar. Aslında simge yaratamadan insanlar zihinlerindeki yüce kapasiteyi ve onu geliştirmeyi başaramazlar, kendini geliştirme ve maneviyatta yükselme, ayinlere ve geleneklere bağlı olmaktan çok ruhsal zekâyla bağlantılıdır (Nasel, 2004, s.44).

Brouce Litchfield (? tarih) zekâları arasındaki benzerlikleri şöyle sıralıyor:

- Tüm zekâlar birbirlerini tamamlar.
- Tüm bireylerde farklı zekâlar, farklı seviyede olur.
- Bütün zekâlar geliştirilmeye açıktır.

Litchfield ruhsal zekâyla diğer zekâ türleri arasında üç farklı özellik olduğunu belirtiyor. Ona göre ruhsal zekâ:

- Ruhsal zekâ diğer zekâları da dikkate alır.
- Ruhsal Zekâ diğer zekâları da kapsar.
- Ruhsal zekâyı değerlendirme diğer zekâları değerlendirmeden muhtemelen daha zihinseldir.

MacHovec (2002)'ın görüşüne göre ruhsal zekâ ve diğer zekâların arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Nasel, 2004, s.44):

Tablo 5. *Ruhsal Zekâ ve Diğer Zekâ Farklılıkları*

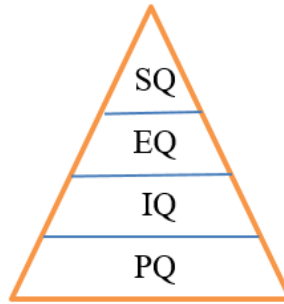
Adi Zekâ	Ruhsal Zekâ
Özellikli	Özelliksiz(nonspecific)
Anlamsal	Simgesel(symbolic)
Ayrıştırıcı	Birleştirici(unify)
Özdenetimci	Özgerçekleştirici (self-actualization)
Nicel	Nitel
Maddi	Manevi
Akıl	Sezgi(intuition)

Zohar ve Marshall bu üç zekâyı karşılaştırarak aşağıdaki tabloyu geliştirmişler:

Tablo 6. *Akılcı, Duygusal ve Ruhsal Zekâ Karşılaştırması (Mohajerani & Ashrafi, 2016, s.51).*

Zekâ	İşlevi	Yatırımı
Akılcı zekâ (IQ)	Düşündüğüm	Maddi yatırım (sermaye)
Duygusal zekâ (EQ)	Hissettiğim	Toplumsal yatırım sosyal(sermaye)
Ruhsal zekâ (SQ)	Kim olduğum	Ruhsal (manevi) yatırım(sermaye)

Wigglesworth bedensel, bilişsel, duygusal ve ruhsal olmak üzere dört zekâyı gelişimleri sırasıyla bir piramit biçiminde göstermiştir. Onun görüşüne göre, çocuklar önce kendi gövdelerini kontrol edebilirler (bedensel zekâ), ardından dilsel ve kavramsal becerilerini (akılcı zekâ) geliştirebilirler. Akılcı zekâ çocukların okuldaki etkinliklerinde işe yarar. Duygusal zekâ çoğu kişilerin başkalarıyla ilişkilerini genişletmek istediğinde işlerine yarar. Ruhsal zekâ da, kişi karşılaştığı her konuda anlam aradığında ve “bu var olanın hepsi mi?” gibi sorular sorduğunda işe yarar.



Şekil 7. Wigglesworth çoklu zekâ piramidi.

Ruhsal zekâ (SQ) sakinliğe; içsel ve dışsal huzura; içgörü, hoşgörü ve kibarlıkla dolu işlere yönlendiren içsel bilişten ve bizi rüyalarımıza ulaştıracak gücü edinebilmemizden ibarettir (Keshmiri & Arab Ahmadi, 2008; Abdollahzadeh vd., 2009).

Wigglesworth (2004) ruhsal zekâyı şefkat ve sempati dolu davranış ve koşullara aldırmadan içsel ve dışsal huzur sağlayan akıl ve bilgelik olarak nitelendirir (Sohrabi, 2008).

Manevi zekâları yüksek ve zayıf olan yöneticilerin davranışlarının karşılaştırılması.

Üst düzey ruhsal zekâyı sahi olan bir başka ifade ile ruhsal bakımından zeki yöneticiler, çalışanların doğuştan gelen güçlerini anlama, destekleme ve hedefleme yoluyla başarımlarını (performans) elde ederler. Duygusal olarak zeki bir yönetici, çalışanlarla empati kurarak, onlara rehberlik ederek ve kendilerini yetiştirme fırsatı sunarak performans elde edebilirler. Günümüzdeki rekabet şartları işletmeleri sadece kâr elde etme kararlarını da sadece bu yönde vermesini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte duygusal ve manevi zekâ

uzun vadede de çok daha büyük kârlar elde edilmesine imkân sağlayabilmektedir. Duygusal ve manevi zekâsı yüksek olan yöneticiler çalışanların gizli potansiyelini ortaya çıkararak onlardan çok daha fazla verim alabilirler. Bu yüzden duygusal ve manevi olarak zeki yöneticiler işletmelerin değerli birer varlıklarıdır. Ayrıca sadece kar düşüncesi organizasyonları evrensel insani değerleri birçok zaman göz ardı etmesine neden olmasına karşı duygusal ve manevi zekâ hem karlılığı sağlamakta hemde hümanist değerlerin korunmasını sağlamaktadır (Baloğlu & Karadağ, 2009).

Ruhsal zekânın özellikleri, bu zekâyâ sahip olan bireyler ve bu alandaki araştırmacıların görüşleri incelenerek manevi zekâları yüksek veya az olan yöneticilerin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7. *Manevi Zekâları Yüksek ve Zayıf Olan Yöneticilerin Davranışlarının Karşılaştırılması (Asgari Vaziri & Zarei, 2011, s.101).*

Manevi zekâları düşük ve zayıf olanlar	Manevi zekâları yüksek olanlar
İrk, rekabet ve konum gibi tanımlara hiçbir tepkileri duyguları yoktur. Bu yüzden bu tanımlardan gelen tehditler karşısında üzülr ve sinirlenerek tepki verirler.	Benlik tanımlarına (cinsiyet, milliyet, düşünce gibi) karşı duyarsız değildirlir ve benlik etiketi olarak tanımlanırlar.
	Başkalarını hiçbir zaman suçlamazlar ve her zaman yaptıklarının arkasındadırlar, kaybedecekleri bir şeyleri yoktur. Her şeye sahip olmayacaklarını anlarlar ve kendilerini iyi hissetmek için diğerlerinden hiç bir beklentileri yoktur.
İşkoliktirler ve güvende olmaları için para harcarlar, işlerini kaybettiklerinde depresyona girerler ve bazen intihar bile ederler.	Hiç bir şeye kendilerini bağımlı hissetmedikleri için iç huzura sahiptirler, onlara bu hissi veren kendilerine, yeteneklerine ve yeterliliklerine olan inançtır. Kendilerini ve değerlerinin, yeterliklerini diğerleriyle kıyaslamazlar.
Sonsuzluğu sadece yaşamak için yaşarlar ve aranılması gereken ilk şeyin yaşama devam isteği olduğuna inanırlar.	Diğerlerine yardım etmeyi çok severler ve yeteneklerinin başka insanlara yardım ederken ortaya çıktığına inanırlar ve müşterilerle iyi anlaşırlar.
Hemen paniğe kapılırlar ve değişiklikleri onlara karşı olan bir tehdit olarak görürler. Organize olmuş değişikliklere direnirler.	Çevreden gelen herhangi bir değişiklik durumun da paniğe kapılmazlar çünkü bu tür olayları çok doğal karşılarlar, organize olmuş değişikliklere direnmezler.
Bunlar aşkı, sevinci dünyada ve diğerlerinde ararlar. Bu yüzden aradıklarını defalarca deneyerek ve üzüler bulurlar.	Dışarıda aradıkları (huzur, aşk, sevinç, ..) şeylerin aslında kendilerinde saklı olduğuna inanırlar ve istemedikleri sürece bunları kaybetmeyeceklerine inanırlar.
İşi sıkıcı bir şey olarak görürler ve para için, borçlarını veya hesaplarını ödemek için işe gitme gerektiğine inanırlar.	İşi yeteneklerini ve kendilerini ifade etmenin bir aracı olarak görürler. Parayı da ikinci sırada onlara gelen bir bahşış olarak değerlendirirler.
İnsanları hedeflerine varmak için kullanmaları gereken araçlar olarak görürler.	İnsanları, kuvvet, zaaf, ihtiyaç ve duygulara sahip bireyler olarak görürler.
İşleri ilişkilerinden önce gelir.	İlişkileri işten önce gelir.
Ticari hayatı daha çok isterler ve şahsi yararlar onlar için her şeyden önce gelir.	Huzur dolu hayatı çok isterler.

Ruhsal zekânın ölçülmesi.

Ruhsal zekânın ölçülmesi konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Birçok araştırmacı ruhsallığın zor ve karmaşık olduğunu, ruhani bir deneyimin açıklanmasının pek mümkün olmadığını öne sürmüştür. Bu kapsamda Wilber (2000), Dean (2001), Cacioppe (2000) gibi bazı araştırmacılar ruhsallığın ölçülemez olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Baloglu & Karadağ, 2009).

MacDonald, Friedman & Kuentzel (1999) tarafından alanyazında yapılan taramalar neticesinde ruhsallığın ölçülmesi ile ilgili 20 test olduğu tespit edilmiştir.

King (2008) tarafından 4 faktörlü ruhsal zekâ modeli için “Ruhsal Zekâ Öz-Rapor Envanteri (SISRI)” geliştirilmiştir. Envanterdeki 4 boyut; varoluşsal düşünme, aşkın farkındalık, kişisel anlam yükleme ve bilinçli durumdur. Envanterin son hali toplam 24 sorundan oluşmaktadır (King, 2008).

Cook, Macaulay & Coldicott (2004) ise 3 faktörlü ruhsal zekâ ölçeğini geliştirmiştir. Bu 3 ölçek; öz benlik, kabullenme ile amaçlar ve değerlerdir. Ölçek toplam 30 sorudan oluşmakta olup, her bir faktör için 10’ar soru sorulmuştur (Aydıntan, 2009).

İş ortamında ruhsal zekâ.

Günümüzde ruhsal zekâ kavramını incelemek çok zordur. Ruhsal zekânın konusu sadece bireysel alanda değil, psikolojik alanın dışında kalan diğer alanlarda da -örneğin yönetim alanında- ilgi ile karşılanmıştır. Yönetim alanında maneviyata ilginin bu kadar yoğun olmasının nedeni bireysel ve kurumsal alandaki üst düzey etkisinden kaynaklanmaktadır.

Herşeyin hızla değiştiği bir çağda birçok kurum kendilerini yenilemek zorundadır. Bu zorunluluk, yöneticilerin ve liderlerin daha etkili olabilmeleri için yeni ve daha etkili bir zekâ türünün ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Birçok bilim adamı ruhsal zekânın birey için en etkili zekâ türü olduğunu kabul etmiştir. Bu zekâda hayatı, çevreyi, dünyayı ve tarihi değiştirebilecek güç olduğu söylenebilir. Bireyin manevi zekâsı yüksekse daha geniş bakış açısı olabilecektir. Böylelikle, kendimizi ve dünyamızı muazzamn bir çerçeve de olduğunu görerek hedeflerimizi ve konumumuzu daha yüksek yerlerde belirlememize yardım eder. Ruhsal zekâyâ sahip olmamız hayatın mutluluklarla dolu olduğu bilincini uyandırır ve çocukluk çağlarındaki enerji dolu günlerimize dönmenizi sağlar (Sagharouni, 2009, s.102).

İş ortamındaki ruhsal zekâ, düşünce, vizyon ve inançları kullanarak karar verme şeklimize ulaşmamızdır. Yaşamda anlam bulma ihtiyacımızı karşıladığımız bir yeteneğimizdir. Bir kurumdaki ruhaniyet sorumluluk duygusu, organizasyona çalışan katılımı, ruhen kendini beslemek, başkaları ile ilişkilerde manevi değerler iletişimi ve benzeri gibi

belirli özelliklere sahip olma eğilimindedir. Maneviyat önemlidir çünkü kendini ve başkalarını kısaca anlamayı sağlar ve aynı zamanda da örgütlerin gelişmesine yol açar. Örgütlerin çalışmak ve başkalarıyla etkileşimin kalitesini iyileştirmek için adil bir yer yapmasına yardımcı olur. Eğitimciler yöneticileri, kurumun gelecekteki zorluklarıyla yüzleşmek, çalışanların iş yerinde farkındalığını artırmak, iletişimi geliştirmek ve stresi azaltmak için hazırlar. Ruhsal zekâya sahip tecrübeli çalışanlar, organizasyonla daha fazla ilişki içinde olduklarını, iyi bir sorumluluk duygusuna sahip olduklarını ve çalışmalarına sadakat gösterdiklerini hissederler (Singh & Mishra, 2016).

Ruhsal zekâ ve kariyer.

Yüksek zihinsel zekânın başarıya olan katkısı göz ardı edilemeyecek kadar fazladır. Muhakkak ki başarıya ulaşmak için çalışmak hem de çok çalışmak gerekmektedir. Fakat, ruhsal zekânın etkili kullanılmaması durumunda başarılı olmak için ne zihinsel zekânın ne duygusal zekânın ne de çok çalışmanın faydası olacaktır. Hem iş hayatında hem de kişisel hayatında kariyerlerini gerçekleştirebilen yani başarılı olan insanlar neyi nasıl yaptıklarını, hangi teknikleri kullandıklarını bilirler ve bunu açıklayabilirler. Ancak kasten veya bilmedikleri için bize başarılı olmalarının arkasında olan ruhsal zekâyı açıklayamazlar (Bozdağ, 2014).

İş hayatında başarılı olmak için hedeflenen kariyer basamaklarını tırmanmak için zihinsel zekâ ve duygusal zekâ yanında ruhsal zekânın da yüksek olmasının büyük bir etkisi bulunmaktadır.

Personelde ruhsal zekânın etkisi.

Örgütlerde ruhsal zekânın personel üzerinde birçok etkisinin olduğu, özellikle iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığa olumluyönde etki eden faktörlerin biri olduğu tespit edilmiştir (Malik & Naeem, 2011). Ayrıca ruhsal zekâsı yüksek olan bireyin başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olduğu birçok çalışmada ifade edilmiştir. Bu durum ruhsal zekânın bireyler üzerinde oldukça etkili olduğunun kabul edildiğini göstermektedir. Ruhsal zekâ başarının gizemli boyutu olarak değerlendirilmiştir. (Bozdağ, 2014). Ayrıca iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olması örgütler için daha yüksek verimlilik anlamını taşıırken işgörenler için mesleki tatmin ve mutluluk anlamına gelmektedir (Cezmi Savaş & Çobanoğlu, 2016; Moallemi, Raghibi, Narimani, Shirabadi & Adourm, 2016; Malik & Naeem, 2011).

İş yerinde maneviyatı analiz etmek, eğitimcinin performansını ve kurumsal etkinliğini nasıl geliştirdiğini keşfetmektir. Mevcut alanyazında maneviyatın öğretmenlere nasıl fayda

sağladığı ve kurumsal olarak iş performanslarını desteklerken iş memnuniyetlerini nasıl artırdığı araştırılmıştır. Ruhsal zekânın, performans ve iş memnuniyetinde olumlu etkisi görülmektedir.

İnsanlar genellikle hayatlarına, çalıştıkları kuruma ve başka insanların yaşamına bir anlam ve değer katmayı amaçlar. Maneviyat, bu amaç doğrultusunda herhangi bir dini önyargıya takılmadan zekânın nihai seviyeye ulaşmasını sağlar. Aynı zamanda kendini daha iyi anlamaya yardımcı olur (Kulshrestha & Singhal, 2017).

İş hayatında ruhsal zekâ.

İş hayatı ve ortamının hiçbir maneviyatla ilgisinin olmadığı düşüncesinin aksine araştırmalar gösteriyor ki ruhsal zekâdan iş hayatının birçok alanında yararlanılabilir.

IQ, bilgileri yönetmede ve mantığı kullanarak karar vermede; EQ başkalarının duygularını anlamada ve kontrol etmede kullanılsa da ruhsal zekâ aşağıdaki konular için gereklidir:

- Gizli potansiyellerimizi keşfetme ve onlardan yararlanmada,
- İşte toleranslı ilişkilerde benliğini kaybetmemede,
- Olaylarda gerçeği ayırt etme ve iş yerinde anlamlı çalışmada,
- Hedeflerini bilerek kişisel değerlerini anlama ve dengede tutmada,
- Dürüst olmak ve değerlerini korumada ruhsal zekâ gereklidir.
- Ruhsal zekânın değer bir işlevi stresli ve kritik dönemlerde sakinliği korumada yardımcı olmasıdır. Ayrıca ruhsal zekâyı kullanmak değerlerine olan dostluk hissini yükselttiği gibi hayata aydın ve huzur dolu olarak bakmamızı sağlar.

Birçok insanın düşüncesinin aksine maneviyatı iş ve iş hayatıyla bağdaştıracak birşeyin olmadığı öne sürülse de düşünürler bunun tam aksine hayatın birçok dalında ruhsal zekâyı kullanmanın mümkün olduğunu belirtmişlerdir. George ruhsal zekânın iş hayatında kullanılabileceği alanları şöyle ifade etmiştir (Sagharouni, 2009, s.102):

- Ruhsal zekâ öz güvenin artmasına ve iş ile ilgili sorunlarla daha kolay başedebilmesine yardım eder.
- Bireyler arasında ilişki kurmaya ve anlayışın artmasına yardım eder. İş ortamında iş ortaklarıyla ilişki kurmayı ve empatinin artmasını sağlar.
- Değişimi yönetme ve engelleri kaldırma: değişimden kaynaklanan stres ve korkuların üstesinden gelmeye yardım eder.

Örnek olarak iş ortamında ruhsallıkla ilgili yapılmış bazı çalışmalar aşağıda sunulmuştur:

Mitroff ve Denton'un ı (1999)'da katılımcıların %30'unun din ve ruhsallığa yönelik olumlu bakış açıları olduğu belirtilmiştir. Çalışma sonucunda katılımcıların %60'ının ruhsallığa yönelik olumlu ve dine yönelik olumsuz bakış açısına sahip olduklarının tespit edilmesi dikkate değer bulunmuş; iş ortamında ruhsallığın yönetilebilir olduğu ve yöneticilerin en önemli ve temel görevlerinden birinin de ruhsallığı yönetmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Skrypnik ve Kinjerski (2004)'e göre “işte ruhsallık” bireyde fiziksel, duygusal, bilişsel, kişilerarası, manevi ve mistisizm boyutlarla betimlenebilecek belirli haller niteliği taşır.

Sas 2000 yılında yaptığı nitel bir araştırmada iş ortamında ruhsallık için üç ana özellik önermiştir:

1. Örgüt sahibi, (yönetim ve çalışanların değerlerinin örtüşmesi).
2. Kişisel ruhsallık, (sanki örgüt, çalışanların ruhsal deneyimlerinin geliştirilmesi için zemin oluşturur).
3. İlişkiye dayalı organize etmek, (sanki örgüt bir aile gibi hissedilir).

Denis vd., (2004)'te örgütte ruhsallığı tanımlamak için aşağıdaki tabloda özetlenen göstergeleri geliştirmişlerdir:

Tablo 8. Denis 'in Modeli

Göstergeler	Değişkenler
Sağlık	İş Ortamında sağlam davranış Sinir sisteminin ve cildin iletken yüzeylerinin dengeleri Kalp ve damarların sağlığı, kan basıncı (tansiyon)
Mutluluk	Özgerçekleştirim, kişisel durumu tanıma Duygusal denge (istikrar)
Bilgelik	Kendini geliştirme ve eğitime Ahlaki olgunluk Güdülenme
Başarı	Verimlilik, üretkenlik, işte devamlılık Pratik zekâ, yapıcı/yaratıcı düşünce
İçten tatminlik memnuniyet	İş doyumu Ruhsal sağlık

Spuijt, iş ortamında ruhsallığın yararlarıyla ilgili yapılmış olan çalışmalarını özetleyerek aşağıdaki tabloyu oluşturmuştur (Mohajeranı & Ashrafi, 2016, ss.90-95):

Tablo 9. *Ruhsallığın Yararları*

Ruhsallığın Örgütsel Yararları	Ruhsallığın Kişisel Yararları
Yaratıcılık ve karar verme	Kişisel evrim
Takım çalışması ve bilinç	Saygı kazanma ve güçlenme
Başkalarıyla ilişki kurma	Daha dengeli ve daha sağlam kariyer
Değişme yeterliği	Kişisel gelişimi
Verimlilik ve artan işlev	Sefaketi yenmek

Ruhsal zekâyâ sahip bireylerin özellikleri.

- Sıkıntılar, dertler, başarısızlık ve kayıplara karşı güçlüdürler.
- Yaşamın zorluklarından bilgilerin artmasına fırsat yaratırlar.
- Ahlaki erdemlere değer verip onlarla ilgilenirler.
- Kendi kendini kontrol etme yeteneğine sahiptirler.
- Bu tarz insanların, öz-farkındalık ve bilinçlilik düzeyleri yüksektir.
- Bir duygu içten onları yönlendirir.
- Deneyimlerden ve başarısızlıklardan ders çıkarırlar.
- Yüksek düzeyde eneklîğe sahiptirler (Naseri, 2008).

Ruhsal zekâ ve duygusal zekâ

Ruhsal zekâ, esas itibariyle davranışlarda yumuşaklık ve esnekliği beraberinde getirecek bir dizi faaliyettir. Öz farkındalığa ek olarak yaşam ve yaşamın amacı hakkında derin bir içgörü sağlar, böylece hedefler maddi dünyanın ötesine yöneltilir. Bu süreç, insanın memnuniyeti için çevreye uyum sağlamaya yönelir, çünkü bu türden bir uyum ilahi tatmin elde etmeyi amaçlar. Bu temelde, duygusal zekâ ve ruhsal zekâ arasında doğrudan bir ilişki olduğu kabul edilebilir. Yapılan çalışmalar, ruhsal zekâ ile duygusal zekâ ve zihinsel zekâ arasında yüksek bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Çalışmalar, ruhsal zekânın, duygusal zekâyı zenginleştirmeye ve güçlendirmeye yardımcı olduğunu ve bunun sonucunda da yüksek bir ruhsal zekâ meydana geldiğini göstermiştir. Bu nedenle, ruhsal zekâ ve duygusal zekânın karşılıklı bağımlılığıyla, fiziksel ve psikolojik sağlıkla birleştiğinde iyi ve mutlu bir hayat elde edilebileceği kabul edilebilir (Arbabisarjou, Hesabi, Homaei, Omeidi, Ghaljaei & Arish, 2016).

Duygusal zekâ, insan ilişkilerinde duyguları ve bunların doğru bir şekilde uygulanmasını, kendini ve diğerlerini anlamayı, kendini kontrol etmeyi ve anlık arzuları üzerinde hâkim olmayı, başkalarıyla empati kurmayı ve düşünce ile ilgili duyguların olumlu

şekilde kullanmayı sağlar. Sanat, tarih, vatandaşlık, din gibi eğitim programları duygusal zekâ üzerinde etkilidir (Arbabisarjou vd., 2016).

Ruhsal zekânın yönetim ve liderlik ile ilişkisi.

Liderlik ve yönetim alanına ruhsal zekâ da duygusal ve aritmetik zekâ kadar değer katmaktadır. Biberaman & Whitty, maneviyati kapsayan yeni bir yönetim paradigmasının ortaya çıktığını öne sürmektedirler. Böyle bir paradigma daha fazla anlayış ve idrak peşinde olan yönetici ve personelin zekâ düzeylerindeki değişimden kaynaklanmaktadır.

Manevi görüşe sahip olan bireyler değişimi kabullenebilirler, hayatlarında hedefleri vardır, daha yüce bir varlığa ulaşmayı daha önemli ve daha anlamlı bulurlar, maneviyate bireysel bakışları vardır. Böyleleri varlık ve çokluk zihniyetine sahiptirler yani herkese yeteri kadar kaynağın olduğu ve kimseyle rekabet etmelerine gerek olmadığı inancına sahiptirler. Dolayısıyla böyleleri birbirlerine daha çabuk güvenir ve hedeflerine varmak için bilgileri birbirleriyle paylaşır birlikte çalışırlar. Maneviyata yönelmiş bir kurumun bireyleri birbirlerini güçlendirmek için çalışır ve kritik durumlarda bile kazan-kazan stratejisini kullanırlar (Biberaman & Whitty, 1997, s.54) .

Son yıllarda maneviyat alanında yapılan araştırmalar artmıştır. Araştırmacılar işyerinde elemanları maneviyata teşvik etmenin bazı faydaları olduğunu belirlemektedirler. Bunlar yaratıcılık, sadakat, güvenin artması, kişisel gelişime önem vermedir. Ayrıca çalışanların iş doyumunun artmasına, takım çalışmalarına, işi bırakma niyetinin azalmasına, iş vicdanının artmasına, motivasyona, performans ve öz verimliliğin artmasına sebep olur (Fattahi, 2006, s.26).

Ruhsal zekâ ve maneviyat kurumlarda yönetimin etkinleştirilmesi için kullanılır. Son yıllarda ruhsal liderlik kavramı yönetim literatürlerinde kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde en iyi teknolojiler birbirleriyle yarışırken kurumların yönetim ve liderlik stratejilerinin daha çok vurgulandığı görülmektedir. Özellikle de çalışanların manevi düşüncelerinden daha çok yararlanmaya ve iş yerinde personelin manevi ihtiyaçlarını gidermeye önem verilmeye başlamıştır. Bu nedenle insan hayatının başka boyutlarının farkında olan ve onun peşinden gidenlere ilişkilerinden daha öteye önem veren liderlere ihtiyaç vardır (Wigglesworth, 2006).

Farklı durumlarda işlere karışmak yerine yeni fikirler veren, kontrol etmek yerine güven veren, kısıtlamak yerine özgürlük veren, kendilerini göstermek yerine mütevazı olan liderlere ruhsal lider denir. Bu nitelikte olan yöneticiler cana yakın bağışlayan, sakın, sadık, cömert ve ilham verici olmalarıyla da bilinirler. Ruhsal lider gereksinimi, kişisel yararlar üzerine kurulmuş insani liderliği bir kenara bırakmıştır. İnsani liderlik modeli güç, zenginlik

ve saygınlık gibi bireysel değerlere dayanırken ruhani liderlik ahlaki değerlere yani sadakat, dürüstlük ve adalet gibi evrensel değerlere dayalıdır. (Bunlar insanın ruhundan kaynaklanıyor) Ruhsal liderler onları yolu izleyenlerin ahlaki değerlerini yükseltip onlarda derin bir etki bırakırlar ve çalışmalar arasında yapıcı bir ilişki kurarlar.

Ruhsal liderlik; kişisel gelişime ortak karar almaya ve çalışanların kendilerini ispatlamaya yardım etmektedir. Ruhsal liderler çok ahlaklı olurlar. Temel ilkelerini tehdit eden durumlarda uzlaşmak yerine değerlerini düşüncelerini sorgulamaya başlarlar (Wigglesworth, 2004).

Ruhsal liderlerin yüksek düzeyde ruhsal zekâya sahip olmaları gerektiği yadsınamaz bir gerçektir. Ruhsal liderler ruhsal zekânın kabiliyetlerini kullanarak diğer liderlerden öteye geçebilirler. Goleman (1997)'a göre; verimliliğinin artmasında liderlik ve duygusal zekâ önemlidir. Ancak; yüksek duygusal zekâya sahip olmak liderin olağan üstü başarı kazanmasını sağlamayı garanti etmez.

Liderlik

Liderlik kavramının tanımı.

Liderlik terimi alanyazında çokça dile getirilmiştir. Siyasi uzmanlar, şirket yöneticileri ve sosyal araştırmacılar konuşmalarında ve yazılarında sıklıkla kullanırlar. Bununla birlikte, yıllar boyunca, liderlik kavramının birçok teori ve teorik formülasyonu tanıtılmış olsa da, anlamıyla ilgili olarak hala uzlaşma sağlanamamıştır.

Liderlik hem bir araştırma alanı hem de bireyin ya da örgütün diğer bireyleri, takımları ya da tüm organizasyonları “yönlendirmesi” ya da onlara rehberlik etme yeteneğini kapsayan pratik bir beceridir. Alanyazın, Doğu ve Batı'nın liderlik karşıt yaklaşımlarından kaynaklanan farklı bakış açılarını tartışır. Ayrıca Amerika Birleşik Devletleri'ne ile Avrupa yaklaşımları arasında da farklılık görülmektedir. ABD akademik ortamları, liderliği “bir kişinin ortak bir görevi yerine getirirken başkalarının yardım ve desteğini alabileceği bir sosyal etki süreci” olarak tanımlamaktadır (Chemers, 1997). Avrupada ise liderlik, yalnızca topluluk hedefleriyle değil, aynı zamanda kişisel güç arayışlarıyla da hareket edebilen bir liderlik yaklaşımını kapsamaktadır (Trevisani, 2017).

Aşağıdaki tabloda son 50 yıl içerisinde yazarlar tarafından yapılan bazı liderlik tanımları gösterilmiştir (Silong, 2009):

Tablo 10. Bazı Liderlik Tanımları

Yazar	Tarih	Liderlik Tanımı
Tannenbaum ve Massrick	1957	Kişilerarası etki, belirli bir hedefe ulaşma yolunda, iletişim süreci boyunca yönlendirmek.
Hemphill ve Coons	1957	...Bir bireyin davranışı... Bir grubun faaliyetlerini ortak bir hedefe doğru yönlendirmek.
Mescon	1958	... Gerçek liderlik, bir grubun sadece bir grup topluluğundan, hayati bir güce dönüşmesine olanak sağlayan; yapılandırılmamış bir grup insan için mümkün olmayacak bir hedefe ulaştırma yeteneği.
Bowers ve Seashore	1966	... Örgütsel bir ailenin bir üyesi tarafından başka bir üyeye veya aynı kurumun üyelerine karşı örgütsel olarak yararlı davranışlar sergilemek.
Dion	1968	... Nüfuzu uygulayan bir veya daha fazla kişi (lider) ve bu etkiyi sunan bir veya daha fazla kişi arasındaki ilişki (takipçiler).
Katz ve Khan	1978	... Organizasyonun rutin direktifleri ile mekanik uyumluluk üzerindeki yüksek artışı sağlayan fark.
Jago	1982	... süreç ve mülkiyet.
Rauch ve Behling	1984	... Organize bir grubun faaliyetlerini hedefe yönelik olarak etkileme süreci.
Bass	1990	... bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasındaki, genellikle durumların yapılandırılmasını veya yeniden yapılandırılmasını ve üyelerinin algılarını ve beklentilerini içeren bir etkileşim. Liderler, eylemleri diğer insanları etkiledikçe diğer insanların davranışlarını etkileyen kişileri değiştiren kişilerdir. Bu nedenle, bu geniş tanım ile, grubun herhangi bir üyesi bir miktar liderlik sergileyebilir ve üye bunu ne ölçüde yaptıklarına göre değişir.
Jacobs ve Jaques	1990	... Kolektif gayrete amaç (anlamli yön) vermek veya amacına ulaşmak için gayret sarf etmek.
Schein	1992	... Kültürün dışına çıkma yeteneği... evrimsel değişim sürecini daha uyumlu hale getirmek
Drath and Palus	1994	... İnsanların birlikte neler yaptığını anlamlandırma süreci.
Yukl	1998	... Bir grubun veya kurumun bireysel bir üyesinin, olayların yorumlanmasını, hedeflerin ve stratejilerin seçimini, iş etkinliklerinin düzenlenmesini, insanların hedeflere ulaşma motivasyonunu, grup ilişkilerini, gelişimini etkilediği süreç. Üyeler tarafından beceri, güven ve grup veya organizasyon dışındaki kişilerden destek alma ve iş birliği.
Dubrin, Dalglisg ve Miller	2006	... Örgütlerin amaçlarına ulaşması gereken astlara güvenme ve onları destekleme becerisi

Tarih boyunca, yukarıda belirtilen tanımların gösterdiği gibi, araştırmacılar liderlik üzerine farklı perspektifler ortaya koymuşlardır. Bu farklılıklar liderlik teorilerini ve etkili liderlerin nasıl tanımlandığını şekillendirmiştir.

Liderlik ve yönetim farkları.

Hem liderlik hem de yönetim nüfusu içerir, insanlarla birlikte çalışır ve ortak hedeflere ulaşmak için çalışır (The Guardian, 2013). Ancak, liderlik ve yönetim alanları çok farklı sayılır (Kotterman, 2006). Katz, liderliğin çok yönlü bir etki ilişkisi olduğunu, yönetimin ise tek yönlü bir otorite ilişkisi olduğunu savunmaktadır (Katz, 1955).

Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkları irdeleyen ilk bilimsel araştırmayı yapan Abraham Zaleznik (1977), organizasyonun hedeflerine ulaşması için hem etkili yöneticiler hem de etkili liderler ihtiyaç olduğunu belirterek, yöneticilerin ve liderlerin farklı katkılarda bulunduğunu ifade etmiştir. Liderler, değişime, yeni yaklaşımlara ve insanların inançlarını yerine getirmeye, farklı inançları anlamaya çalışırken, yöneticiler istikrarı, otoriteyi teşvik eder ve işleri başarmak için çalışırlar. Dolayısıyla yönetim ve liderlik farklı bireysel özellikleri ihtiyacı gerektirir (Zaleznik, 1977).

1983'te Watson yöneticilerin yapı ve sisteme dikkat ettiğini, ancak liderlerin iletişim, motivasyon ve ortak hedeflere odaklandığını belirtmiştir. Bryman (1985) liderliğin stratejik motivasyonla ilgili olduğunu eklemiştir. Bennis ve Nannus (1985) liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkları şu ifade ile açıklamıştır: “*Liderler doğru şeyleri yaparlar, yöneticiler işleri doğru yaparlar.*”

Bernard Bass (1990) liderlerin yönetimi ve yöneticileri yönettiğini ancak iki etkinliğin eş anlamlı olmadığını; yönetim işlevlerinin potansiyel olarak liderlik sağlayabildiğini, liderlik faaliyetlerinin de yönetime katkıda bulunabildiğini belirtmiştir. Diğer araştırmacılar, yöneticinin kasıtlı, yetkili, danışman, analitik, istikrarlı, akılcı ve sebatkar bir kişi olmasına rağmen; liderin ilham verici, yenilikçi, esnek, cesur ve bağımsız olduğunu ve bir ruhu, tutkusu ve yaratıcılığı olduğunu belirtmişlerdir (Capowski, 1994).

Bernard Bass, 1985-1990 yılları arasında dönüşümcü liderlik konusunda yoğun ve sistematik çalışmalar yapmıştır ve dönüşümcü liderlik davranışını ölçmek için “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”ni geliştirmişlerdir. Ölçekte dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında bir karşılaştırma çalışması yapılmıştır. “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin geçerlilik, yapı ve güvenilirliğini sınamak için farklı ülkelerde eğitimden orduya pek çok kurumda uygulamalar yapılmış ve çeşitli kültürler ve örgütlerde denenerek ve analizler yapılmıştır. Bu ölçek birçok dile tercüme edilmiştir (Karip, 1998).

Özetle, yönetim ve liderlik benzer rolleri paylaşıırken, bu iki işlev arasında bir ayırım yapmak önemlidir. Hem liderlerin hem de yöneticilerin öncelikli görevi, diğer insanları kontrol etmek ve etkilemektir. Yöneticiler ve liderler arasındaki en temel fark, hedeflere ulaşma yaklaşımlarıdır. Yöneticiler, kontrollerini resmi güçle uygularlar, ancak liderler vizyonlarını ve çalışanlarına ilham vererek yönetme motivasyonunu kullanırlar (The Guardian, 2013). Hem yöneticilik hem de liderlik rolünün dengelenmesi, kuruluşun başarısı için kritik öneme sahiptir (Mullins, 2010). Aşağıdaki tabloda bazı araştırmacılar tarafından tespit edilmiş olan lider ve yönetici farklılıkları gösterilmiştir.

Tablo 11. *Liderler ile Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar*

Lider Karakteristik Özellikleri	Yönetici Karakteristik Özellikleri
Zaleznik, 1977	
İnsan odaklıdır	Sistem ve yapıya odaklanır
Takipçileri vardır	Astları vardır
Gayri resmi etkileri vardır	Resmi otoriteleri vardır
Risk alır	Riskleri en aza indirir
Kararları kolaylaştırır	Karar verir
Doğru şeyleri yapar	İşleri doğru yapar
Geniş görüş açıları vardır	Kısa menzil perspektifleri vardır
Dönüşümcüdür	İşlemselcidir
Stratejileri ve vizyonu belirler	Planlar ve bütçeleri belirler
Zorlukları sever	Koruyucudur
Değerleri vardır	Kuralları vardır
Yenilikçidir	Standardizasyoncudur
Bennis and Goldsmith, 1997	
Yenilikçidir	Yönetir
Özgündür	Taklit eder
Geliştiricidir	Mevcudu korur
Gerçekliği araştırır	Gerçekliği kabul eder
İnsan odaklıdır	Sistemlere odaklanır
İnsanlara güvenir	İnsanları kontrol eder
Stratejik düşüner	Görevlere odaklanır
Neyin niçin olduğunu sorgular	Nasıl ve ne zaman olduğunu sorar
İleri görüşlüdür	Ana odaklanır
Yaratıcıdır	Statükocudur
Statükoyu zorlar	Durumu kabul eder
Doğaldır	Klasik iyi askerdir
Danışmanlık yapar	Yetkilendirme yapar
Doğal bir yaklaşımla çalışır	Mekanik yaklaşımla çalışır

Liderlik yetkinlikleri.

Genel olarak, liderlik yetkinlikleri belirli görevleri yerine getirme yeteneğini ifade eder. Lider yetkin olduğunda, daha iyi başarımlar gösterir. Yetkinlikler, organizasyonda etkili performansa katkıda bulunabilecek bir dizi davranış modelidir. Ayrıca, üstün performans

sağlayan çalışan davranışlarının kümeleri olarak tanımlanır. Başka bir tanımda ise; üstün performansı sergileyen kişinin temel özellikleri olarak yetkinlikler görülmektedir. Yetkinlikler liderliğin “nasılı” olarak tanımlanabilir. Yetkinlikler, liderlik etkililiğini etkileyen özel beceriler ve yetenekler olarak adlandırılır (Silong & Wahat, 2015).

Bennis (1987)’e göre, etkili liderlik için zorunlu olduğu kanıtlanmış birkaç liderlik yetkinliği vardır. Bunlar, liderin çalıştığı işin özellikleriyle ilgili vizyon ve hedef belirleme, kişilerarası beceriler, öz-bilgi ve teknik yeterlilik kümelerini içerir. Ek olarak, liderlikle ilgili sıklıkla üzerinde durulan yeterlilikler şunlardır: dürüstlük, iletişim, teknik yeterlilik, çeşitlilik bilinci, başkalarını geliştirme, sonuç odaklılık, değişim yönetimi, kişilerarası beceriler, problem çözme, karar verme, politik bilgi sahibi olma, stratejik/vizyoner düşünme, müşteri odaklılık, iş becerileri, takım liderliği, etki becerileri, çatışma yönetimi, duygusal zekâ, sosyal ve çevresel sorumluluk, organizasyonun kültürüne bağlı olarak mizah ve yenilik (Thach & Thompson, 2007).

Farklı tanımlara ve farklı anlayışlara rağmen, yetkinlikler, çeşitli alanlarda çeşitli görevleri yerine getirmek, gerekli bilgiyi kazanmak ve iyi sonuçlar elde etmek için kullanılabilecek tüm bireysel kaynaklar dahil olmak üzere bilişsel, işlevsel ve sosyal yetenekler ve beceriler olarak anlaşılabilir. Her yetkinlik, karşılıklı olarak bağlantılı bilişsel ve pratik beceriler, bilgi, motivasyon, inançlar, duygular ve etkili bir bir bütün olarak uygulanabilir olan diğer sosyal ve davranışsal bileşenlerin birleşimine dayanır (Pagon, Banutai & Bizjak, 2008).

Pagon, Banutai & Bizjak (2008) geçmişte yapılan çalışmalardan yaptıkları sentez sonucunda liderlik ile ilgili “bilişsel”, “fonksiyonel” ve “bireysel/sosyal” yetkinlik modelini geliştirmişlerdir. Aşağıdaki tabloda bu model gösterilmiştir.

Tablo 12. *Liderlik Yetkinlikleri*

Bilişsel Yetkinlikler	Fonksiyonel Yetkinlikler	Bireysel/Sosyal Yetkinlikler
	Dil ve iletişim becerileri	Öz-yön
Farklı düşünme	Teknolojik beceriler (IT, medya vb.)	Kişilerarası becerileri
Eleştirel düşünce	Çok kültürlü yetkinlikler (genel ve diğer kültürler, yabancı diller, vb. bilgisi)	Takım çalışması becerileri
Yaratıcılık	Öğrenme yetenekleri ve kişisel gelişim	Merhamet
Problem çözme	Kariyer planlama becerileri	Bütünlük
Stratejik düşünce	Yönetimsel beceriler ve	Harekete geçirme becerileri
Analitik beceriler	Karar becerileri	Kişisel ve sosyal değerler
Sayısal yetenekler	Uluslararası çevre becerileri ve	Etik boyutlar
	Küreselleşme becerileri	Karakter, yaratıcılık ve merhamet (Allio, 2005).

Liderliği yeniden çerçeveleme.

Çalıştığımız işletmelerde, öğrendiğimiz kurumlarda ve yaşadığımız toplumlarda etkili liderlik şarttır. Kendi liderliğimiz, dünyayı nasıl gördüğümüzün bir ürünüdür. Farklı isimler, zihinsel modellerimiz, zihin düzenlerimiz veya çerçevelerimiz farklı sorunları anlamamıza ve tartışmamıza yardımcı olan bir dizi fikir ve varsayımdır (Bolman & Deal, 2013). İyi çizilen bir harita gibi iyi bir çerçeve, mevcut durumumuzu daha iyi anlamamıza ve bu manzarada nasıl ilerleyeceğimize karar vermemize olanak sağlar.

Etkili liderlikte en önemli engel, insanların çevreye dair anlayışlarını yönlendirmek ve kararlar almak için sadece bir haritayı kullanma eğiliminde olmasıdır. İnsanın tek bir haritaya sahip olması ve hayatı boyunca onu takip etmesi kolaydır ve insanı rahatlatır. Ancak liderliğin ortaya çıktığı ortamlar karmaşıktır. Bir durumda işe yarayan bir çerçeve diğ erinde işe yaramayabilir.

Bolman & Deal (2013) farklı durumlar için farklı liderlik çerçeveleri geliştirmek için bir araç seti geliştirmişlerdir. Liderin bir durumu nasıl algıladığına bağı lı olarak liderlik yeniden çerçevelenebilir. Etkin liderlik algısını yönlendirmede araç olarak kullanılabilcek dört çerçeve vardır. Bunlar: *yapısal çerçeve*, *insan kaynakları çerçevesi*, *politik çerçeve* ve *sembolik çerçevedir*.

Yapısal çerçeve; genel olarak, hedefleri, uzmanlaşmış rolleri ve resmi ilişkileri vurgulamaktadır. Daha spesifik olarak, bu çerçeve çevrede kurulu olan iş, kural, politika, prosedür ve hiyerarşilerin bölünmesine odaklanmaktadır. Problemler genellikle grupta veya kurumda kurulu olan mevcut yapı mevcut çevreye uymadığında ortaya çıkar. Örneğin, bir kuruluş esnek ve yaratıcı olmak istiyorsa, yatay veya dü z bir organizasyon yapısıyla daha iyi sunulabilir. Öte yandan, kararlar uygulanmadan önce incelenmek zorundaysa, geleneksel bir hiyerarşi yapısı daha uygun olabilir (Bolman & Deal, 2013).

İnsan kaynakları çerçevesi; adından da anlaşılacağı gibi, bireylerin organizasyon ve çalışmalarıyla ilgili olarak kendilerini iyi hissetmeleri durumunda iş in yapılmasında oynadıkları rolü vurgulamaktadır. Özellikle, bu çerçeve bireysel ihtiyaçlara, duygulara, önyargılara, becerilere ve sınırlamalara odaklanmaktadır. Birey veya bir grup iş ten memnun olmadığında ve aktif olarak devre dışı bırakıldığında sorunlar ortaya çıkabilir. Amirleri veya yöneticileri tarafından tanınan çalışanlar ise kuruluşt a daha aktif katılım eğilimi gösterir (Bolman & Deal, 2013).

Siyasi çerçeve; kı t kaynaklarla dolu bir dünyada yaşayan, farklılıkları olan bireyler ve gruplardan oluş an koalisyonlardır. Dahası, bu koalisyonlardaki liderlik bu durumu kontrol

etmek için güç ve nüfuz kullanmayı gerektirmektedir. Etkili liderler, grubun hedeflerine ulaşmak için anlaşmazlıkları, müzakereleri ve pazarlıkları kullanabilir. Güç, haksız ya da etkisiz olarak kullanıldığında sorunlar ortaya çıkabilir (Bolman & Deal, 2013). Ayrıca, liderin politik farkındalığı az olduğunda da sorunlar ortaya çıkabilir. Örneğin, denetim otoritesi veya yönetici, önemli güç ilişkilerini doğru bir şekilde okuyamıyorsa, önemli sosyal ağları tespit edemiyorsa veya kilit paydaşların görüşlerini şekillendiren güçleri anlayamıyorsa, örgüt değerli insan kaynağını kaçırma riski altında demektir (Goleman, 1998).

Sembolik çerçeve; kültürün, bir işi bir arada tutan, insanları birleştiren ve sonuçta liderin işin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan adeta bir tutkal olduğunu kabul eder. Vizyon, misyon ve değerler gibi hikayeler, efsaneler, törenler, semboller kültürün arkasındaki itici güçlerdir. Sembolik çerçevede ortaya çıkan sorunlar, çoğu zaman önemli olarak iletilen sembollerini temsil etmeyen liderlerle ilişkilendirilir. Örneğin, lider kurum için dürüstlük ve işbirliğini temel değerler olarak ilan ederse, o zaman liderin etik olmayan davranışlara veya elitizme katılmaması kritik öneme sahiptir (Bolman & Deal, 2013).

Örgütler açısından liderlik.

İnsanlar üzerinde etkili bir liderin bulunmadığı örgütün tam olarak başarılı olması mümkün değildir. Liderin sadece personelin davranışları, çalışanların tutumları, görev dağılımı gibi hususlarda değil krizler, çatışan durumlar, taraflar arasında olan anlaşmazlıklarda rol üstlenir. Hatta finansal, ekonomi ile ilişkili, satış büyüklüğü, bütçeleme gibi birçok farklı verinin kuruma yapacağı katkı ve kurumun başarısını nasıl etkileyeceği konusunda da görevi ve sorumluluğu vardır. Liderlerin bireyler üzerindeki etkileri, teşkilatın faaliyet gösterdiği sektör, muhatap oldukları müşterilerin sayısı, kurulduğu yerin kültürü ve organizasyon yapısına göre değişmektedir. Liderin özellikleri ve takipçilerin örgüt içindeki davranışları da örgütün başarı etkenlerinin belirlenmesinde önemli bir etkidir. Bir işin yapısal özelliği farklı liderlik stillerini gerektirebilir (Erdoğan, 1997). Liderler, örgütlerden ve işgörenlerden daha fazla verim elde etmek için farklı farklı liderlik davranışları arasından hedefleri gerçekleştirmek için en uygun davranışı sergileyerek başarıya ulaşmalıdır (Karaman, 2004). Lider bir örgütün verimliliğinin artışında ve başarılı olmasında büyük öneme sahiptir. Bu nedenle, onların esas ve mihrak görevleri çalışanları belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek ve onlara yön vermektir. Bu kapsamda bir lider, ilk olarak örgütün geleceğiyle ilgili, o örgütün amaçlarını dikkate alarak bir vizyon belirler, ideal bir gelecek sunmak ister ve söz konusu vizyonu, hedeflediği stratejilere dayandırır.

Liderlerin özelliklerinden biri de çalışanların beceri, tecrübe ve bilgilerini en iyi şekilde kullanmaları için uygun ortam yaratıp, yetenek ve kapasitelerinin tamamını

etkinleştirmektedir. Daha sonra takım üyelerine onların yetenekleri ve bilgilerini ekleyerek, örgütün vizyon ve stratejisini dikkate alarak, sorumluluk ve yetki verir. Süreç içerisinde gerekli eğitimleri gerçekleştirir (Karaman, 2004).

Okul yöneticilerinin liderliği

Eğitimde esas olan konulardan biri liderliktir. Eğitimde liderlik teorileri, liderlik kavramının açıklaması gibi içerikler ve kavramlar da birbirine yakındır. Temel farklılık sistemli düzeltme ve gruplamadır.

Okulların ilerlemesi, gelişmesi ve değiştirilmesinde en önemli etken olarak, eğitim ortamlarında okul yöneticilerinin liderlik yetenekleri ve yeterlilikleri ile değerlendirilmektedir. Bu bağlamda genel olarak liderlik ve yöneticilik birlikte düşünülür. Ayrıca, okulun yenilik ve girişimciliğinde yöneticiler anahtar faktör sayılırlar, Bu nedenle yöneticilerin rolleri değişebilmektedir (Balcı, 2009).

Eğitimde liderlik 1980'li yıllarda, yönetimin asıl rolleri arasında görülmeye başladı. Bu liderlik, öğretim ve planlama, programların koordinasyon ve denetlemesine yönelik işlev gördü. Okul liderliğinde, eğitim ortamlarını tekrar ve baştan şekillendirme yaklaşımı her konudan daha fazla vurgulanmaktadır. Yöneticiler etkili olmak için belli görevleri okulların karar alma sürecinde kullanıp çalışanlara destek vermektedirler:

1. Eğitimde, öğretime çok önem verip bu yolda amaçlar ve beklentileri açıklamaktadırlar.
2. Beklenti ve amaçları öğretmenler ve yöneticilerle paylaşırlar.
3. Eğitim liderleri olarak zamanlarını genellikle eğitim-öğretim işleriyle ilgilenerek geçirirler.
4. Eğitim ve öğretim sorunlarını ortadan kaldırmak için çalışanlarla birlikte gayret gösterir ve o sorunlar ile ilgilenirler. Eğitim-öğretim etkinliğini gerçekleştiren merkez okullarda akademik başarıyı artıran temel yaklaşım, eğitim liderliği ve eğitim programıdır.

Bu yaklaşımda, eğitim liderliği kavramının açıklanması gerekir. Bu kavramı, öğretmenlerin, öğrenme/öğretme şartlarının daha iyi olmasını sağlamak ve başarılı bir öğrenci yetiştirmek için okulda çalışma ortamını ikna edici, yeniliğe açık, üretici, paydaşların memnuniyeti yüksek olan bir muhite değiştirme ve transfer etme aksiyonları belirlemektedir (Balcı, 2009).

Dünyanın hızla değişmesi eğitim ortamlarının kendinden yönelen ve özyönetimli olmalarını zorunlu kılmıştır. Eğitim liderleri, okul müdürü adına yetki kullanarak ve etkili

stratejik kararı vererek etraflarında görülen değişimleri dikkate alarak kurumların ilerlemesinde etkili olabilirler (Altınkurt, 2007). Bu nedenle müdürlere farklı roller yüklenmekte ve onlar stratejik lider alanına sokulmaktadır. Küreselleşme sürecinde değişimler gerçekleşmektedir. Bu süreçte, okul müdürleri bir lider olarak okulunu etkili bir eğitim kurumu haline getirmesi gerekmektedir. Bu da esaslı yenilik ve değişimler ile mümkün olabilir. Bunun için de her kurum gibi eğitim kurumları da stratejik liderlik nitelikleriyle donanmış yöneticilere gereksinim duymaktadır. Vizyoner, işlemci, geleneksel, dönüşümcü gibi liderlik yaklaşımlarından hiçbiri stratejik liderliği tanımlamakta tek başına yeterli değildir. Ancak stratejik liderlerin sergiledikleri liderlik biçimi, bu tarz yaklaşımları da kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2004). Çevrenin değişmesi ile birlikte, stratejik liderler yeni koşulları dikkate alarak liderlik şeklini değiştirip, yeni hedefleri belirleyip, çalışanları ve paydaşları bu yeni hedeflere yönlendirirler (Altınkurt, 2007).

Liderlik teorileri.

Günümüzde çoğu araştırma, geleneksel özellik ya da kişilik temelli teorilerden, liderliğin kullanıldığı, durumun liderlik becerileri ve lider özelliklerine göre belirlendiğini belirten durumsallık teorisine kaymıştır (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Tüm çağdaş teoriler şu üç perspektiften birini kapsamaktadır; bir süreç veya ilişki olarak liderlik, özelliklerin veya kişilik özelliklerinin bir kombinasyonu olarak liderlik ya da belirli davranışlar olarak liderlik ya da daha çok atıfta bulunulduğu gibi, liderlik becerileri. Daha baskın olan liderlik teorilerinde, en azından bir dereceye kadar liderliğin, bir grup insanın hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik etkisini içeren bir süreç olduğu fikri vardır (Wolinski, 2010).

Liderlik konusuna yönelik bilimsel ilgi yirminci yüzyılın başlarından itibaren önemli ölçüde artmıştır. Bu kapsamda birçok liderlik teorisi ortaya atılmışsa da temel olarak üç liderlik yaklaşımından bahsetmek mümkündür. Bunların öncülleri, liderleri takip edenlerden ayıran niteliklere odaklanırken, daha sonraki teoriler durumsal faktörler ve beceri düzeyleri de dahil olmak üzere diğer değişkenleri de dikkate almıştır. Temel olarak üç liderlik teorisi bulunmaktadır. Bunlar: özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır. Bu üç temel teorinin yanında modern yaklaşımlar olarak adlandırılan bazı liderlik teorileri de bulunmaktadır (Charry, 2012).

Özellikler yaklaşımı.

Özellikler yaklaşımı, önde gelen liderlik teorilerinden biridir. İyi geliştirilmiş hipotezlere sahip, tam teşekküllü bir teori olmasa da özellik yaklaşımı, çoğu erken liderlik

araştırmasının temelini oluşturmuştur. Bu yaklaşım, liderlerin fiziksel ve kişilik özellikleri, yetkinlikleri ve değerleri gibi kişisel özelliklerine odaklanmaktadır. Liderliği yalnızca bireysel liderin perspektifinden ele alır. Bu yaklaşımda özelliklerin, durumlar arasında tutarlı olan davranış kalıpları ürettiği varsayılmaktadır. Yani, liderlik özellikleri, insanların doğuştan kazandığı ve zaman içinde kalıcı hale gelen özellikleri olarak kabul edilmektedir (Fleenor, 2006).

Özellikler yaklaşımı ile ilgili ilk araştırmacılar, istisnai tarihsel figürleri (yani, “great man” büyük adam yaklaşımı) araştırmaktan ziyade, liderlik etkinliği ile ilgili olduğuna inandıkları kişilik özelliklerini incelemişlerdir. Birçok araştırmacı liderliği, güvenilir bir şekilde ölçülebilen ve normal olarak nüfusun her yerine olan bir kişilik özelliği olarak görmüştür. Özellik yaklaşımındaki erken ampirik çalışmaların çoğu, liderler ve takipçiler arasındaki farklılıkların sistematik olarak araştırılmasına odaklanmıştır. Üst düzey pozisyonlardaki bireylerin daha düşük seviyeli pozisyonlarda olanlardan daha fazla liderlik özelliklerine sahip olacağı ileri sürülmüştür. Eş zamanlı olarak, liderlik özelliklerinin güvenilir ve geçerli ölçütlerini geliştirmeye yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır (Fleenor, 2006).

Araştırmacılar genellikle başarılı liderlikle ilgili olduğuna inandıkları karakteristik özellikleri listelemişlerdir. Bu tür listeleri oluştururken, araştırmacılar kendi bakış açılarına göre farklı nitelik demetlerini bir araya getirmişlerdir. Örneğin listeler mizaç ve entellektüel yetenekle ilgili özelliklerin yanı sıra davranışların ve becerilerin özelliklerini de içeren listeler hazırlanmıştır. Bu özellikler listesi tipik olarak özgüven, zekâ, hırs, azim, atılganlık, duygusal istikrar, yaratıcılık ve motivasyon gibi özellikleri içermiştir. Bununla birlikte listeler, tipik bazı önemli liderlik özelliklerini atlamıştır (Fleenor, 2006).

Liderlik üzerine yapılmış birçok popüler çalışmada, etkili liderliğin merkezi olduğu düşünülen özelliklerin listesi yapılmıştır. Temel fikir, eğer bir kişi bu tür özelliklere sahipse, herhangi bir durumda başarılı bir lider olacağıdır. John W. Gardner (1989) yaptığı çalışmada herhangi bir durumda bir liderin başarılı olmasını sağlayan bazı niteliklerin var olduğu sonucuna varmıştır. Bu özellikler şunlardır: fiziksel canlılık ve dayanıklılık, zekâ ve eylem odaklı yargı, sorumluluk kabul etmek için istek, görev yeterliliği, takipçilerin ve ihtiyaçlarının anlaşılması, insanlarla ilgilenme becerisi, başarı için ihtiyaç, insanları motive etme kapasitesi, cesaret, güvenilirlik, kararlılık, özgüven, iddialı olmak, uyum olmaktır (Fleenor, 2006).

Davranışsal liderlik yaklaşımları.

Özellik yaklaşımının ilk eleştirilerine yanıt olarak, teorisyenler liderliği bir dizi davranış olarak araştırmaya, başarılı liderlerin davranışlarını değerlendirmeye, davranış kalıplarını belirlemeye ve geniş liderlik tarzlarını tanımlamaya başlamışlardır. Örneğin, David McClelland, liderliğin iyi gelişmiş pozitif bir egoyla güçlü bir kişilik aldığını (olduğunu ?) ileri sürerek, liderlik yapmak için özgüven ve yüksek öz saygının önemli hatta gerekli olduğunu savunmuştur (Horton, 1992). Bununla birlikte öne çıkan davranışsal liderlik yaklaşımları; Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Kurt Lewis davranışsal liderlik yaklaşımı, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Harvard Üniversitesi araştırmaları, Detroit Edison araştırmaları ve Robert Blake ve Jeane Moutan'ın Yönetim Biçim Ölçeği'dir. Aşağıda bu yaklaşımlar açıklanmıştır.

Ohio State Üniversitesi araştırmaları.

1945'te Ohio State Üniversitesi, etkili liderler tarafından tasvir edilen gözlemlenebilir davranışları araştıran bir çalışma yapmıştır. Sonra bu davranışların liderlik etkinliğinde yansıtıcı olup olmadığını belirlemişlerdir. Bulgularını iki tanımlanabilir boyutta sınırlandırmışlardır. İlk boyut, bir liderin takipçileri ile açıkça ve doğru bir şekilde nasıl iletişim kurduğunu, hedefleri nasıl tanımladığını ve görevlerin nasıl gerçekleştirildiğini belirleyen “Yapıyı Harekete Geçirme Boyutu” olarak tanımlanmıştır. Bunlar görev odaklı davranışlar olarak kabul edilmiştir. İkinci boyut, liderin karşılıklı güvenin bir formunu oluşturmak için takipçilerinin kişilerarası bir ilişki kurma yeteneğini gösteren “Anlayış Boyutu”dur. Bunlar sosyal yönelimli davranışlar olarak kabul edilmiştir (Aamodt, 2010).

Ohio State Üniversitesi araştırmalarının asıl tespitleri:

- Liderin bireyi göz önünde bulunduran davranışları çoğaldıkça personelin devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır,
- Liderin yapıyı harekete geçiren davranışlarını temel alan davranışları çoğaldıkça ekip üyelerinin performansı artmaktadır.

Ohio Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalar neticesinde, lider personel merkezli ve katılımcıysa, personelin şikayetleri ve personel devri hızının en az, iş tatminin en üstü düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Eğer lider iş merkezli, yapıyı harekete geçiren (initiating structure) bir liderse, aynı konularda daha başarısız olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle en etkili liderlerin çalışan merkezli, katılımcı (demokratik) olanlar olduğu ortaya konmuştur (Aamodt, 2010).

Kurt Lewis davranışsal liderlik yaklaşımı.

Kurt Lewin sosyal psikolojinin babası olarak kabul edilmektedir. Organizasyon geliştirme, çeşitlilik bilinci, T-Grupları gibi alanlarda çalışma yapan ve özellikle demokratik liderlik başta olmak üzere liderlik teorisine çok katkıda bulunmuştur. Almanya’da Naziler tarafından yapılan soykırımın başta liderlik olmak üzere Lewin’in birçok çalışmasını yapmasında önemli bir yeri olmuştur. 1939 yılında Lewin, liderlik üzerine klasik bir çalışma yürütmüş ve bu çalışma neticesinde üç liderlik tarzını ortaya koymuştur. Bunlar: otokratik (grup ve faaliyetleri üzerinde sıkı kontrol; lider tarafından verilen kararlar), demokratik (grup katılımı ve çoğunluk kuralı) ve serbest (lider tarafından her türlü faaliyette en az müdahale) liderliktir. (Manning & Kurtis, 2009).

Çalışmanın sonuçları, demokratik liderliğin grup performansında diğer iki stile göre daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada liderin davranışlarının yanı sıra grup katılımının değeri üzerinde durulmuştur. Lewin, demokrasinin bir kişiye empoze edilemeyeceğini, gönüllü ve sorumlu bir katılım süreci ile öğrenilmesi gerektiğini, otokrasiden demokrasiye geçişin, zıt yönde değişmekten daha fazla zaman alan bir süreç olduğunu, demokratik liderin gruptaki hedeflerini otokratik lider gibi dayatmadığını, demokraside politik kararlılığın bir bütün olarak grup tarafından yapıldığını, savunmuştur (Lewin, 2010).

Bass (1990) tarafından üç liderlik tarzının karşılaştırmalı bir tanımı yapılmıştır. Otoriter ve serbest liderlik uygulamalarının iki karşıt kutup arasında var olan demokratik liderlik olduğunu vurgulamıştır. Bass, demokratik liderin takipçilere ve katılımcılara sosyal olarak yakın olduğunu, danışmanlık yaptığını, katılımcılığı desteklediğini, ilişkileri yönlendirdiğini, gücü paylaştığını, mutabakat arayıcı olduğunu, başkalarının fikir ve durumlarını göz önünde bulundurduğunu, büyük ölçüde eşitlikçi ve katılımcı uygulama taraftarı olduğunu belirtmiştir.

Otokratik lider, takipçilerine karşı yetkili ve zorlayıcı bir çalışma biçimini temel almaktadır. İş merkezli, yönlendirici ve manipülatif, sosyal olarak uzak, keyfi kontrol yapabilen ve güç odaklıdır. Serbest lider ise izole ve pasiftir, olayları geriden izler, umursamaz ve pasiftir (Lewin, 2010).

Michigan Üniversitesi araştırmaları.

1950’li yıllarda Rensis Likert’in öncülüğünde Kahn, Katz & Mann’in savunduğu Michigan Üniversitesinde liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, Ohio State Üniversitesi araştırmalarında tespit edilen anlayış ve yapıyı harekete geçirme davranışlarına benzerlik

gösteren tespitler yapılmıştır. Michigan Üniversitesinde, öğrencilerin davranışlarının gözlemlendiği araştırma çalışmaları yürütmüş, aynı zamanda astlarını, genellikle doğrudan amirleri olan otoriteyi değerlendirmelerini isteyen görüşmeler yoluyla saha ortamlarında araştırmalar yaptılar. Bu veri setleri daha sonra lider etkinliğinin çeşitli kriterleri ile ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmalar neticesinde liderlik davranışının 2 boyutu tanımlanmıştır (Johns & Moser, 2001):

- *İş odaklı davranış*; işin yapılmasını zorlar, takipçiler işi tamamlamak ve hedeflere ulaşmak için kullanılabilecek araçlar gibi görülür.
- *Birey odaklı davranış*; liderin, çalışanın bireyselliğine baktığı ve her bir astının kişisel gereksinimlerine katıldığı çalışmanın kişisel yönüne odaklanır.

Genellikle, her iki davranış boyutunu eşzamanlı olarak gerçekleştirebilen/sergileyebilen bir lider bulmak mümkün değildir. Önemli olan gözlenen lider davranışdır. Bir liderin bir durumda sergilediği lider davranışının diğer grup durumlarında gösterileceği varsayımı üzerinde durulmaktadır (Johns & Moser, 2001).

Harvard Üniversitesi araştırmaları.

Bale tarafından yapılan çalışmalarda, belli bir grup içinde liderin kendiliğinden ortaya çıkacağını grup içindeki bu vasıflara sahip bireyin doğal olarak lider olarak kabul edileceğine ve bu kişinin diğerlerinden farklı olduğu görüşüne dayanmaktadır. Uygulamalı olarak denekler üzerinde yapılan bilimsel çalışmalar neticesinde liderlik davranışının üç boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Bunlar: görev başarabilme yeteneği, faaliyetlerin seviyesi ve üyeler tarafından sevilme derecesidir. Yapılan çalışmalar neticesinde iki farklı liderlik tipinin olduğu ortaya konmuştur. Bale'in ortaya koyduğu tespitlere göre, ortaya koyduğu fikirler nedeniyle grup üyeleri tarafından en çok sevilen ve saygı gösterilen kişi grubun doğal lideri olabilmektedir. Yani lider diğer grup üyelerine kıyasla faaliyetlerinde daha etkilidir. Başka bir kaynakta Harvard Üniversitesi çalışmaları neticesinde grup içerisindeki üyeler arasında gözlemlenebilecek 2 farklı türde liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Bu iki yaklaşım Michigan ve Ohio Üniversiteleri tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bunlar (Başaran, 1992):

- *İş Lideri*; işin ve görevin tamamlanmasına yönelik olarak, kontrolü elinde tutmaya çalışan, çokca diyalog kuran, yönlendiren, hızlı, iş konusunda sert, sonuç odaklı olarak tanımlanırken diğer tarz ise,
- *Sosyal Lider*: Ortamın sosyal özellikleri ile ilgili; grubun rahat ve mutlu çalışmasını sağlayan; başkalarının konuşmalarını kolaylaştıran; psikolojik destek sağlayan,

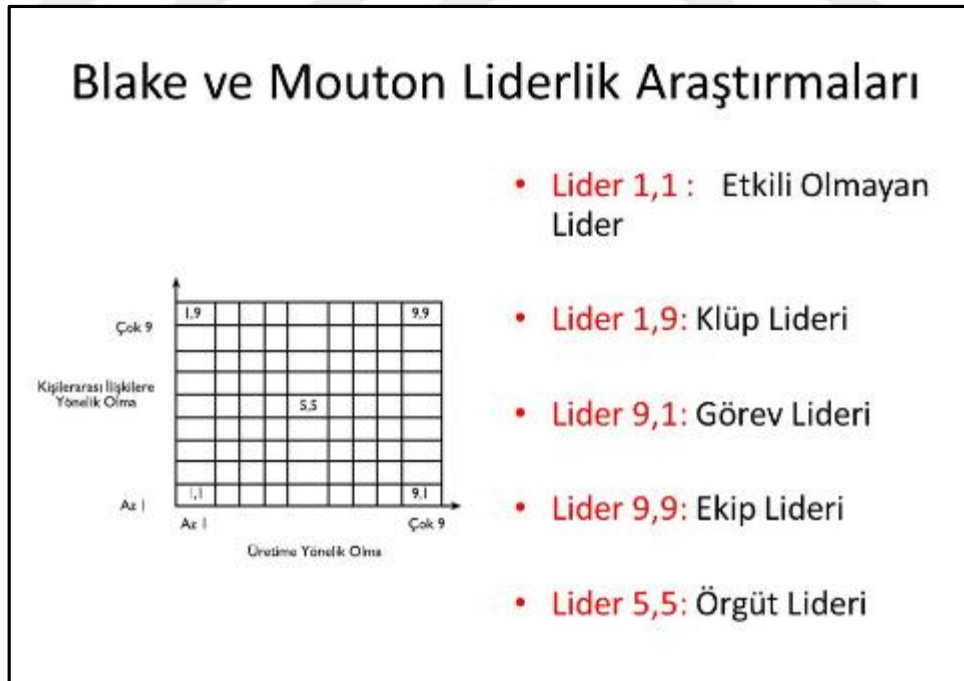
sosyo-duygusal, anlaşmacı, arabulucu, duyarlı, sosyal yönelimli olarak tanımlanmıştır.

Detroit Edison araştırmaları.

Detroit-Edison araştırmaları neticesinde özellikle “değişim” ve “kriz” gibi olağan dışı durumlarda liderlerin sosyal ve beşeri ilişkilerine nazaran teknik ve yönetsel becerileri daha fazla önem kazandığı ortaya konmuştur. Belirsizlik, kriz gibi olağanüstü durumlarda “otokratik liderlik” bu durumdan çıkılmasını kolaylaştıracağı düşüncesiyle grup üyeleri tarafından da olumlu karşılanır hatta bu durumlarda otokratik liderliğe ihtiyaç olduğu dillendirilir. Ancak burda göz önünde bulundurulması gereken otokratik liderliğe olan ihtiyacın geçiciliğidir. Olağanüstü durumlar sona erdiğinde yeniden beşeri ve sosyal ilişkilere olan ihtiyaç tekrar hissedilmeye başlanacaktır (Korkut, 1992).

Robert Blake ve Jeane Moutan’ın yönetim biçim ölçeği.

Blake ve Moutan, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarına dayanan “Liderlik İzgarası” adı verilen iki boyutlu bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Blake ve Moutan, aşağıdaki iki kritere göre liderleri bir ila dokuz arasında derecelendirmiştir: İki boyutlu liderlik modeli beş ana liderlik stili ile yansıtılmıştır (Blake & Mouton, 1985).



Şekil 8. Robert Blake ve Jeane Moutan’ın yönetim biçim modeli (Blake & Mouton, 1985).

Ekip lideri (9,9) genellikle en etkili stil olarak kabul edilir çünkü çalışanları görevleri yerine getirmek için birlikte çalışmaya teşvik edilir. Klüp lideri (1,9), sonuçlara ulaşmaktan ziyade insanlara en çok vurgu yapıldığında ortaya çıkar. Görev lideri (9,1), operasyonel

verimlilik ana odak noktasıdır. Örgüt lideri (5,5), hem insanlar hem de üretken. Etkili Olmayan liderlik (1,1), hem kişilerarası ilişkiler hem de iş başarısı açısından çok az çaba sarf edildiğini göstermektedir (Blake & Mouton, 1985).

Durumsal liderlik yaklaşımı.

Durumsal liderlik yaklaşımı, 1970-1980 yılları arasında kendini göstermeye başlamıştır. Bu dönemde etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığının yanında durum da ilave olmuştur. Böylelikle farklı şartlarda farklı liderlik stillerini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok çalışma yapılmıştır. Liderlikte birçok durumsal etkenin olduğuna dikkat çekilmiştir (Tabak, 2001).

Amaç-Yol teorisi.

Amaç-Yol Teorisi, 1971’de Ohio State Üniversitesi’nden mezun olan Robert House tarafından geliştirilen ve 1996’da revize edilen bir liderlik teorisidir. Liderin davranışı, astlarının memnuniyetini, motivasyonunu ve performansını gerektirir. Gözden geçirilmiş versiyon ayrıca liderin astların yeteneklerini tamamlayan ve eksikliklerini telafi eden davranışlarda bulunduğunu ileri sürmektedir. Robert House ve John Antonakis’e göre, amaç-yol teorisinin görev odaklı unsurları, bir araçsal liderlik biçimi olarak sınıflandırılabilir (Antonakis & House, 2014).

Amaç-yol teorisi, liderlerin esnek olduğunu ve durumlar gerektirdikçe liderlik tarzlarının değiştirebildiklerini varsayar. Teori, lider davranış-sonuç ilişkisini yöneten çevre ve takipçi özellikleri gibi iki değişkeni önermektedir. Çevre, takip edici görev yapısının, yetki sisteminin ve çalışma grubunun kontrolünün dışındadır. Çevresel faktörler, takip sonuçları en üst düzeye çıkarılacaksa gerekli olan lider davranış tipini belirler. Takipçi özellikleri kontrol, deneyim ve algılanan yeteneklerin odağıdır. Astların kişisel özellikleri çevrenin ve liderin nasıl yorumlanacağını belirler. Etkili liderler, takipçilerinin hedeflere ulaşmalarına ve yol engellerini ve tuzakları azaltarak yolculuğun daha kolaylaşmasına yardımcı olma yolunu açıklığa kavuştururlar (Antonakis & House, 2014).

Reddin’in 3 boyutlu liderlik modeli.

Reddin’in 1983 tarihinde yayımlanan doktora tezinde, tek bir ideal yönetim tarzı fikrinin sağlam ya da yararlı olmadığını savunmuştur. Bir kuruluşun başarısının anahtarı olarak yönetici etkinliğini öne sürmüştür. Yönetimsel stillerin belirli durumlarla ilgili olarak en iyi şekilde sonuç verdiğini, bir örgütün amaçlarını ve başarısını ilerletme üzerindeki etkinliğini ortaya koymuştur (Reddin, 1983).

“3 Boyutlu Liderlik Teorisi” aslında, tanımlardan ziyade kavramları ve ilişkileri vurgulayan bir çerçevedir. Etkinliği merkezi bir değer olarak gösteren yöneticiler ve takım liderleri için pratik bir araç olarak tasarlanmıştır. Yapılacak olan görev ve diğer insanlarla olan ilişkileri ilgilendiren yönetsel davranışlarda iki ana unsurun bulunduğu ortaya konmuştur. Liderler bazen görev odaklı, bazen ilişki odaklı bazen de her iki odaktan ihtiyaç duyulan miktar kadar kullanılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu da 4 temel liderlik stilini ortaya çıkarmıştır. Bunlar; geliştirici (tamamen ilişki odaklı), yönetici (tamamen görev odaklı), bürokrat (hem göreve hem de ilişkiye çok az önem verirler, kurallara uyulması son derece önemlidir), iyi niyetli otokrattır (görevlere ilişkilerden çok daha fazla önem verirler, ne istediklerini bilirler çalışanları iyi motive ederler.) (Reddin, 1983).

Fred Fiedler'in durumsallık yaklaşımı.

En yaygın durumsal liderlik teorinden birisini Fred Fiedler geliştirmiştir. Fiedler, bireyin liderlik tarzının yaşam boyu deneyimlerinin sonucu olduğunu ve değişmesinin çok zordu olduğu öne sürmüştür (Aamodt, 2010). Fiedler, insanlara belirli bir liderlik tarzını öğretmekten ziyade, insanların belirli liderlik tarzlarını anlamalarına ve bu tarzın belirli durumlarla nasıl eşleştirileceğini öğrenmeye odaklanmaları gerektiğini belirtmiştir (Aamodt, 2010). Fiedler'e göre, liderlik davranışı sabit olduğu için, etkinlik sadece yeniden yapılanma ya da liderin maaş, disiplin cezası ve terfiler gibi örgütsel faktörler üzerindeki güç miktarını değiştirerek artırılabilir (Armandi, Oppedisano & Sherman, 2003).

Fiedler'e göre stres, lider etkinliğinin önemli bir belirleyicisidir. Stresli durumlarda, liderler entelektüel yeteneklerini mesleğe odaklayamazlar. Fiedler, deneyimin düşük stres koşullarında performansı bozduğunu ancak yüksek stres koşullarında performansa katkıda bulunduğunu belirtmiştir (Fiedler & Garcia 1987).

Fiedler'e göre liderlik stili kişinin birlikte çalışmaktan hoşlandığı ve birlikte çalışmaktan hoşlanmadığı kişileri tanımlaması açısından farklılaşmaktadır. Lider-takipçi ilişkileri, görevin gerektirdiği durumu ve liderin sahip olduğu statüden kaynaklanan biçimsel yetki ilişkilerinin farklılaşmasının liderin davranışları üzerindeki etkisinden bahsetmiştir. Lider-takipçi ilişkisi, takipçilerin lidere olan bağlılığının ve güveninin seviyesi olarak açıklanmıştır. Fakat lider ve takipçi ilişkisinin karşılıklı olması gerekmektedir. Takipçiler lidere güvendiği şekilde liderin de takipçilere güvenmesi gerekir ve bu da liderlik için elverişli bir ortamın oluşmasını sağlar (Eren, 1989).

Fiedler'e iki farklı liderlik stilinden bahsetmiştir. Bunlar; işe yönelik ve ilişkilere yönelik liderlik stilidir. Lider için görevin önemli olduğu durumlarda işin yapılması

önceliklidir. Bu durumda lider işi sonuçlandırılması için takipçileri yönlendirerek talimatlar verir. Lider için insanın önemli olduğu durumlarda ise ilişkiler önceliklidir. Bu durumda lider arkadaşlığı destekliyi ve takipçilerin tatmin olması üzerinde durur (Eren, 1989).

Vroom-Yetton-Jago durumsallık modeli.

Vroom-Yetton-Jago durumsallık modeli alanyazında “Karar Ağacı Modeli” olarak da bilinmektedir. İlk olarak Vroom & Yetton (1973) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Vroom ve Jago (1988) bu durumsallık modeline ilaveler yapmıştır. Son olarak Vroom (2000) tarafından yeniden ele alınan model, ekibin hedefe ulaşması için liderin ve takipçilerin, karar verme sürecine dahil olma durumuna göre liderlik stiline oluşacağı varsayımı üzerine kurulmuştur (Baytok, 2006).

Bu model, değişik durumlarda karar verme aşamasında ele alınacak bir takım kurallar meydana getirmektedir. Oluşturulan bu kurallardan birisi o anki duruma uygun olacaktır (Bartol & Martin, 1994). Bu durumsallık modelinde lider karar ağacını kullanır. Lider Yönetici farklı birçok şartta bireysel durumunu kendi belirler ve karar ağacı yoluyla problem için en uygun çözümü bulmaya gayret eder. Alternatif kararlar arasından birisinin seçilmesi için, kararın etkinliğinin yöneleceği neticeleri 3 ana kritere göre ele alınması gerektiği belirtilmektedir:

- 1) Kararın niteliği,
- 2) Astların benimsemesi ve kabulü,
- 3) kararın verilmesi (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008).

Kararın verilmesi için 7 farklı liderlik stiline ihtiyaç duyulmuş olup, bunlar aşağıda belirtilmiştir (Şimşek vd., 2008):

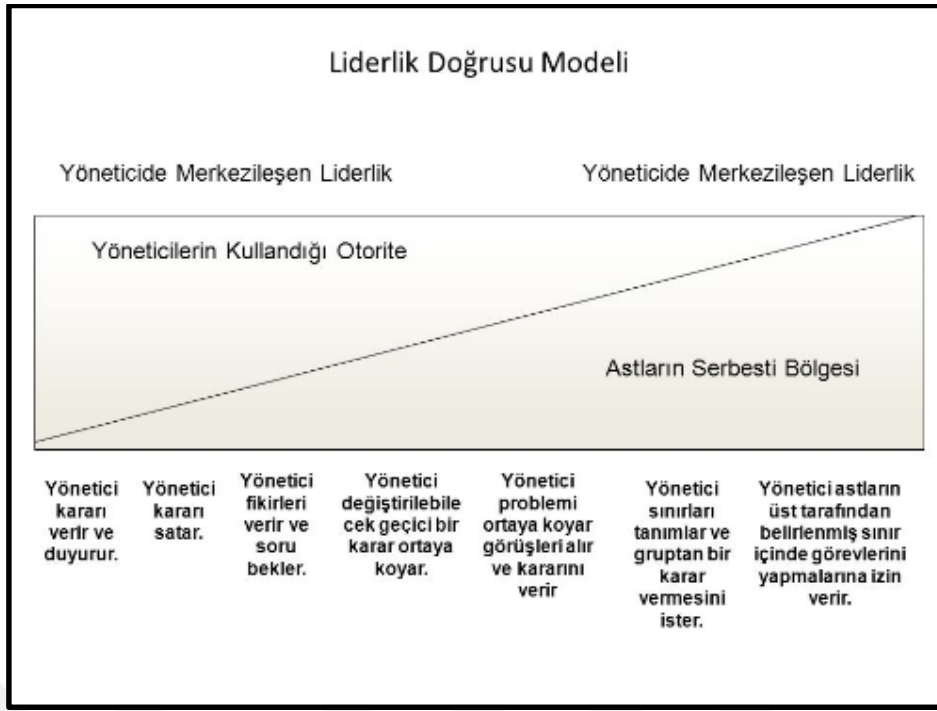
- *Otokratik-1(A-1)*: Lider, elindeki mevcut bilgiler ışığında karar alır ya da problemi çözer.
- *Otokratik-2 (A-2)*: Lider, takipçilerinden aldığı bilgiler ışığında probleme çözüm üretir. Takipçileri çözümün sürecine katılmaz.
- *Danışmacı-1(C1)*: Lider, takipçileri ile bire bir görüşmek suretiyle görüşlerini ve düşüncelerini toplar. Müteakiben lider kendi karar verir. Bu durum takipçilerin bir miktar etkinliğini yansıtmaktadır.
- *Danışmacı-2 (C-2)*: Lider, takipçilerini bir araya getirerek onların görüşlerini ve düşüncelerini alarak kararını verir. Bu durum takipçilerin etkinliğini ortaya koyabileceğini gibi koymaya da bilir.

- *Grup-1 (G-1)*: Lider, takipçileriyle bire bir görüşerek soruna birlikte çözüm bulmaya çalışır.
- *Grup-2 (G-2)*: Lider, takipçileriyle bir araya gelerek problemi paylaşır. Problem üzerinde ortaklaşa alternatif çözüm önerilerini araştırır ve durumu birlikte değerlendirirler.
- *Yetki Devreden (D1)*: Lider, sorunun çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu takipçilerine devreder ve takipçisinden ne tür bir çözüme vardığını haber vermesini ister.

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu.

Tannenbaum & Schmidt (1958) ortaya koydukları çalışmalarda çağdaş bir liderin hem örgüt içerisinde ihtiyaç duyulan otorite ve kontrolü elinde tutarken, hem de takipçileriyle olan ilişkilerinde nasıl demokratik olabileceği konusunda çalışmışlar ve liderliği, otoriter ve demokratik liderlik şeklinde aynı şerit üstünde iki farklı kutupa koymuşlar ve bu iki farklı kutup arasında 7 durum için 7 farklı liderlik özelliği açıklamışlardır. Bunlar (Tannenbaum & Schmidt, 1958);

- Birinci durum, lider kararları kendisi alarak takipçilerine bildirir.
- İkinci durum, lider takipçilerini ikna etmek suretiyle kararlarını kendisi alır.
- Üçüncü durumda, lider düşüncelerini takipçilerine aktarır ve onların reaksiyonlarını ölçer.
- Dördüncü durum, lider durum gereği olarak daha sonra değiştirilebilecek geçici bir karar alması durumunda meydana gelir.
- Beşinci durumda, lider problemi takipçilerini anlatır ve onların görüşlerini alır ancak kararı kendisi alır.
- Altıncı durum, lider problemi veya durumu takipçilerine açıklar ve onların karar vermesini bekler
- Yedinci liderlik durumunda, lider sorunu takipçilerine aktarır ve liderin çizdiği sınırlar içerisinde takipçilerin çözüm bulmasını ister.



Şekil 9. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi liderlik modeli.

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen yaşam eğrisi liderlik modeli, Ohio State Üniversitesi liderlik yaklaşımı ile Reddin'in 3 boyutlu liderlik modeli kuramının geliştirilmiş bir versiyonudur (Zel, 2001). Bu model takipçilerin olgunluk seviyeleriyle alakalı durumsal değişkenler üzerinde durmuştur (Güney, 2006). Bu model, lideri lider yapan ana faktörlerin liderin takipçilerinin olgunluk seviyesi olduğunu öne sürmektedir. Liderin takipçilerinin olgunluk seviyesini gösteren alt faktörler, uzmanlık, yaşantı, iş bilgisi, kişilik özellikleri, statü, örgüt içindeki bağımsızlıkları, bireysel özelliklerinin seviyesi ve liderin beklentileridir (Vecchio, 1991).

Hersey ve Blanchard etkili ve başarılı liderlik arasındaki farkı öne çıkarmıştır. Yönetici başarılı olabilir ancak etkili olamayabilir. Örneğin; bir yönetici baskı, yaptırım ve tehditleri kullanarak işgörenlerin işletmenin isteklerine uygun şekilde çalışmasını temin edebilir. Dolayısıyla iş açısından hedefe ulaşılacağı için başarılı bir yönetici olarak görülür. Ancak bu sonucu elde ederken iş görenlerde bir memnuniyetsizlik ve öfke söz konusuyla bu yöneticinin etkili olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır. Buna karşın, yönetici işgörenlerin ve işletmenin ihtiyaçlarını ve hedeflerini göz önünde bulundurmak suretiyle işlerin yapılması sağlarken işgörenlerinde memnuniyetini kazanabiliyorsa bu yönetici için hem başarılı hem de etkili demek mümkündür (Werner, 1993).

Modern liderlik kuramları.

Değişen ve gelişen rekabet ortamının bir ihtiyacı olarak ortaya çıkan çağdaş liderlik yaklaşımları; karizmatik liderlik, hizmetçi liderlik, etkileşimci liderlik, yatay ilişki liderlik teorisi ve dönüşümcü liderlik kuramlarını oluşturmuştur.

Karizmatik liderlik.

Karizma, Max Weber (1964) tarafından kullanılan terim anlamıyla “lütuf, armağan” demektir. Karizma terimi lideri takip eden kişilerin, liderin üstün niteliklere sahip olduğunu karakterize etmek için kullandıkları bir kavramdır. Karizmatik otoritenin doğası kararsız ve değişkendir. Weber karizmatik liderlik modelinin iki temel faktörü olduğunu belirtmiştir. Birincisi, takipçiler arasında, mevcut düzen tarafından yerine getirilmeyen bir ihtiyaç, amaç ya da arzunun olması. İkincisi, lidere boyun eğmenin, karizma sahiplerinin amaçlarının ya da isteklerinin gerçekleşmesine yol açacağına dayanmaktadır (Weber, 1964).

Hizmetkâr liderlik.

Hizmetkâr liderlik bir liderlik felsefesidir. Geleneksel liderlik genel olarak, iktidarın “piramidin tepesinde” bir kişi tarafından kullanılmasını içerir. Karşılaştırmak gerekirse, hizmetkâr liderler iktidarı paylaşır, ilk önce başkalarının ihtiyaçlarını ortaya koyar ve insanların mümkün olduğu kadar gelişip ilerlemesine yardımcı olur. Hizmetkâr liderlik, güç piramidini ters çevirir; Lidere hizmet etmek için çalışan insanlar yerine, lider insanlara hizmet etmek için var olur. Liderler, zihniyetlerini değiştirip, önce hizmet ettikleri zaman, çevrelerindeki kişilerde amaç ve potansiyeli açığa çıkarırlar, bu da daha yüksek performansla sonuçlanır (Greenleaf, 1991).

Etkileşimci liderlik.

Yönetimsel liderlik olarak da bilinen Etkileşimci Liderlik, denetim, organizasyon ve grup performansının rolüne odaklanır. Etkileşimci liderlik, liderin takipçilerinin hem ödülleri hem de cezaları yoluyla uyumluluğunu teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel liderliğin aksine, işlemsel yaklaşımı kullanan liderler geleceği değiştirmek istemezler, sadece işleri aynı düzeyde tutmaya çalışırlar. Bu liderler, hataları ve sapmaları bulmak için takipçilerinin çalışmalarına odaklanırlar. Bu tür liderlik, kriz ve acil durumlarda ve projelerin belirli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğinde etkilidir (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında, etkileşimci liderlik hiyerarşinin daha düşük seviyelerine odaklandığı temel ihtiyaç duyma düzeylerinde çalışır. Etkileşimci liderler, iyi çalışmalar veya olumlu sonuçlar için verilen ödüller ile bir değişim modeli kullanırlar. Bu

liderlik tarzına sahip olan kişiler, sorun düzeltilene kadar kötü işleri veya olumsuz sonuçları da cezalandırabilirler (Hargis, Wyatt & Piotrowski, 2001).

Yaşam dönem liderlik teorisi.

Bu yaklaşıma göre liderin davranışı takipçilerinin olgunluk düzeylerine göre değişmektedir. Takipçilerin olgunlaşma süreci, zaman içerisinde sorumluluğu kabullenme ast ve üst bağlantısı dikey eğilimlerinin, ilgi ve deneyimlerinin, etkilendikleri motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir. Benzer bir değişim sürecinde liderin yaptığı yüksek kazanma ve mükemmel eğiliminden daha düşük iş başarısı tavrına doğru hareket edecektir. Değişme esnasında astlarda görev davranışları noksana meyledecektir. Yaşam dönem girişimi, yöneticiler tarafından çok sayıda ve önemli liderlik açıklamalarında, sürekli özümsemektedir. Ancak söz konusu yaklaşımın, bilimsel araştırma bulgu ve sonuçlarıyla yeterince desteklendiği söylenemez. Ayrıca, yöneticiler tarafından değer verilen çalışanların başarılarının artması dikkate değer birdurum olarak değerlendirilebilir. (Erdoğan, 1997).

Yatay ilişki liderlik teorisi.

Dikey liderlik, kişisel odaklı ve kişisel özellikler perspektifinden ele alınmış bir liderlik stilidir. Dikey liderlik, proje veya program yöneticisinin ekibi ve diğer paydaşları etkilediği ve yönettiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yatay liderlik ise proje ekibinin bir veya birkaç üyesinin proje yöneticisinin ve ekibin geri kalanını projeyi belirli bir şekilde ileriye taşımak için etkilediği sosyal süreç olarak tanımlanır (Keegan & Den Hartog, 2004).

Örgütlerde ast-üst ilişkisi dikey şekildedir. Green ve Dasendareu'a göre çalışanlar bağlı bulundukları yöneticilerinin sergiledikleri davranış sınırları içerisinde kalmak durumunda olabilirler. Örgütte küçük gruplar içinde gerekli olan ilişki ağı kurma sorumluluğu üst yöneticidedir. Yatay liderlik yaklaşıma göre lider örgüt içerisindeki gruplarla, örgüt dışındaki grupların ilişkilerini düzenleyen kişidir. Yatay liderlik statüye bağlı olmayan güç ile bireyleri etkileme gücüdür. Yöneticinin örgüt içinde ast üst ilişkileri bakımından sahip olduğu otorite doğrultusunda başarılı olması doğaldır. Kısacası yatay lider görevi, örgütün iç ve dış ilişkilerini ayarlamak ve kontrol etmektir (Erdoğan, 1997).

Dönüşümcü liderlik teorisi.

Burns'e göre, liderler ve takipçiler birbirlerini daha yüksek düzeyde bir ahlak ve motivasyona doğru ilerlettiklerinde dönüşümcü liderlik görülebilir. Dönüşümcü liderlik, ortak hedeflere yönelik çalışma, algı ve motivasyonları artırır. Dönüşen liderler; takım, örgüt ve/veya toplum yararına çalışan bir ahlaki örnek olduklarından dolayı idealize edilirler. Burns,

dönüşüm ve işlemsel liderliğin karşılıklı olarak münhasır stilleri olduğunu öne sürmüştür (Tuna, 2009).

Burns liderliği bir süreç olarak tanımlamış ve liderlerin ve takipçilerin de motivasyonunu artırdığını iddia etmiştir. Dönüşümcü liderliğin temel noktalarından biri, takipçilere yönelik ihtiyaçları kişilerarası yaklaşımla iyileştirmektir. Burns'e göre, ihtiyaçlara odaklanmak liderlerin sorumluluklarını takipçilerine anlatabilmesini sağlamaktadır. Burns, takipçilerinin motivasyon ve ahlaki değerlerine dikkat ederek yönetilmesi gerektiğini iddia etmektedir. Dönüşümcü liderler örgütlerin misyonlarını benimsemeli ve takipçilerine bu ruhla liderlik etmelidir, onları inandırmalı ve organizasyon misyonlarına odaklanmalıdır.

Dönüşümcü lider takipçilerinin var olan ihtiyaçlarını ve taleplerini kabul edip onları karşılamaya çalışır. İlave olarak takipçilerde potansiyel güdülerini arar, daha yüksek ihtiyaçları karşılamaya çalışır (Burns, 1978).

Daha sonra, araştırmacı Bernard M. Bass, bugün “Dönüşümcü Liderlik Teorisi” olarak adlandırılan yaklaşımı geliştirmek için Burns'ün orijinal fikirlerini zenginleştirmiştir. Bass'a göre dönüşümcü liderlik, takipçilere olan etkisine dayanarak tanımlanabilir. Bernard M. Bass (1985), Burns'ün (1978) çalışmasını, dönüşümü ve işlemsel liderliğin altında yatan psikolojik mekanizmaları açıklayarak genişletmiştir. Bass, dönüşümcü liderliğin nasıl ölçülebileceğini ve takipçilerin motivasyonunu ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaya yardımcı olmak için Burns'ün (1978) ilk kavramlarına eklemeler yapmıştır. Bir liderin dönüşümselliğinin ne kadar olduğunun öncelikle takipçileri üzerindeki etkisi aracılığıyla ölçülebileceğini belirtmiştir. Böyle bir liderin takipçileri, liderlere duydukları güven, hayranlık, sadakat ve saygı duygusunu hissetmekte ve dönüşümcü liderin nitelikleri nedeniyle başlangıçta beklenenden daha çok çalışmak istemektedirler. Dönüşümcü lider, takipçilere sadece kendi kazancı için çalışmaktan daha fazlasını sunduğu için ortaya çıkar; takipçilere ilham verici bir misyon ve vizyon sağlar ve onlara bir kimlik verir. Lider, takipçilerini karizma, Entelektüel uyarım ve bireysel değerlendirme yoluyla dönüştürür ve motive eder. Buna ek olarak, bu lider, takipçilere statükoyu sorgulamak ve başarılı olmak için çevreyi değiştirmek için yeni ve benzersiz yollar bulmaya teşvik etmektedir. Son olarak, Burns'ün aksine, Bass liderliğin hem dönüşümsel hem de işlemsel liderliği aynı anda sergileyebileceğini öne sürmüştür (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderler, takipçilerini en iyisini yapabileceklerine inandırarak, olumlu beklentiler oluştururlar. Sonuç olarak, takipçilere normal performans seviyelerini aşmaları için ilham verir, güçlendirir ve teşvik ederler. Dönüşümcü liderler takipçiler ve onların kişisel ihtiyaçları ve gelişimleri üzerinde odaklanır ve ilgilenirler. Dönüşümcü liderler, belirsiz bir

çevrede örgütleri yönlendirmeye yardımcı olmak için ilham verici bir lider olmanın ötesinde, karmaşık iş grupları ve örgütlerde liderlik yapmak ve çalışmak için çok uygundurlar (Riggio, 2009).

Hoşcan vd., (2004) dönüşümcü liderliği örgütte değişen çevre koşullarına uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle çalışanların inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek organizasyonun misyon ve amaçlarının benimsenmesi faaliyeti olarak görür.

Dönüşümcü liderler sürekli yeni fikirler üretmeyi ve iş yapmanın yeni yollarını isterler (Stewart, 2006, s.12). Dönüşümcü liderlerin; yaratıcı yaklaşım, amaç odaklı, insan odaklı, ileri görüşlü, analitik beceriye sahip, yalın ve açık, düşünecek, sorgulayacak, cesur, güdüleyici, öncü gibi özelliklere de sahip olduğu söylenebilir (Cömert, 2004, ss.9-10). Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışını sergiledikçe beraberinde okul örgütünde, iş birliği, inovasyon, yüksek performans ve kaliteyi de getirecektir (Yalçın, 2014, s.25).

Dönüşümcü liderlik davranışının temelleri.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1973'te Downtown tarafından kullanılmıştır. Bununla birlikte, liderlik ile ilgili önemli bir yaklaşım olarak ortaya çıkması, 1978'de siyaset bilimci James MacGregor Burns'un klasik bir çalışması ile olmuştur. Burns, "Liderlik El Kitabı" adlı kitabın ikinci ve üçüncü baskısı arasında dokuz yıl boyunca dönüşümcü liderlik ile ilgili araştırmalar yapmıştır (Bass & Avolio, 1993).

Bass ve Avolio, dönüşümcü ve karizmatik liderlik arasındaki ilişki ve benzerlikler üzerine çalışmışlardır. Karizmatik liderliğin, dönüşümcü liderliğin (karizmada atf teorisi) tanımıyla birlikte daha ılımlı bir liderlik oluşturacağını fark etmişlerdir. Dönüşümcü liderliğin, farklı boyutlarda, farklı düzeydeki örgütleri, farklı kültürel yapıları üzerinde etkili olabileceğini göstermiştir (Masi & Cooke, 2000).

Dönüşümcü liderlik araştırmalarının iki nedeni vardır. İlki; 1980'lerde iş hayatının dinamikleşmesi, daha rekabetçi, daha az istikrarlı pazarlar, teknolojik değişimler, uluslararası ilişkilerin yeniden yapılandırılması, istihdamın cinsel değişimleri gibi küresel değişimlerle radikal değişim ihtiyaçlarını getirmiştir. İkincisi; liderlerde farklı durumlara ve kişilik özelliklerine dayalı liderlik stili ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır (Tuna, 2009).

Dönüşümcü liderin özellikleri.

Dönüşümcü liderlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Avcı, 2015);

- Takipçileriyle arasında güçlü bir bağ kurarlar,

- Takipçilerini organizasyonun yararı doğrultusunda yönlendirirler,
- Takipçilerini bireysel hedeflerinden ziyade organizasyonun başarısı doğrultusunda daha fazla çaba sarf etmek konusunda temelden etkilerler,
- Takipçilere örnek olarak, yol gösteriler, onlardan istediklerini önce kendileri yaparak takipçileri kendisi gibi organizasyona adarlar,
- Takipçilerin değerlerinin, ihtiyaçlarının ve inaçlarının ne olduğunu iyi çözümleyerek tanımlar, böylelikle takipçilerin kişisel farklılıklarını göz önünde bulundurarak onları güdüler ve standardın üstünde performans göstermeleri konusunda isteklendirir,
- Takipçilerine imkân ve yeteneklerine uygun görevler belirleyerek başarı duygusunu hissetmelerini ve öz güvenlerini temin etmelerini sağlarlar,
- Devamlı bireysel ve kurumsal ilerleme içindedirler,
- Adet sonsuz bir hevesle ve enerjiyle yeniliği ararlar, müteşebbisdirler,
- Durumları ve sorunları farklı perspektiften ele alarak yeni çıkarımlar yaparlar ve esnek çözümler üretirler,
- Piyasanın ve zamanın meydana getirdiği gerekliliklerle uyumlu şekilde organizasyonun vizyon, misyon, değerler ve stratejik planlamasında ihtiyaç duyulan değişiklikleri yaparlar.

Dönüşümcü liderliğin boyutları.

Dönüşümcü liderliğini “4 I” olarak da adlandırılan dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar; İdeal Etki (II), İlham Verici Motivasyon (IM), Bireysel Etki(IC) ve Entellektüel Uyarım (IS)’dır. Aşağıda sırasıyla bu boyutlar açıklanmıştır (Riggio, 2009):

- *İdeal Etki*; lider takipçiler için ideal bir rol modeli olarak hizmet eder,
- *İlham Verici Motivasyon*; dönüştürücü liderler, takipçilere ilham verme ve onları motive etme becerisine sahiptir. Birleştirildiğinde, bu ilk iki özellik dönüştürücü liderin karizmasını oluştururlar,
- *Bireysel Etki*; dönüştürücü liderler, takipçilerin ihtiyaç ve duygularını samimi olarak önemserler. Bireysel olarak her takipçiye gösterilen bu ilgi takipçilerin en iyi performansı sergilemesini sağlar,
- *Entellektüel Uyarım*; lider, takipçilere yenilikçi ve yaratıcı olma konusunda meydan okurlar. Yaygın bir yanlış anlama, dönüşümcü liderlerin “yumuşak” olduğudur fakat gerçekte takipçileri sürekli olarak daha yüksek performans seviyelerine çıkarmak için onlara meydan okurlar.

Dönüşümcü liderlik ve okul yönetimi.

Okulu, gelişen dünya ve değişen insan profiline uygun olarak tekrardan organize etme çabaları, eğitim yöneticilerinin esas yöneticilik rollerinde öğretimsel liderliğin transformasyonel liderliğe dönüşmesine neden olmuştur. Bu değişim, eğitimsel metod ve amaçlar hakkındaki bilinmezliğin ortadan kaldırılması, eğitimin yalnızca teknolojik yönünün değişmesini değil, bu değişmeyi destekleyecek bir okul örgütlenmesinin oluşturulmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretim meydana getirmek için okul yöneticisinden istenen öğretimsel liderlik davranışlarını içine almaktadır. Dönüştürücü liderlik stili karmaşaya meydan okumaktadır. Çünkü; aşırı özdeşim sağlama, bilinmeyen gündemi tekrardan oluşturma ve okul çalışanlarını devaamlı geliştirme yoluyla dönüştürücü lider, etkili bir günden meydana getirir. Eğitimde dönüştürücü liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı organizasyonlarda geliştirilen dönüştürücü liderlik yaklaşımından faydalanılmıştır (Jantzi & Leithwood, 1996).

Karar verme sürecinde meydana gelen sorunları ortadan kaldırmada eğitimcilerin örgütsel çatışmalarını gidermede, eğitim kurumuna hizmet eden geniş bir toplumsal çevreyle iyi ilişkiler kurma açısından dönüştürücü liderlik stili etkili olabilir. Okul yöneticileri, eğitimcilerin amaçlarını yükseltmeli, eğitim kurumunda müşterek bir hedef ortaya koymalı ve hedefler doğrultusunda müşterek hareket edilmesine önem verilmelidir. Dönüştürücü liderlik uygulamaları, yöneticilerin müşterek hedefleriyle derinden bütünleşmesi, kendini takipçilerle coşkusal ve kolay bir ilişki kurmasını sağlamıştır (Starrat, 1995).

Öğretim kavramının okulların örgütlenme ve yönetim şekli üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Artık okulu başkalarınca ortaya konan değişimi tatbik eden bir birim değil, değişimi meydana getirme sorumluluğuna sahip olan bir birim olmalıdır. Eğitimi daha da ileriye taşıma mücadelesinde dışarıdaki uzmanların görüşlerinden ziyade, bir uzman grubu olarak öğretmenlerin ortaya koyduğu düşünceler çok daha önemlidir. Okul liderliğini daha da ileriye taşıma çabaları, okul yöneticilerinin yanında öğretmen ve öğrenci anne-babalarını da ilgilendirmektedir. Okul yöneticilerinin sorun tanıma ve çözmedeki bu yeni rolü, dönüştürücü liderlik rolünün geliştirilmesiyle fazlasıyla ilgilidir (Hallinger, 1992).

Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışını sergilediğinde okul örgütünde, iş birliği ve inovasyon, vardır (Bass & Avolio, 1990). Okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik rollerini gösterebilmesi için okul yöneticisinde olması gereken özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Yönetici, okulu, hızlı değişimlerin, yeniliklerin topluma yansımaları sağlayarak, çevresine yararlı olmalıdır.

2. Bu davranışları ile okulu çevresine daha yararlı kılabilir.
3. Okul yöneticisi başarılı olmak istiyorsa bilimsel ve teknolojik yeniliklere açık olmalıdır.
4. Okulda disiplinlerin değişik dallarında uzmanların bulunmasını sağlamalıdır.
5. Okul yöneticisi bütün paydaşların kararlara katılmasını sağlamalıdır. Bu yolla paydaşların okulu benimsemesini sağlayarak kaliteyi arttırabilir.

Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranış boyutlarından vizyon belirleme ve geliştirme, davranış modeli oluşturma, grup hedeflerine bağlılığı özendirme, bireysel destek sağlama, entelektüelliğe özendirme ve yüksek performans beklentisine sahip olma boyutlarında kendilerini başarılı görmüşlerdir (Çelik, 1998, s.17).

Okul yönetiminde liderliğe duyulan gereksinim.

Dünya sürekli bir değişim halindedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte iletişim anında ve dünyanın dört bir yanına ulaşabilecek hale gelmiştir. Bir öğrencinin zihnini canlandırma ve entelektüel birikimini arttırma ihtiyacı yaşadıkları toplum bağlamında bir insan olarak kendi gelişimiyle ilgilidir. Bu bağlamda içinde bulunduğumuz son 20 yılda dünyanın dört bir yanındaki eğitimin rolü değişmiştir (Vanderheide, 2017).

Dünyanın küresel bir toplum haline gelmesi öğrencilerin küresel vatandaşlar olarak eğitilmelerini zorunlu hale getirmiştir. Eğitim öğrencilerin kendi topluluklarına dahil olmaları, hayatta bir amaç sahibi olmaları, kendi yeteneklerini keşfetmeleri gerekir. Sağlıklı, aktif ve yaşadığı topluma katkıda bulunan vatandaşlar olmaları, ahlaki, sosyal ve duygusal gelişimini tamamlaması gerekmektedir. Sonuç olarak gençlerin iyi yetiştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de iyi eğitimcilere, eğitimcilerin iyi eğitim verebilecekleri iyi bir eğitim ortamına ihtiyaçları vardır. Bu kapsamda okul yöneticilerinin iyi bir eğitim ortamı sağlama konusunda önemli rolleri bulunmaktadır (Vanderheide, 2017).

Ruhsal Zekâ, Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişkiye dair yerli ve yabancı alanyazında yapılmış birçok çalışma olmasına karşın ruhsal zekâ ve liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar Türkiye’de oldukça azdır. Türkiye’de Ruhsal zekâ, duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamış; yabancı alanyazında da bu konuda çok az çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde ruhsal ve duygusal zekânın ne derece etkili olduğunu anlayabilmek ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler hakkında genel bir yorum sahibi olabilmek açısından söz konusu araştırmalar ile

sonuçlarının incelenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda ruhsal zekâ, duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar aşağıda dikkatlere sunulmuştur.

Yurtiçi araştırmalar.

Okul iklimi ve liderlik biçimleri arasındaki korelasyonun araştırıldığı Bailey’ın 1990 yılında yaptığı çalışma analiz sonuçlarına göre liderlik tipleri ile iklimin saygı faktörü arasında anlamlı ilişki belirlenmemiştir. (Bailey, 1990)

Liderlik tipi ile güven, yüksek moral, girdi fırsatı, sosyal büyümede akademik süreklilik, düzenlilik, okul yenilikleri ve sağlık boyutları arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Okul büyüklüğünün sekiz iklim boyutunda anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır (Akt. Acarbay, 2006, s.71).

(Bailey (1990) Cafoğlu (1997) “Değişen Dünyada Eğitim Liderliğinde Yeni Boyut: Dönüşümcü Liderlik” adlı araştırmasında, genel lise, müfredat laboratuvar okulları ve özel okul öğretmenlerinin öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini göstermeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda müfredat laboratuvar okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine, genel lise müdürlerine göre daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir.

Çelik (1998), “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” adlı çalışmasında, dönüşümcü liderlik stillerini açıklamış ve okul yöneticilerin liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim yöneticileriyle lise yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri açısından anlamlı farklılık bulunmamış, sadece iki grubun arasındaki dönüşümcü liderlik davranış biçimlerinin “bireysel destek sağlama” boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Karip (1998), Çoklu Faktör Liderlik Anketi (MLQ) kullanarak, Ankara ilinde 65 okul yöneticisinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini kendi algılarına göre değerlendirmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarının yüksek olduğunu göstermiştir.

Ural (2001) yöneticilerde duygusal zekâyâ ilişkin yazdığı makalede duygusal zekâyâ ait üç boyutu incelemiştir. Bu boyutlar; duyguların ifade edilmesi, başkalarına ait duyguların farkında olunması ve kendine ait duyguların farkında olunması olarak ele almış ve bu boyutların yeterlilik düzeyini belirleyerek aralarındaki ilişkiyi tespit etmeyi hedeflemiştir. Araştırma neticesinde bu boyutlar yüksek düzeyde görülmüş ve yöneticilerin duygusal zekâ boyutları arasında olumlu bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Acar (2002)'ın çalışmasında yöneticilerin duygusal zekâları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, boyutların tümünün içinde olduğu duygusal zekânın toplam boyutuyla insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu ilişki bulunduğu tespit edilmiş; görevlerine göre bir ilişki bulunmamıştır. Alt niteliklere göre; kişilerarası boyut, kişisel boyut uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları insana yönelik liderlikle pozitif yönde ilişkili görülmüştür, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları, göreve yönelik liderlik davranışı ile ilişkili bulunmuştur.

Çakar (2002), “Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi” konulu çalışmasında duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmayı 106 yönetici ile 32 öğretim üyesi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma neticesinde; duygusal zekâ boyutları ile dönüşümcü liderlik davranışları boyutları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiş, özellikle duygusal zekânın boyutları arasında değerlendirilen sosyal becerilerin dönüşümcü liderlik davranışları boyutlarının üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özarallı (2003) çalışmasında, dönüşümcü liderlik ile takım etkinliği arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuş, dönüşümcü liderlere sahip olan takımdaki üyelerin kendilerini takımdaki faaliyetlerde inisiyatif sahibi ve daha yetkili olarak gördükleri tespit edilmiştir.

Çakar & Arbak (2003)'da zihinsel zekâ ve duygusal zekânın liderlik üzerine etkilerini incelemişlerdir. Çalışmaları sonucunda zihinsel zekâyı ilave olarak duygusal zekânın da liderin davranışları üzerinde etkili olduğu ve bu iki olgu arasına anlamlı ilişkilerin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Korkmaz (2005), yaptığı çalışmada kişilerarası etkileşimlerden kaynaklanan ve eğitim ortamında yaygın bir şekilde ortaya çıkan iyimserlik ve engellenme duygularının öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stilleri üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma çerçevesinde Avolio & Bass tarafından geliştirilmiş liderlik anketi Ankara'da görevli 285 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Sonuç olarak; eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stiline kurum ve çalışanlar üzerinde olumlu ve motivasyonu artırıcı davranışlar doğurduğu, dönüşümcü liderliğin çalışanlardaki iyimser duyguları canlandırarak bu duyguları geliştirdiği ve performanslarını arttırdığı bulgularına ulaşılmıştır.

Bekiş (2006) tarafından yapılan çalışmada farklı liderlik stilleri ile ruhsal liderlik arasındaki ilişki incelenmiş ve karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik ve takım liderliği ile ruhsal zekâ arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit

edilmiş olup, Ruhsal zekâ yargıları ile dönüşümcü liderlik yargıları arasında yirmi iki adet pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Cemaloğlu (2007) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin en fazla “telkinle güdüleme” en az da “laissez-faire” liderlik boyutlarını gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme sıklığını artırdıkça yıldırmanın yaşanma düzeyinde düşme yaşanırken, aksi durumlarda yıldırmanın yaşanma düzeyinde artış olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Korkmaz (2008) çalışmada, etkileşimci ve Laissez-Faire liderlik davranışından ziyade dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin kendi okullarında öğrenen örgüt özellikleri olarak ifade edilen risk alma ve inisiyatif kullanma, mesleki gelişim, paylaşılan ve gözlenen misyon ve işbirlikçi iklim özelliklerinin ortaya çıkıp gelişmelerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Erkuş & Günlü (2008), bir üniversitede öğrenimine devam eden ve liderlik ile ilgili eğitim alan 724 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyerek dönüşümcü liderlik üzerinde duygusal zekânın etkilerini ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmış ve duygusal zekânın bu tip liderliği olumlu bir biçimde etkileyerek önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Töremen & Karakuş (2008) tarafından yapılan kolaylaştırıcı liderlik çalışmada insan faktörünü dikkate almayan ve sadece örgütsel etkililiğe ulaşmayı amaçlayan geleneksel liderlik anlayışlarının giderek etkisini yitirdiği, bunun yerine insanı daha fazla merkeze alan, onun ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermeye çalışan liderlik anlayışlarının daha fazla dikkate alındığını belirtmektedirler. İş görenleri destekleme ve onları güçlendirmeyi esas alan, işin anlamlılığını, etki duygusunu, iş görenlerin kendilerine güvenlerini, kararlılık, azim ve yeterlik duyguları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini arttıran kolaylaştırıcı liderlik davranışlarını gösterebilmeleri için yöneticilerin; etkili iletişim becerileri, tutarlılık, samimiyet, esneklik ve hoşgörü, destekleyici, empati kurma, katılımcı karar alma, motive edebilme, çatışmaları ve problemleri çözme, karmaşıklıkları ve belirsizlikleri yönetme gibi becerilere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler.

Doğan & Şahin (2009) yaptıkları araştırmada, ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlar ve farklı organizasyonlarda görevli 127 liderden oluşan bir örneklemi ele almışlardır. Bu kapsamda, Ashmos & Duchon (2000) Ruhsallık Ölçeği, Malouff, Schutte, Hall, Cooper, Haggerty, Dornheim ve Golden (1998) Duygusal Zekâ Testi ile Bass & Avolio (1995) Çoklu Liderlik Anketi’nde yer alan

bazı maddeleri içerecek şekilde bir anket oluşturularak araştırmaya iştirak edenlere uygulanmıştır. Anket sonucunda Pearson korelasyon katsayısının duygusal zekâ, ruhsallık ve dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırmada yapılan analiz sonucunda ruhsallığın ve duygusal zekânın dönüştürücü liderliğin belirlenmesinde etkili olduğu hipotezi desteklenmiş ve dönüştürücü liderlerin ruhsallıklarını ve duygusal zekâlarını işleri ile bütünleştirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Aydıntan (2009) “Ruhsal zekânın Dönüştürücü Lider Üzerindeki Etkisi”ni incelediği araştırmasında; ilham verme, bireysel ilgi, karizma ve zihinsel uyarım boyutlarından oluşan dönüştürücü liderlik üzerindeki ruhsal zekâ etkisini ortaya koymayı hedeflemiştir. Yöneticiye ait ruhsal zekâyı ölçerken, üç boyuttan (öz-benlik, kabullenme, amaç ve değerler) oluşan ve ruhsal zekâ özelliklerini içeren bir ölçek kullanmıştır. Çalışmada çeşitli sektörlerdeki yöneticiler ile özel bir üniversiteye ait işletme bölümü yüksek lisans öğrencileri üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. 126 kişiye uygulanan ankette ruhsal zekâsı fazla kişilerin dönüştürücü lider davranışları gösterme konusundaki yatkınlıkları incelenmiş ve araştırma sonunda ruhsal zekâsı yüksek liderlerin dönüştürücü lider davranışı sergilemeye daha yatkın oldukları tespit edilmiştir.

Buluç (2009) tarafından yapılan çalışmada “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, liderlik stilleri boyutunda okul yöneticileri en fazla idealleştirilmiş etki (davranış), en az ise laissez-faire liderlik davranışlarını gerçekleştirmektedirler. Örgütsel bağlılık ile liderlik stilleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise; örgütsel bağlılık ile; telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (davranış ve atfedilen), Entelektüel uyarım, bireysel destek ve koşullu ödül arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Kurt (2009) tarafından yapılmış olan “Okul Müdürlerinin Dönüştürücü Ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği Ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin kolektif yeterlik ve öz yeterlik algıları arasında orta düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu, Okul müdürlerinin işlemci liderlik stiline ise öğretmenlerin kolektif yeterlik algılarıyla düşük düzeyde, olumsuz yönde anlamlı ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Töremen & Yasan (2010) tarafından yapılan diğer bir çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rol ve davranışlarını gösterdikleri, cinsiyet değişkenine göre dönüştürücü liderlik algılamasında erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık tespit edildiği, branş değişkenine göre dönüştürücü liderlik algılamasında anlamlı bir farklılık

olmadığı, eğitim durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik algılamasında öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kul (2010) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı çalışma da, öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları alt boyutları olan dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (olumsuz davranışlar) yaşama düzeyleri arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik ile uyum arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki göstermektedir. Özdeşleşme ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutuyla içselleştirme alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile içselleştirme arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik ile iş doyumuna arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İşlemci liderlik ile öğretmenlerin iş doyumuna arasındaki ilişki incelendiğinde düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Oğuz (2011) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okçu (2011) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı çalışmada, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile yıldırma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin öğretmenlerin yıldırma algılarını düşürdüğü ortaya konmuştur. İşlemci liderliğin ise örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ancak yıldırma üzerindeki etkisi pozitif yönde ve düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirdikleri ve dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarından daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ayasbeyoğlu (2011) çalışmasında, günümüzde değişen liderlik kavramını ele alarak örgütler içerisinde ön plana çıkan dönüşümcü liderlerin davranışlarını etkileyen faktörler bağlamında duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular ışığında duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak iyimserlik ve gerçekçilik düzeyleri yüksek olan

yöneticilerin dönüşümcü lider davranışlarını sergileyemedikleri, problem çözme yeteneği yüksek olan yöneticilerin ise dönüşümcü lider davranışları sergileyebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrancı (2011) Türkiye’deki yöneticilerin duygusal ve ruhsal zekâlarının kuruluşların mali işlevleri üzerindeki olası etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonuçları ruhsal zekânın etkenlerinin mali işlevi çok zayıf etkilediğini ve çoğu etkenlerin işlev üzerinde anlamlı statiksel etkisi olmadığını göstermiştir. Hanafî (2010) yaptığı bir araştırmada denetçilerin ruhsal ve duygusal zekâlarının (bir aracı değişken olarak) işlevleri üzerinde etkileri için ampirik kanıtları incelemiştir. Araştırma sonuçları denetçilerin duygusal ve ruhsal zekâları ile işlevleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermişlerdir. Dahası, denetçilerin ruhsal zekâları ile işlevleri arasında (duygusal zekâ aracı değişken olarak) olumlu ilişkinin olduğunu bildirilmiştir.

Tura (2012) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş doyumuna Etkisi” adlı çalışmada, İlkokul öğretmenlerin anlayışına göre öğretmenlerin İş doyum düzeyleri ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili arasında yüksek ve olumlu ilişki tespit edilmektedir. Ayrıca Öğretmen algılarına göre öğretmenlerin İş doyumunu ile ilköğretim okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki belirlemektedir. öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stili ilişkisine bakarak, bu iki değişken arasında negative yönde bir ilişki gözükmemektedir.

İşliel (2013) yaptığı tez çalışmasında okul yöneticilerindeki duygusal zekâ düzeyleriyle liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmasını İzmir genelinde mevcut devlet okullarındaki yöneticiler üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ boyutuyla çalışanlara karşı liderlik davranışlarının arasında anlamlı ilişki tespit edilmiş, göreve İlişkin liderlik davranışları ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca yöneticilerin stresle baş etme, uyumluluk, genel ruh hali boyutları ile göreve İlişkin liderlik davranışları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiş, toplam duygusal zekâları, bireysel becerileri, bireyler arası beceriler boyutlarıyla göreve İlişkin liderlik davranışlarının arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Akgemci & Bekiş (2013) tarafından yapılan araştırmada, liderlikte ruhsal zekânın önemine işaret edilmiş; liderlerin, genellikle ruhsal zekâ özellikleri ile ilgili yargılara katıldıkları, başka bir anlatımla ruhsal zekâ özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tan vd., (2013) tarafından dünyanın farklı ülkelerinden 200’den fazla öğrencinin katılımıyla, ruhsal zekânın öğrenci liderleri tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik tarzına

etkisi üzerine yapılan araştırmada ruhsal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Akan & Sezer (2014) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, okulların öğrenen örgüt olma seviyeleri ile okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları analiz sonuçlarına göre bir biriyle pozitif ve yüksek anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güneş (2016) yaptığı tez çalışmasında, dönüşümcü liderlerin özelliklerini ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekânın seviyesini ölçmek maksadıyla Wong ve Law’un geliştirdiği “Duygusal Zekâ Ölçeği”, dönüşümcü lider davranışlarının ölçülmesi maksadıyla ise Avolio ve Bass’ın “Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular neticesinde duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Cezmi Savaş & Çobanoğlu (2016) “Öğretmenlerin Ruhsal Zekâsı ve Örgütsel Bağlılıkları: İş Memnuniyetinin Aracılık Rolü” adlı makalede öğretmenlerin ruhsal zekâsı daha fazla olanların iş doyumu düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Ayrıca iş memnuniyetinin aracı bir unsur olarak, ruhsal zekânın örgütsel bağlılığa etkisinde de önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda, müdürler, öğretmenlerin ruhsal zekâ düzeylerini dikkate alarak, öğretmenlerin iş memnuniyetinin ve örgütsel bağlılığının artmasını sağlamalıdır. Bu da onların kendilerinin ruhsal zekâyâ sahip olmaları gerektirdiği anlamına geliyor.

Kuruşcu (2017) yöneticilerin duygusal zekâ ve liderlik davranışları üzerine yaptığı çalışmada yöneticilerin duygusal zekâlarının ve liderlik davranışlarının çalışanların sahip olduğu örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmayı özel bir eğitim kurumundaki öğretmenler üzerinde yapmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında zayıf düzeyli anlamlı, pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin koşullu ödüllendirme boyutlarının aracılık rolünün bulunduğu; örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal zekâ arasında nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve erdem boyutları ilişkilerinde dönüşümcü liderliğin kısmen aracılık rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yurt dışı araştırmalar.

1985-1990 senelerinde dönüşümcü liderlik alanında yoğun bir şekilde ve sistematik olarak araştırmalar yapan Bass tarafından yapılan çalışmalar ile dönüşümcü liderliğin anlaşılabilir ve ölçülebilir bir model olarak ortaya çıkışı gerçekleşmiştir. Bass (1985) bu

çalışmalar neticesinde; Entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi ve karizma olacak şekilde üç dönüşümcü liderlik davranışı belirlemiş ve ayrıca dönüşümcü liderlerin kendilerini izleyen kişilerin gelişimlerine profesyonel anlamda önemli katkılarda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Bass, dönüşümcü liderliğin ölçülebilmesi amacıyla “Çoklu Liderlik Ölçeği” adı altında gerçekleştirdiği ölçek çerçevesinde; etkileşimci lider ile dönüşümcü lideri karşılaştırmış ve bahse konu ölçek çeşitli ülkelerde okullar ve ordular gibi birçok örgüt üzerinde kullanılmıştır.

Howell & Higgins (1990) yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlerin çalışanların eğilimleri üzerindeki etkisini ölçmeyi hedeflemişlerdir. Araştırma kapsamında Kanada’daki şirketlerde “şampiyon” olarak adlandırılan liderlerin, kendisine şampiyon ismi verilmeyen liderlere göre daha çok dönüşümcü lider hareketleri sergiledikleri tespit edilmiştir.

Howell & Avolio (1993), Seltzer & Bass (1990), Bycio, Hackett & Allen (1995) ile Podsakoff vd., (1990) çalışmalarında dönüşümcü liderliği; liderin yüksek performansı, çabası ve tatminiyle ilişki içinde olduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin örgütteki kişilerin örgüte bağlılık seviyelerine pozitif etki ettiği ve çalışanlarda güven duygusu oluşturduğu sonucuna ulaşmışlardır. Liderlerin izleyicilere ilham vermeli ve iletişim kurarken duygusal zekâ yeteneklerine sahip olmalarını bulunmuştur.

Goleman (1995), insanın zekâ seviyesini yüksek oranda ortaya koyduğu düşünülen zihinsel zekâyı (IQ) ilave olarak duygusal zekânın (EQ) da eş derecede önemli olduğunu savunmuş ve duygusal zekâ üzerinde yaptığı çalışmalar ile duygusal zekâyı da bu alanda popüler hale getirmiştir. Çalışmaları sonucunda duygusal zekânın kişilere, kendisinin ve diğer bireylerin hislerine ilişkin olarak farkındalık kazandırdığını tespit etmiş ve IQ’nun etkin kullanılabilmesi için EQ’nun temel bir ihtiyaç olduğunu savunmuştur.

Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996) yaptıkları çalışmada dönüşümcü lider davranışlarını incelemişlerdir. Dönüşümcü lider davranışlarının diğer lider davranışlarına göre izleyicilerce daha etkin bir şekilde değerlendirildiğini ve örgütün başarısına ve performansına katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda, araştırma sonucunda dönüşümcü liderlerin örgütsel faaliyetler açısından önemli bir yere sahip olduğu neticesine ulaşmışlardır.

Sosik & Megerian (1999) ise duygusal zekâ, dönüşümcü liderlik ve yönetsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 63 yönetici ve 192 ast üzerinde araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda karizmatik ve dönüşümcü liderlik davranışları açısından duygusal zekânın faydalı bir belirti olduğunu tespit etmişler ve dönüşümcü liderlik için kendi duygularının farkında olabilme yeteneğinin çok önemli bir unsur olarak ortaya çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.

Barling, Slatter & Kelloway (2000), liderlikte duygusal zekânın yerini incelediği çalışmasında dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarının duygusal zekâ ile ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Emmons çalışmasında ruhsal zekâ çalışanların iş performansını ve iş duyumunu artmaktadır. Ruhsal zekâ, katılımcıların işlevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. (Emmons, 2000).

Palmer vd., (2001) yaptıkları çalışmada duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışlarını ne şekilde etkilediğini incelemiş ve çalışmada dönüştürücü liderlikte duygusal ya da sosyal ilişkilerin öneminin ön planda olduğu görülmüştür. Araştırma neticesinde dönüştürücü liderlerin geleneksel liderlere oranla izleyicileriyle kişilerarası ilişkilere girmeye eğilimli ve izleyicilerinin ihtiyaçlarına empati ile yaklaşabildikleri sonucuna varılmıştır.

Sivanathan & Fekken (2002); ahlaki düşünmenin ve duygusal zekânın liderliğe etkilerini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, yüksek duygusal zekâyâ sahip liderlerin astlarınca daha çok dönüştürücü lider davranışları sergileyen ve daha etkili liderler olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Zohar & Marshall (2004); zihinsel ve duygusal zekâlar üzerinde bir olgu olarak gördükleri ruhsal zekâyı incelemişler ve bu alanda ilk araştırmaları gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında ruhsal zekânın sahip olduğu dönüştürücü gücün onu duygusal zekâdan farklı yapan en önemli özellik olduğunu tespit etmişlerdir. Ruhsal zekâsı yüksek liderlerin, çalışanların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli örgütsel vizyona ve değerleri belirleyebilecek kaynaklara sahip olduklarını savunmuşlardır. Bu kapsamda yaptıkları çalışmalar neticesinde, duygusal ve zihinsel zekâyı kapsayan ruhsal zekânın da dönüştürücü lider üzerindeki etkilerinin araştırılması gerekliliğinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Leban & Zulauf (2004); dönüştürücü liderlik stilleriyle duygusal zekâ yetilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda duygusal zekânın yöneticilerin dönüştürücü liderlik stillerine katkı sağladığı belirler.

Abedi Jafari & Moradi (2005) duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçta iki değişken arasında yüksek pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Enter metodu ile yapılmış regression sonuçlarında da duygusal zekânın beşli bileşenlerinden empati, özbilinç ve motivasyon (?), dönüştürücü liderliğin değişimlerinin %78'ni açıklamaktadırlar.

Evert & Hayashi (2006), duygusal zekâ ile dönüştürücü liderliği incelemiş ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma 46 lider üzerinde

gerçekleştirilmiş ve araştırma neticesinde duygusal zekâ becerileriyle dönüşümcü liderlik özelliklerinin arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve liderlerin sahip olduğu deneyimlerin duygusal zekâ becerileri ve liderlik özellikleri üzerinde etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Spaeth (2007) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin duygusal zekâsı ile liderlik becerilerinin arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında problemlerin oluşma sebebi olarak kişiler arası ilişkiler ele alınmış ve araştırma sonucunda okul yöneticileri tarafından zor durumlarla karşılaşıldığında duygusal zekâ becerilerinin kullanıldığı tespit edilmiştir.

Chi, Yeh & Yu (2008) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve iş doyumunu ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişki sonucuna ulaşmıştır. Çalışma sonucuna göre dönüşümcü liderlikle iş doyumunu arasında pozitif yönde korelasyon, Örgüt kültürü ile iş doyumunu arasında pozitif yönde bir ilişki, İş doyumunun örgütsel performansın önemli bir açıklayıcısı olduğu. İş doyumunu dönüşümcü liderlik ve örgütsel performans ile örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında bir aracı konumunda olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Rezaian & Keshtgar (2008) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık İle Duygusal Zaka Arasında İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada bu değişkenler ve değişkenlerin bileşenleri ve boyutları arasında ilişki görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile duygusal zaka arasında ilişki olumlu ve yüksek olarak saptanmaktadır. Bu araştırmacılar örgütlerde duygusal zekânın artması ve buda örgüt bağlılığın yükselmesinin yollarından birisini bu konu ile ilgili eğitim verilmesi ve değeri de çalışanlar arasında samimiyet oluşturmak önermektedir.

Watson (2009) sağlık kuruluşlarında yöneticilerin liderlik stilleri ve motivasyon faktörlerinin çalışanlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, dönüşümcü liderlik davranışı ile iş görenlerin motivasyon faktörleri ve iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki, sürdürümcü liderlik ile pozitif yönde düşük bir ilişki ve serbestlik tanıyan liderlik davranışları ile iş görenlerin motivasyon faktörleri ve iş doyum düzeyleri arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Farhangi vd., (2009) yaptıkları bir çalışmada duygusal ve ruhsal zekâların dönüştürücü liderliğin öngörücü etkenleri olarak etkide bulunmalarını araştırmışlar. Bulgular ruhsal ve duygusal zekâların dönüştürücü liderlik üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermişler. Araştırmacılar, ruhsal zekâ mefhumunun yeni kavramlaştırılması ve ölçeklerin geliştirilmesiyle birlikte, ruhsal zekânın liderliğe etkisi, duygusal zekâdan daha fazla olduğu söylemeklerdir. Duygusal zekâ sınırlar içinde çalışır ve durumların davranışları

yöneltebilmesini sağlar. Ruhsal zekâ ise ilk olarak kişinin beyinde “bulunduğu durumda neden bulunmuştur?” sorusu ile doğar ve Maneviye ile geliştirilir.

Nargesian, Vasegh, Fatahi & Farhangi (2009) “Ruhsal Zekâ, Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelemesi” başlıklı makalesinde ruhsal zekâ ve duygusal zekânın, dönüşümcü liderlik arasında yüksek olumlu bir ilişki görülmektedir ayrıca ruhsal zekâ ve duygusal zekâ, dönüşümcü zekâyâ değerli etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Faramarzi, Homayi & Hosseini (2009) “Üniversite öğrencilerin ruhsal zekâ ve duygusal zekâlarının ilişkisinin incelemesi” adlı araştırmalarında yer alan regresyon analizlerinin gösterdiği sonuçlara göre ruhsal zekâsı yüksek olanların duygusal zekâları da yüksek çıkmıştır. Buna göre, ruhsal zekâları yüksek olanlar, duygusal zekâlarını daha iyi kontrol edebildiklerini ve ruhsal zekâlarını daha fazla geliştirmiş olanların sosyal becerilerinin de yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Sadece ruhsal zekânın bir bileşeni olarak dua ve ibadet, duygusal zekânın bileşenlerinden kendisinin ve diğerlerinin duygularının farkında olma, sosyal becerileri ve duygusal zekânın olumlu tutuma etkisi görülmemiştir. Bu durum da dua ve ibadetin şahsi bir konu olması ve her bireyin kendi tutumları ile ibadet etmesi ile açıklanabilir.

Abd Majid vd., (2010) araştırmalarında bireylerin kopyacılıktan vazgeçebilmesini ve kendilerine özgü orijinal bireyler olmasının bir faktörü olarak ruhsal zekâyı vurgulamışlardır. Onlar, çalışanların yüksek bir içsel denetime sahip olmaları, kendilerine özgü yeni bir şeyler üretmelerinin önemine odaklanmışlardır. Ruhsal zekâları düşük olan çalışanlar arasında kopyacılık ve dolandırıcılığı engelleyen etik olarak değerleri geliştirebileceğini önerirler. Ruhsal zekâ puanı yüksek olan kişi, kendi içsel yeteneklerini daha iyi algılayabilir ve kendi heyecanlarını kontrol edebilmek, düşüncelerini iyileştirebileceklerdir. Bunun sonucu olarak, heyecanlarını ve faaliyetlerini kontrol edebilen biri talimatlar uyarınca işlerini daha iyi gerçekleştireceğinden emin olabilecektir.

Voon, Lo, Nigui & Ayob (2011) dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik stillerinin iş görenlerin iş doyumları üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, yöneticilerin dönüşümsel liderlik stili ile iş görenlerin iş doyumları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş, buna karşın sürdürümcü liderlik stili ile iş görenlerin iş doyumları arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

Gharamaleki, Mirnasab, Ghoaribonab & Hashemi, (2011) “ Dini inançları ile sıkıntıları giderme yöntemleri ve ruhsal zekâ ilişkisinin incelenmesi “adlı çalışmada çalışmalarında, 372 üniversite öğrencisine anket uygulanmış ve sonuç olarak ruhsal zekâ ile

dini inançlarla sıkıntılardan kurtulmak arasında pozitif ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Çalışmada yanıt verenlerin %85'i, hayatın olumsuz olaylarıyla karşılaşırken Allah'a itimat ve tevekkül edip, tanrıya sığınır (Nourzad Gharamaleki, Mirnasab, Ghobaribonab & Hashemi, 2011)

Suan, Kavitha, Yeow & Cyril (2012) yılında yapılmış “Başarılı Girişimcilerde, Yaratıcılık ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesinde Duygusal Zekâ ve Ruhsal Zekâ İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve” adlı bir çalışmada, iş girişimlerindeki başarı sadece girişimci açısından değil, aynı zamanda girişimciyi çevreleyen insanlar, yani çalışanlar ve müşteriler açısından da önemi söz konusudur. İnsanları yönetme yeteneği, iş girişiminin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Duygular, işyerindeki insanların algı ve tutumlarını etkiler. Sözlü ve sözsüz ifadeleri değerlendirme yeteneği, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılmasına yardımcı olur. Bu çalışmanın amacı, başarılı girişimciler arasında yaratıcılığı ve yeniliği beslemede Duygusal ve ruhsal zekâyı ilişkilendirmek için kavramsal bir çerçeve oluşturmakmış. Kurumsal çerçevede bulunduğu sonuçlara göre Duygusal ve Ruhsal zekâ girişimcilerin yaratıcılık ve yenilikçiliklerinde yardımcı olup ve önemli bir rol oynadığı tespit edildi.

Maleki Avarsin, Hosseini Nasab & Vafajou, (2012) tarafından yapılmış makalede duygusal zekâ ve bileşenleri ile dönüşümcü liderlik arasında zayıf bazen orta seviyede ilişki görülmektedir. Regression sonuçlarında öz yönetim, özbilinç ve sosyal bilinç, dönüşümcü liderlik için uygun taminleyicilerdir.

İran Varamin İlçesinin lise yöneticilerin Duygusal Zekâ ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkisi adlı Rezai, Tabatabai & Saki (2012) tarafından yapılmış makalede 56 müdür ve 225 öğretmen yanıtları alınmış ve sonuçlara göre ikisinin arasında tüm bileşenlerde ilişki görülmektedir. Bu araştırma sonucu bunu gösteriyor ki ne kadar lise yöneticilerin duygusal zekâsı yüksek olursa Onlarda dönüşümcü liderlik davranışları daha fazla görülmektedir (Rezai vd., 2012).

Rafaei Saeedi, Yekta & Masoudi (2014) tarafından “Dini yönelim ve ruhsal zekâ arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı bir makale çalışması yapılmıştır. Sonuçlara göre ruhsal zekâ ile dini yönelim arasında pozitif yönde korelasyon görülmektedir. Bu çalışma İran'ın Mashhad ilinde olan özel üniversitede okuyan, 115 kız öğrenci ile gerçekleştirilmiştir;

İran'da yapılan bir başka araştırmada, İran'nın Şehrikurt ilinin bir üniversitesinde tıp fakültesinde çalışanların; ruhsal zekâ, iş memnuniyet ve ruh sağlığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara göre ruhsal zekâ ile ruh sağlığı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiş ancak çalışanların iş duyumu puanları ile ruh sağlığı puanlarının arasında pozitif ve anlamlı

bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca ruhsal zekâ ile iş memnuniyeti puanları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir (Ghasemi Pirbalouti vd., 2014).

Rostami (2015) tarafından yapılan çalışmada; ruhsal zekânın varoluşçu eleştirel düşünme, kişisel anlam yükleme, farkındalık, farkındalığın konumun artması gibi faktörlerle dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Duygusal zekâsı yüksel olan kişilerin dönüşümcü liderlik puanlarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sajadi (2016) araştırmasında, 180 müdür ve personel arasında nicel bir araştırma yaparak ruhsal zekânın dönüşümcü liderlikteki rolünü incelemiştir. Dönüşümcü liderlik ve Ruhsal zekâ korelasyon sonuçlarında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yani ruhsal zekânın artışı dönüşümcü liderliğin yükselmesine sebep olmaktadır. Dönüşümcü liderler ruhsal zekânın özelliklerini kullanarak, çalışanların düşünce ve inaçlarını etkileyerek onları örgütün ve grubun ortak amacına doğru yönlendirmektedirler. Sonuç itibarıyla ruhsal zekâ, duygusal zekâ ve liderlik üzerine özellikle de dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmaların hemen hemen hepsinde zekâ ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Zoghi Paydar, Nabizadeh & Mahmoudi (2017) çalışmasında, İran-Hamedan şehrinde olan bir devlet üniversitesinde öğrencilerin ruhsal zekâ ve ahlaki zekâlarının, onların dini uyumları ile ilişkisi incelemektedirler. Regresyon sonuçlarına göre ruhsal zekâ ve ahlaki zekâ birleşimi, içsel dini uyumların %12'sini öngörmektedir. Ayrıca ruhsal zekâ ile dini uyum arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Haryono, Rosady & MdSaad (2018) yaptıkları araştırmada; hem duygusal ve ruhsal zekânın katılımcıların iş performanslarına etkisini, hem de bu etkide örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak rolünü incelemiştir. Örgütsel bağlılığın, duygusal ve ruhsal zekâyı olumlu ve anlamlı bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın, iş performans üzerinde de anlamlı, olumlu etkisi vardır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel bağlılıkları, iş performanslarının iyileştirmesini etkilenmektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığını güçlendirmek için çalışanların duygusal ve ruhsal zekâların rolü çok önemlidir. Örnek kişilerin performansı topluma hizmette sorumluluk duygusu, samimiyet, öz farkındalık ve profesyonellik eksikliği, ruhsal ve duygusal zekâ ile belirtilebilir. Duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerinde de olumlu bir etkisi vardır.

Allen (2019)'in "Jamaika Bayan Yöneticilerinde Kültür ve Dönüşümcü Liderlik Arasında İlişkide Aracı Değişken Olarak Duygusal Zekâ" adlı çalışmasının örneklemini çeşitli kamu ve özel sektörlerinde, şehir ve köyde çalışan 38 Jamaikalı bayan yöneticiden

oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre; kadın yöneticilerin kültürel değerler puanlarının, dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı doğrudan etkisi vardır. Açıklayıcı regresyonlar sonucunda, kültürel değerleri deneyimsel duygusal zekâlarını pozitif ve yaşlarını negative bir şekilde yordamaktadır. Kadın yöneticilerin liderlik becerilerini, eğitim geliştirilmesi ve uygulanmasını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Duygusal zekânın kültür ve dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisi görülmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, verilerin analizi ile ilgili olarak ayrıntılı bilgilere ve yorumlamalara yer verilmiştir.

Araştırma Yöntemi

“Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Atatürk Üniversitesi Örneği)” konusunda yapılan bu çalışma, nicel araştırma deseninde ve tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma yönteminin en güçlü yönü, araştırma evreni düzeyinde genellenebilir nitelikte ölçülebilmesi, güvenilir veriler üretmesi ve toplumda bir bütün olarak var olan yapı ve desenleri keşfetmeyi sağlamasıdır (Haralambos, Holborn, Heald & Trowler, 1995, s.856). Tarama modelinde gerçekleştirilen araştırmada üniversitedeki yöneticilerin ruhsal zekâları bağımsız değişken, duygusal zekâları hem bağımlı hem de bağımsız değişken; dönüşümcü liderlik özellikleri ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Atatürk üniversitesinde fakülte ve meslek yüksekokullarında (22 Fakülte, 12 Meslek yüksekokulu, 2 Yüksekokul, 7 Enstitüde) görev yapan 579 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada dekan, dekan yardımcısı, meslek yüksekokulu ve yüksekokul müdür ve müdür yardımcısı, enstitü müdür ve müdür yardımcısı ile bölüm ve anabilim dalı başkanları yönetici olarak değerlendirilmektedir. Atatürk üniversitede 89 kişi hem Bölüm Başkanı hem de Anabilim Dalı Başkanı oldukları için araştırmanın evreninin sayısı 481’e düşmektedir.

Aşağıdaki tabloda üniversite yöneticilerinin demografik dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 13. Atatürk Üniversitesi Yöneticilerinin Demografik Dağılımı

Unvan	Toplam (kişi)	Unvan	Toplam (kişi)	Katılımcı Sayısı (kişi)
Anabilim Dalı Başkanı	436	Birden fazla Anabilim Dalı Başkanı Olanlar	112	324
Bölüm Başkanı	217	Birden fazla Bölüm Başkanı Olanlar	16	201
Hem Bölüm Başkanı hem de Anabilim Dalı Başkanı	89	324+201= 525-89	436	436
Dekan Yardımcısı	42	Aynı zamanda Bölüm Başkanı hem de Anabilim Dalı Başkanı Olanlar	19	23
Yüksek Okul Müdürü	14	Aynı zamanda Bölüm Başkanı hem de Anabilim Dalı Başkanı Olanlar	9	5
Yüksek Okul Müdür Yardımcısı	25	Aynı zamanda Bölüm Başkanı hem de Anabilim Dalı Başkanı Olanlar	16	9
Dekan	23	Bölüm Başkanı veya Anabilim Dalı Başkanı Olanlar	15	8
Toplam			481	

Araştırmada örneklem seçme yöntemi olarak oranlı eleman örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Alt evrendeki tüm öğelerin seçilme olasılığının birbirine eşit olduğu oranlı eleman örneklemede her bir alt evrenden alınacak eleman miktarı, o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenmektedir. Böylece alınacak örneklemin, evreni tüm alt birimleri ile temsil etmesi güvence altına alınmış olmaktadır. Buna “gruplandırılmış örnekleme”, “tabakalı örnekleme” de denilmektedir (Karasar, 2005). Bu araştırmanın örnekleme yöntemi oranlı örneklemede tabakalı örneklem alma yöntemiyle aşağıdaki formül kullanılarak örnekleme alınması gereken yönetici sayısı belirlenmiştir (Akbulut & Yıldız, 1999; Saraylı, 2004).

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2}$$

$$n = \frac{481 \cdot (0.5)^2 \cdot (1.96)^2}{480 \cdot (0.05)^2 + (0.5)^2 \cdot (1.96)^2} = \frac{461,9524}{2,1604} = 213,82 \approx 214$$

Denkleme göre, n= örnek kütle büyüklüğü, N= Ana kütle hacmi, P= Evrendeki X’in gözlenme oranı, Q= X’in gözlenmeme oranı (1-P), Z= % (1- α) düzeyinde Z test değeri, α = Önem düzeyi, d= Hata (tolerans) payıdır. Mümkün olduğunca büyük örnekle çalışmak için 0,5 olasılık temel alınmıştır. %5 önem düzeyinde %5 hata payı ile ana kitleyi temsil edecek yöneticilerin örneklem büyüklüğü ise yaklaşık 214 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmacı daha iyi sonuç almak amacıyla hem elektronik ortamda mail ve link şeklinde ve hem elden teslim ederek anketlerin dağıtımını 293 kişiye yapmış, bunlardan 219 kişi sorulara yeterli yanıt vermişlerdir.

Bu araştırmada sorulara yanıt veren bir devlet üniversitesinde çalışan yöneticilerin, cinsiyet, kıdem, unvan, medeni durumu, akademik kariyer ve görev yaptıkları birime göre demografik özelliklerine ilişkin frekansları ve yüzdelik değerleri Tablo 14’de sunulmuştur.

Üniversite yöneticilerinin demografik kişisel özellikleri Tablo 14’te verilmektedir.

Tablo 14. *Atatürk Üniversitesi Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı*

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	n	%
Kadın	33	15.1
Erkek	186	84.9
Toplam	219	100
Unvan	n	%
Dekan	12	5.5
Dekan yardımcısı	19	8.7
Meslek yüksekokulu müdürü	3	1.4
Meslek yüksekokulu müdür yardımcısı	12	5.5
Yüksekokulu müdür yardımcısı	2	0.9
Bölüm başkanı	77	35.2
Anabilim dalı başkanı	94	42.9
Toplam	219	100
Kıdem	n	%
10 yıl ve aşağı	31	14.2
11-15 yıl	24	11.0
16-20 yıl	44	20.1
21-30 yıl	73	33.3
30 yıl ve üzeri	47	21,5
Toplam	219	100.0
Akademik Kariyer	n	%
Öğretim Görevlisi	25	11.4
Dr. Öğr. Üyesi	43	19.6
Doçent	46	21.0
Profesör	105	47.9
Toplam	219	100.0

Tablo 14. (Devamı)

Görev yaptıkları birim	n	%
Meslek yüksekokulu	38	17.4
Mühendislik	18	8.2
Edebiyat	27	12.3
Sağlık Bilimler	34	15.5
Eğitim	27	12.3
Fen	15	6.8
İktisad ve idari bilimleri	11	5.0
Spor Bilimler	8	3.7
Güzel sanatlar	18	8.2
İlahiyat	23	10.5
Toplam	219	100.0
Medeni durumu	n	%
Evli	191	87.2
Bekar	28	12.8
Toplam	219	100.0
Yaş	n	%
30-39	44	20.1
40-49	84	38.4
50-59	68	31.1
60 ve üzeri	23	10.5
Toplam	219	100

Tablo14 incelendiğinde araştırmaya katılan üniversite yöneticilerinin; %84,9'nın erkek ve %15,1'inin kadın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticilerin medeni durumuna bakıldığında ise; %87,2'si evli ve %12,8'i bekardır.

Katılımcıların %5,5'i dekan, %8,7'i dekan yardımcısı, %1,4'ü meslek yüksekokul müdürü ve %5,5 müdür yardımcısı, %0,9'u yüksekokulu müdür yardımcısı, %35,2'si bölüm başkanı ve %42,9'unu anabilim dalı başkanıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %20,1'i 30-39 yaş aralığında, %38,4'ü 40-49 yaş aralığında, %31,1'i 50-59 yaş aralığında ve %10,50'si 60 yaş ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %17,4'ü meslek yüksekokulunda, %8,4 mühendislik, %12,3 edebiyat, %15,5 sağlık bilimler, %12,3 eğitim, %6,8 fen, %5 iktisad ve

idari bilimler, %3,7 spor bilimler, %8,2 güzel sanatlar ve %10,5 ilahiyat fakültesinde görev yapmaktadırlar.

Yöneticilerin akademik kariyer sıralamasında; en fazla %47,9 ile profesör, %21 ile doçent, %19,6 doktor öğretim üyesi ve en az %11,4 ile öğretim görevlisi bulunmaktadır.

Katılımcıların kıdem değişkenine göre yapılan değerlendirmede 5 yıl ve aşağısı ile 35 yıl ve üzerinde olan kişi sayısının çok az olmasından dolayı sıralama 10 yıl ve aşağısı ile 30 yıl ve üzeri olarak gruplandırılmıştır. En fazla sayı %33,3 ile 21-30 yıl çalışanlardan; en az %11 ile 11-15 yıl arası çalışanlara aittir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri dönüşümcü liderlik ölçeği, duygusal zekâ ölçeği, ruhsal zekâ ölçeği ve kişisel demografik bilgi formu ile toplanmıştır. (Ek-6) Araştırma ile ilgili izin belgelerinin tamamı mail yoluyla ve elden teslim alınmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları araştırmacı tarafından mümkün olduğunca katılımcılarla yüzyüze görüşülerek uygulanmaya çalışılmıştır. Ölçekler uygulanırken katılımcılara açıklamalar yapılmış ve daha net ve doğru cevaplar vermeleri sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği, duygusal zekâ ölçeği, ruhsal zekâ ölçeği ve kişisel demografik bilgi formları katılımcılara araştırmacı tarafından elden teslim edilmiştir. Yöneticilere uygulanan anketlerinin uygulama süreci, 15.01.2016 tarihinde başlamış; 15.05.2016 tarihinde tamamlanmıştır.

Ruhsal zekâ ölçeği (RZÖ).

Araştırmacı tarafından geliştirilen Ruhsal Zekâ Ölçeği'ne kaynak oluşturmak bakımından yurt içi ve yurt dışı alanyazınları taranmıştır. Özellikle King & Decicco'nin (2009) 24 madde ve 4 faktörlü; Amram & Dryer (2008)'in 83 madde, 5 boyut ve 22 alt boyutlu; İran'da Sohrabi & Naseri (2009)'nin 97 madde ve 4 faktörlü; Badie ve diğerlerinin (2010) 42 madde ve 4 faktörlü; Abdoullahzadeh diğerlerinin (2008) 29 madde ve 2 faktörlü Ruhsal Zekâ Ölçeği'leri incelenmiştir. Elde edilen bilgiler, danışmanın ve uzmanların görüşleri doğrultusunda değerlendirilerek yöneticilerin ruhsal zekâlarını ölçme aracı için referans oluşturulmuştur.

İkinci aşamada; alanyazın taramasından elde edilen bilgiler, uzmanların katkısı ve aynı zamanda araştırmacının yorumları ile 200 maddelik soru havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan 200 soru eğitim, psikoloji, istatistik, ölçme ve değerlendirme uzmanlarının önerileri dikkate alınarak, 3'lü likert (uygun, kısmen uygun ve uygun değil) ve 50 maddelik üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ölçme aracı olarak sonuçlandırılmıştır. Bu maddelerden 38'i

olumlu; 12'si olumsuzdur. Oluşturulan maddeler 5'li likert tipi ve "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde düzenlenmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde esas alınan aritmetik ortalama aralıkları "1.00-1.80=Kesinlikle katılmıyorum", "1,81-2,60=Katılmıyorum", "2,61-3,40=Kısmen katılıyorum", "3,41-4,20=Katılıyorum" ve "4,21-5,00=Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Sonraki aşamada, 50 sorulu 5 seçenekli şema formu; Erzurum Yakutiye, Palandöken ve Aziziye ilçelerinde bulunan tüm okullara (ilkokul, ortaokul ve lise) ve bu okullarda bulunan müdür ve müdür yardımcılara, adresleri alınarak mail yoluyla gönderilmiş; mail adresi olmayanlara elden teslim edilmiştir. Erzurum Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistik biriminden alınan verilere göre toplam okul yöneticilerinin sayısı 571'dir. Bu yöneticilerden 453'ü yeterli yanıtları vermiş; veri analizleri bu 453 kişinin yanıtları doğrultusunda yapılmıştır. Erzurum Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünden 31.03.2016 tarih ve 36648235/3660093 sayılı yazı ile "Ruhsal Zekâ Ölçeği"nin söz konusu ilçelerdeki okullarda (ilkokul, ortaokul ve lise) uygulanabilmesi için izin onayı alınmıştır.

Hazırlanan ölçeğin yapısal geçerliğini belirlemek için en çok kullanılan yöntemlerden olan, uzman görüşleri (Expert Opinion Technique) baz alınmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2015; Balcı, 2009; Nelms & Porter. 1985).

Araştırmada kullanılan örneklemin yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett küresellik testleri yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. *KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları*

KMO		.892
BTS	Ki-Kare	2697.039
	Sd	136
	p	.000

Tablo 15 incelendiğinde; BTS değerlerine göre test yüksek düzeyde güven aralığındadır ($X^2= 2697.039$; $p<.01$). Elde edilen sonuca göre; verilerin faktör analizi yapılmasının uygun olduğu söylenebilir. Geliştirilen ölçme aracının KMO değeri .892 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, verilen faktör analizine uygunluğunun "mükemmel" olduğu anlamına gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012; Zare Chahouki, 2010).

453 yöneticinin çalıştığı ilçeler dikkate alarak 5 ay sonra tabakalı örneklem metodu ile 120 yönetici restgele seçilmiş ve araştırmacı tarafından geliştirilen 17 maddeli 3 boyutlu

üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ölçme aracı uygulanmış ve verdikleri yanıtlar önceden verilen yanıtlarla karşılaştırılarak Test-tekrar test yapılmıştır.

Ruhsal zekânın 3 faktörünün toplam varyansa yaptığı katkı incelendiğinde; birinci faktörün (manevi hayat) toplam varyansa yaptığı katkı %33.627, ikinci faktörün (Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi) toplam varyansa yaptığı katkı %12.750 ve üçüncü faktörün (Farkındalık ve mükemmellik) toplam varyansa yaptığı katkı %6,970 olarak bulunmuştur. Bu değerler dikkate alındığında önerilen bu ilk üç faktörün önemli ölçüde varyansa katkı sağladığı söylenebilir. Toplamda üç faktörün toplam varyansa yaptığı katkı ise; %53,347 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliğini test etmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuş; güvenirlik çalışmasında ise Cronbach Alpha ve Test-tekrar test güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırma sonucunda toplam varyansın %53. 35'ini açıklayan 3 faktör altında 17 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Ulaşılan maddelerin anlamına göre araştırmacı her boyuta uygun ad vermiştir. 1. Boyut “manevi hayat” olarak adlandırılmıştır ve 8 maddeden oluşmuştur. İkinci boyut 5 madde “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi”, 3. Boyut “Farkındalık ve mükemmellik” şeklinde adlandırılmış ve 4 maddeden oluşmuştur.

Birinci boyutta güvenirlik Cronbach Alpha değeri 0,88, 2. boyutta 0,66 ve 3. boyutta 0,71 ve genel olarak üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,87 olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar güvenirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

50 soruluk ölçeğin her bir maddeye ait Cronbach-Alfa iç tutarlık katsayıları tablosu Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. 50 Soruluk Ölçeğin Her Bir Maddeye Ait Cronbach-Alfa İç Tutarlık Katsayıları

Maddeler	Her bir maddeye ait	Madde çıkarımına ait Cronbach's Alpha	Maddeler	Her bir maddeye ait	Madde çıkarımına ait Cronbach's Alpha
S1	.430	.899	S26	.403	.900
S2	.527	.899	S27	.389	.900
S3	.366	.900	S28	.644	.898
S4	.627	.898	S29	.519	.899
S5	.528	.899	S30	.566	.898
S6	.016	.906	S31	.568	.898
S7	.596	.898	S32	.642	.898
S8	.341	.901	S33	.559	.899
S9	.388	.900	S34	.497	.899
S10	.665	.897	S35	.519	.898
S11	.000	.905	S36	.137	.904
S12	.506	.899	S37	.195	.903
S13	.466	.899	S38	.345	.901
S14	.523	.898	S39	.183	.904
S15	.241	.902	S40	.576	.898
S16	.415	.900	S41	.194	.904
S17	-.044	.906	S42	.618	.898
S18	.103	.904	S43	.622	.898
S19	.487	.899	S44	.610	.898
S20	.052	.905	S45	.652	.898
S21	.486	.899	S46	.099	.904
S22	.585	.898	S47	.552	.898
S23	.419	.900	S48	.514	.899
S24	.540	.899	S49	.606	.898
S25	-.002	.906	S50	.625	.898

Tablo 16 incelendiğinde; maddelerden Cronbach-Alfa iç tutarlık katsayıları .30'un altında olanların çıkarılması gerekmektedir (Pallant, 2013). Bu duruma göre 6., 11., 15., 17., 18., 20., 25., 36., 37., 39., 41. ve 46. maddeler .30'un altında olduğu için çıkarılmıştır.

Çıkarılan maddelere göre ölçeğin bileşenler tablosu aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 17. *Bileşenler Tablosu*

Maddeler	Bileşenler							
	1	2	3	4	5	6	7	8
S45	.783	-.351						
S32	.754							
S28	.736							
S42	.734	-.347						
S44	.728	-.437						
S50	.727							
S4	.721	-.393						
S43	.720	-.364						
S10	.716							
S49	.705							
S33	.701							
S31	.696		-.333					
S7	.688	-.379						
S40	.681							
S24	.667							
S22	.645							
S47	.623							
S5	.620							
S30	.620							
S48	.617							
S29	.602							
S2	.583		.397					
S14	.578							
S34	.576							
S35	.572					.418		
S13	.559							
S19	.544			-.477				
S21	.526	.400						
S12	.504		.341					
S16	.471				.459			
S26	.447					.370		.412
S1	.426	.392	.420					
S23	.411	.343					.347	
S9	.392							
S18			.551					
S3	.340		.502				-.381	
S8				.513	.408			
S38	.361				.440	.376		
S27	.366			.373		.378	.374	

Tablo 17 incelendiğinde maddelerin binişiklik değerinin .10'un altında olduğu görülmektedir. Oysa maddelerle faktörel yükleri arasındaki binişiklik değerinin .10 üstünde olması gerekmektedir (Can, 2013). Bu nedenle 1., 3., 8., 16., 23., 26., 27. ve 38. maddeler bu çıkarılarak devam edilmiştir.

Çıkarılan maddelere göre ölçeğin dönüşümlü bileşenler tablosu yapılmıştır.

Tablo 18. *Dönüşümlü Bileşenler Tablosu*

	Bileşenler			
	1	2	3	4
S44	.803			
S4	.791			
S43	.782			
S45	.779			
S42	.762			
S7	.734			
S40	.731			
S50	.720	.353		
S5	.640			
S10	.630		.363	
S24	.562	.379		
S2	.476	.368		
S21		.703		
S22		.681		
S30		.655		
S14		.631		
S48		.607		
S34		.598		
S49	.362	.594		
S13		.587		
S32	.473	.559		
S19		.549		
S28	.343	.507	.453	.335
S33	.458	.478		
S35	.386	.468		
S47		.466	.333	
S12		.389	.361	
S9			.706	
S29		.455	.477	.400
S18				-.691
S31	.406	.445		.495

Tablo 18 incelendiğinde 2., 12., 18., 28., 31., 32., 33. ve 35. maddelerin binişiklik değeri .10 altında olmasından dolayı çıkarılmıştır. Faktör analizine devam edilmiştir.

Çıkarılan maddelere göre ölçeğin dönüşümlü bileşenler tablosu aşağıda Tablo 19’da yapılmıştır.

Tablo 19. *Dönüşümlü Bileşenler Tablosu 2*

	Bileşenler		
	1	2	3
S44	.825		
S4	.808		
S45	.801		
S43	.788		
S42	.769		
S7	.756		
S40	.720		
S50	.710		
S5	.671		
S24	.565	.367	
S21		.699	
S22		.691	
S14		.673	
S49	.384	.651	
S48		.628	
S34		.627	
S30		.626	
S13		.617	
S29		.616	
S47	.332	.578	
S19		.468	.401
S9			

Tablo 19 incelendiğinde; 9. maddeye değer atılmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu madde çıkarılıp Faktör analizine devam edilmiştir. Çıkarılan maddelere göre ölçeğin dönüşümlü bileşenler tablosu Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. *Dönüştürümlü Bileşenler Tablosu3*

	Bileşenler		
	1	2	3
S4	.811		
S44	.809		
S45	.783		
S43	.772		
S7	.754		
S42	.745	.349	
S40	.705		
S50	.701		
S5	.671		
S24	.567		.396
S49		.761	
S47		.718	
S48		.597	
S30		.576	
S14		.560	.387
S34		.547	
S21			.766
S19			.664
S29			.635
S22		.386	.643
S13		.343	.556

Tablo 20’de açıklayıcı faktör analizi, üç faktör olacak şekilde verilmektedir. Faktörde her madde incelenerek birinci faktör “manevi hayat”, ikinci faktör “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi” ve üçüncü faktör “farkındalık ve mükemmellik” olarak adlandırılmıştır. Manevi hayat faktörü incelendiğinde 5. ve 50. maddelerin; “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi” faktörü incelendiğinde 48. ve 14. maddeler faktörle bütünlük sağlamadığından dolayı çıkarılmıştır. Bu işlemlerin sonunda ölçeğe son halini vermek için tekrar açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Her bir soruya ait ortak varyans değerleri Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Ortak Varyans (Communalities) Değerleri

Sorular	Initial	Extraction	Sorular	Initial	Extraction
S4	1.000	.594	34	1.000	.446
S7	1.000	.593	40	1.000	.582
S13	1.000	.382	42	1.000	.613
S19	1.000	.463	43	1.000	.639
S21	1.000	.540	44	1.000	.610
S22	1.000	.554	45	1.000	.661
S24	1.000	.542	47	1.000	.383
S29	1.000	.409	49	1.000	.613
S30	1.000	.445			

Tablo 21’de belirtilen her bir maddenin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranları incelendiğinde; varyansın açıklanmasının %38-66 arasında değiştiği görülmektedir. Varyansın açıklanmasında 0,10’dan daha düşük bir maddeye artık rastlanmamış, herhangi bir madde çıkarma yoluna gidilmemiştir.

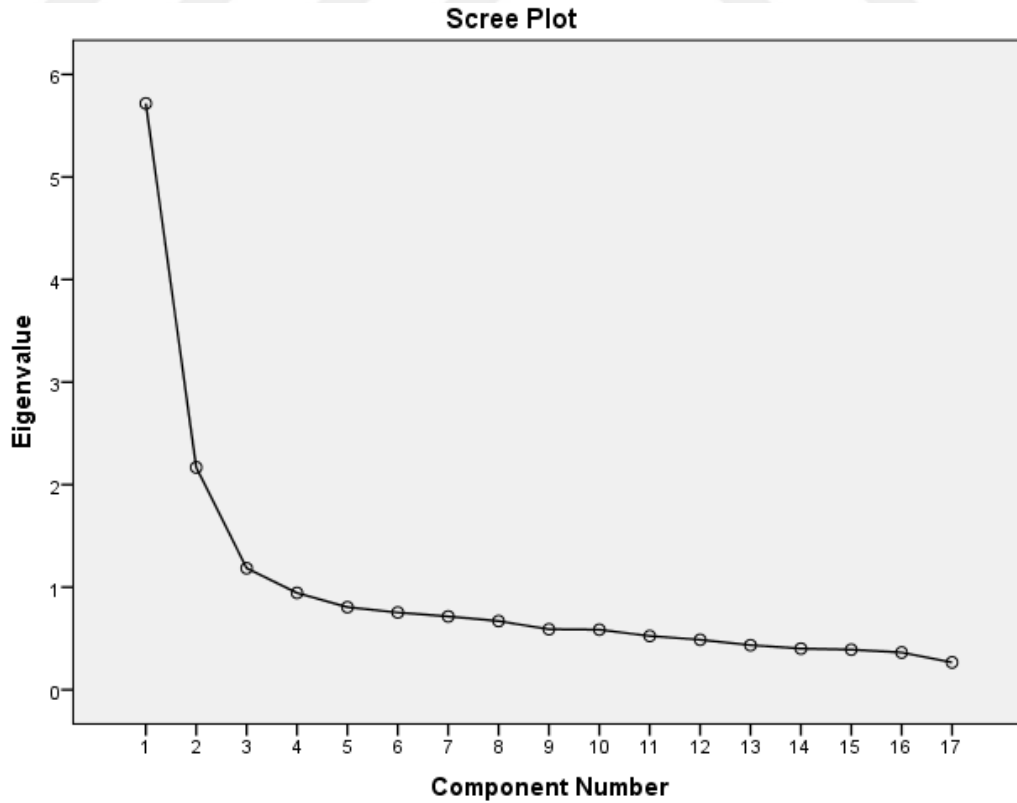
Tablo 22. Açıklanan Toplam Varyans

Sorular	Başlangıç Öz Değerleri			Kareli Yüklemelerin Çıkartma Değerleri Toplamı		
	Toplam	Varyansa	Birikimli %	Toplam	Varyansa	Birikimli %
		Katkısı %			Katkısı %	
1	5.717	33.627	33.627	5.717	33.627	33.627
2	2.168	12.750	46.377	2.168	12.750	46.377
3	1.185	6.970	53.347	1.185	6.970	53.347
4	.944	5.552	58.900			
5	.805	4.734	63.633			
6	.753	4.430	68.063			
7	.715	4.207	72.271			
8	.670	3.939	76.210			
9	.590	3.468	79.678			

Tablo 22. (devamı)

10	.586	3.447	83.125
11	.524	3.081	86.207
12	.488	2.868	89.075
13	.434	2.555	91.631
14	.401	2.361	93.992
15	.391	2.301	96.293
16	.363	2.137	98.430
17	.267	1.570	100.000

Tablo 22 incelendiğinde; geliştirilmeye çalışılan ölçeğin yapısının öz değeri 1’den büyük olan 3 faktörlü bir özellik taşıdığı görülmektedir. Ortaya çıkan 3 faktörün varyansa yaptığı katkı %53,347’dir. Geliştirilen ölçekte açıklanan varyans değeri olan %53,347 gerekli kriterleri sağlamaktadır (Schumacker & Lomax, 2015; Seçer, 2013). Faktörlerin toplam varyansa yaptığı katkı incelendiğinde; birinci faktörün toplam varyansa yaptığı katkı %33.627, ikinci faktörün toplam varyansa yaptığı katkı %12.750 ve 3. faktörün toplam varyansa yaptığı katkı %6,970’dir. Bu değerler dikkate alındığında önerilen bu ilk üç faktörün önemli ölçüde varyansa katkı sağladığı söylenebilir. Ölçeğin üç faktörlü olup olmadığını tam olarak anlayabilmek için yamaç birikinti grafiği aşağıda Şekil 10’da verilmiştir.



Şekil 10. Ölçeğe ait yamaç-birikinti (scree plot) grafiği.

Yamaç-birikinti grafiğine göre ilk ani değişiklik üçüncü faktörde meydana gelmektedir. Buradan, ölçeğin tahminen 3 faktörden oluşabileceğine karar verilmiştir. Ölçeğin üç boyutlu olduğuna karar verildiğinden muhtemel bir faktör yükü binişikliğini önlemek ve ölçeğe ait maddelerin faktör yüklerini belirlemek amacıyla döndürülmüş bileşenler matrisi incelenmiştir.

Tablo 23. *Döndürülmüş Bileşenler(Component) Matrisi Tablosu*

Sorular	Bileşenler		
	1	2	3
S45	.780		
S4	.771		
S44	.742		
S7	.738		
S43	.695		
S42	.653		
S40	.636		
S24	.616		
S49		.753	
S30		.609	
S47		.599	
S34		.575	
S21			.720
S22			.708
S19			.626
S13			.521
S29			.503

Tablo 23 incelendiğinde; maddeler, faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması ve binişiklik açısından değerlendirildiğinde, binişik durumda olan ve kabul düzeyinin altında faktör yüküne sahip olan bir maddeye rastlanmamaktadır. Birinci faktöre ait maddelerin yük değerinin büyüklüğünün .616 ile .780; ikinci faktör .575 ile .753; üçüncü faktör .503 ile .720 arasında değiştiği görülmektedir. Sonuçta, 17 maddeden oluşan ve ters madde içermeyen bir ölçek olmasına karar verilmiştir.

Tablo 24’de Ruhsal Zekâ Ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

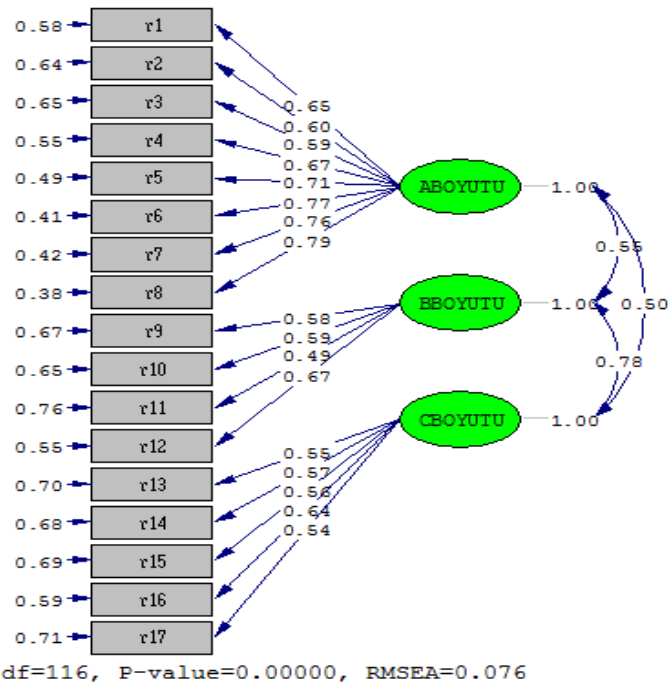
Tablo 24. Ruhsal Zekâ Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Manevi Hayat	S45	.780	24.436	.877
	S4	.771		
	S44	.742		
	S7	.738		
	S43	.695		
	S42	.653		
	S40	.636		
	S24	.616		
Bilinç Geliştirme Ve Kişisel Anlam Üretimi	S49	.753	14.832	.663
	S30	.609		
	S47	.599		
	S34	.575		
Farkındalık ve Mükemmelik	S21	.720	14.079	.704
	S22	.708		
	S19	.626		
	S13	.521		
	S29	.503		
Toplam Cronbach's Alfa= .865				
Toplam Açıklanan Varyans Oranı= %53.347				
KMO=.892 , X²=2697.039 , p<0.05				

Tablo 24'de Ruhsal Zekâ Ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz sonuçları verilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra elde edilen RZÖ'ne doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçlar Şekil 11'de gösterilmiştir.

Ölçme modellerine ilişki doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

17 madden oluşan ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi Lisrel 8.80 programı ile yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 11'de verilmiştir.

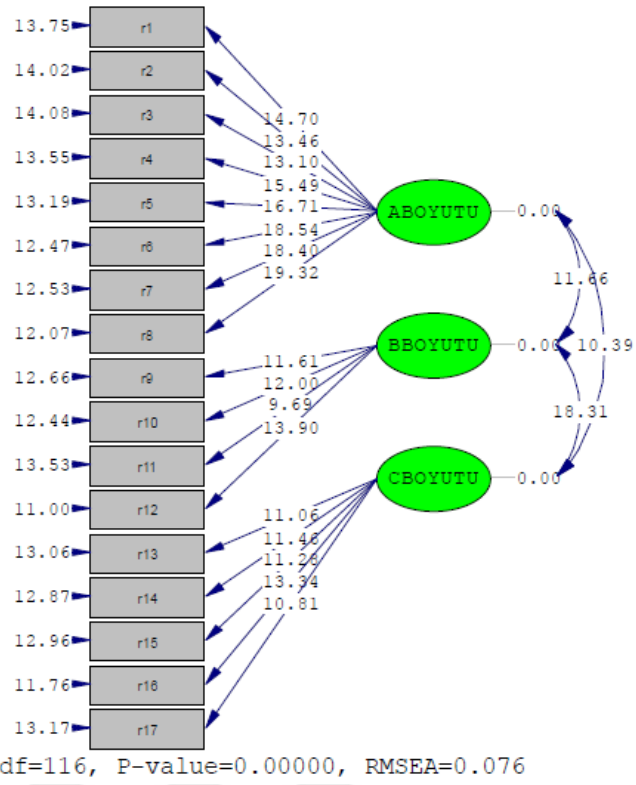


Şekil 11. Ruhsal Zekâ Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

Tablo 25. Ruhsal Zekâ Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Sonuçları

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	3.591
GFI > 0.90	.900
AGFI > 0.90	.950
CFI > 0.90	.950
RMSEA < 0.08	.076
RMR < 0.08	.020

Tablo 25 ve Şekil 11'i incelendiğinde; doğrulayıcı faktör analizi uygulanan bir modelin kabul edilebilmesi için ki-kare değeri (X^2) değerinin serbestlik derecesine oranı 3.59 olarak hesaplanmıştır. Bu oranın 5' ten düşük olması idealdir (Çokluk vd., 2012; Şimşek, 2007; Sümer, 2000). AGFI, GFI, CFI değerlerinin sırasıyla .95, .90, .95 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlerin .90'la 1 arasında olması idealdir (Seçer, 2013; Çokluk vd., 2012; Şimşek, 2007; Thomson, 2001; Aish & Jöreskog, 1990) RMR değeri .20 ve SRMR değerleri .060 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin .08'den düşük olması gerekmektedir (Seçer, 2013; Çokluk vd., 2012; Şimşek, 2007). NFI değeri .93 ve NNFI değeri .94 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin .90 ile 1 arasında olması gerekmektedir (?) (Çokluk vd., 2012). RMSEA değeri .076 olarak hesaplanmıştır ve .08'in altındadır (Şimşek, 2007; Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003). Elde edilen değerlerin oldukça uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin tüm uyum indekslerini sağladığı belirlenmiştir. Analizde oluşturulan yol haritası Şekil 12'de verilmiştir.



Şekil 12. Ruhsal zeka ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki yol haritası.

Güvenirlilik analizleri.

Ruhsal Zekâ Ölçeğinin güvenirlik katsayılarını bulma amacıyla Cronbach-Alfa iç tutarlık katsayıları ve test tekrar test güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. 5 ayda, 120 kişilik aynı gruba uygulanan ölçeğin test tekrar test güvenirlik katsayısı ve iç tutarlık katsayıları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. *Ruhsal Zekâ Ölçeği’nin Güvenirlik Analizi Sonuçları*

Faktörler	N	Cronbach-Alfa	Test Tekrar Test Güven.
Manevi Hayat	453	.88	.79
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	453	.66	.72
Farkındalık ve Mükemmellik	453	.70	.81
RZÖ	453	.87	.78

Tablo 26 incelendiğinde; RZÖ’deki faktörlerin güvenirlik katsayılarının .60’tan büyük olduğu görülmektedir. Bir ölçeğin güvenirlik katsayısının .60-1.00 arasında olması gerekmektedir (Pallant, 2013). Cronbach alpha güvenirlik katsayılarının 0,60’tan yüksek olması, güvenilir olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Kayış, 2009; Hair vd., 2010; Şencan, 2005). Elde edilen sonuçlarda faktörlerin güvenirlik katsayılarının uygun olduğu söylenebilir.

Karadeniz ve Aydın (2016) tarafından öğrenciler için bir ruhsal zekâ ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışmasında yapılan açımlayıcı ve

doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin, toplam varyansın %47,78'ini açıklayan 5 faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin KMO katsayısı 0,927; Barlett Testi anlamlılık değeri ise 0,000 bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin güvenirliğine ilişkin bilgileri elde etmek için kararlılık özelliği incelenmiş ve test tekrar test analizi kullanılmıştır. Ölçeğin kararlılığı için kanıt gösterilebilecek iki uygulama arasındaki korelasyon, 85'tir. Ölçeğin beş faktörlü yapısının doğrulanması amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizinde Ki-kare ($\chi^2 = 836,68$, $sd = 289$, $p = 0,00$) değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri RMSEA= 0,051, SRMR= 0,050 NFI= 0,94, CFI= 0,96, GFI= 0,92, AGFI= 0,90 olarak ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ).

Taş ve Çetiner'in 2007 yılında geliştirmiş olduğu 34 maddeli 6 boyutlu ölçme aracı izin alınarak kullanılmıştır. Ölçeğin boyutlarının cronbach alfa değerleri birinci alt boyut "Vizyon Belirleme ve Geliştirme" adlı alt boyut için 0.89, "Entelektüel Uyarım" için 0.87, "Davranış Modeli Oluşturma" için 0.91, "Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme" için 0.82, "Bireysel Destek Sağlama" için 0.91 ve "Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma" için ise 0.91'dir. Bu araştırmada ise Cronbach alfa değerleri; "Vizyon Belirleme ve Geliştirme" boyutu için 0.95, "Entelektüel Uyarım" için 0.88, "Davranış Modeli Oluşturma" için 0.89, "Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme" için 0.90, "Bireysel Destek Sağlama" için 0.87 ve "Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma" için 0.85, olarak belirlenmiştir. DLÖ'nün genel Cronbach's Alpha değeri 0.95 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlara göre ölçeğin kullanması uygun görülmektedir. Bu bağlamda, kullanılan ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik analizlerin sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin boyutları arasında olan ilişki, anlamlı, pozitif ve yüksek çıkmıştır.

Duygusal Zekâ Ölçeği (DZÖ).

Petrides ve Furnham (2000a, 2001) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği Kısa Formu (DZÖÖ-KF) Deniz, M. E., Özer, E. ve Işık, E. (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve 'Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Türkçe versiyonunun geçerlik ve güvenirliği incelenerek 4 boyutlu 20 maddeli duygusal zekâ ölçme aracı geliştirilmiştir. Ölçek 10 ters ve 10 olumlu sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin tamamı için, iç tutarlılık güvenirlik katsayısı 0.81, test-tekrar test güvenirlik katsayısı 0.86 olarak bulunmuştur.

Çalışmada KMO örneklem uygunluk katsayısı 0.89, Barlett Sphericity testi χ^2 değeri ise 3139.35 ($p < .001$) olarak anlamlı düzeyde bulunmuştur. Faktörler sırasıyla toplam varyansın %27, %10, %8 ve %7'ini ve toplamda %53'ünü açıklamaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 4 faktörlü iyi uyum gösteren yapı ortaya çıkmıştır. Yapılan analiz sonucunda 16 maddeden oluşan dört faktörlü ölçeğin yapısına ilişkin olarak $\chi^2 = 247.61$ ($df=95$, $p < .001$) değerine ulaşılmıştır. Bu değer ölçeğin iyi bir uyum gösterdiği konusunda önemli gösterge olarak değerlendirilebilir.

Güvenirlilik DZÖÖ-KF'nun iç tutarlık güvenirliği Cronbach alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Bu değerler “Öznel İyi Oluş” faktörü için .72, “Öz Kontrol” için .70, “Duygusallık” için .66, “Sosyallik” için .70 bulunmuştur. Ölçeğin toplamına 4 madde eklenmiş ve ölçeğin tamamı için Cronbach's Alfa değeri (?) .81 olarak tespit edilmiştir.

Ölçek 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 7'ye kadar (Kesinlikle katılıyorum) likert tipi bir ölçektir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenirlik analizlerin sonuçları şöyledir:

Dört boyutlu DZÖ'nin bu araştırma için yapılan güvenirlik çalışmasında her bir alt boyut için güvenirliğin göstergesi olarak alfa iç tutarlılık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonların “Öznel İyi Oluş” için .65 ile .92; “Öz Kontrol” için .60 ile .82; “Duygusallık” için .60 ile .84; “Sosyallik” ise .64 ile .82 arasında değişmektedir. Faktörlerin açıkladığı varyans oranları sırasıyla birinci faktör için %31, ikinci faktör için %15,5, üçüncü faktör için %7.4 ve dördüncü faktör için %10 olmak üzere toplam 63.9 olarak bulunmuştur. Çalışmada yapılan güvenirlik analizi sonuçları DZÖ'nin alt boyutları için; “Öznel İyi Oluş” Cronbach's Alfa değeri .62, “Öz Kontrol” Cronbach's Alfa değeri .78 “Duygusallık” Cronbach's Alfa değeri ise .70 ve “Sosyallik” Cronbach's Alfa değeri .77 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach's Alfa değeri .79 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara dayanarak ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Buna göre ölçekteki sorulara uygunluğu ve kullanılabilir olduğu belirlenmektedir.

Veri Analizi

Verilerin analizinde SPSS 20,0 istatistik paket programı, IBM SPSS AMOS programı 22.00 ve Lisrel 8.80 programları kullanılmıştır. Öncelikle çarpıklık, basıklık ve değişkenlerin normallik açısından durumları değerlendirilmiştir. Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin basıklık ve çarpıklık katsayıları ve Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk analizleri aşağıda verilmiştir.

Araştırma grubunun, “Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişki” anketine verdikleri yanıtlar değerlendirilerek, temel istatistik (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) analizleri yanında, değişkenler arasında anlamlı farklar olup olmadığını görebilmek için uygun olan analiz yöntemleri Mann-Whitney U testi, tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis yöntemleri de uygulanmıştır. Post Hoc testleri ile ortaya çıkan farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığı da test edilmiştir. Bu çalışmada LSD testi yapılmıştır. Bunun sebebi, LSD yönteminin standart t testlerini mümkün olan tüm grup ortalaması çiftlerine almasıdır. LSD testi farklılığın belirleneceği grup sayısının (k means) 3’ten fazla olması durumunda tercih edilir (Efe vd., 2000). Bu testte matematiksel olarak da en yüksek birinci tip hata olasılığı vardır. Çünkü I. tip hata düzeyi (α) %5 seçilmesine karşın, grup sayısı arttıkça grup başına hata miktarı da artmaktadır. Bundan dolayı, karşılaştırması yapılan grup sayısının çok olması durumunda LSD çoklu karşılaştırma istatistiğinin kullanılmaması gerekmektedir. Çalışmada ikiden fazla grup arasında önemi bir sayı farkı (?) olduğu zaman parametrik olmayan test yöntemlerinden Kruskal Wallis testi kullanılıp ve kontrol edilebilir. Bazen örneklemin normal dağılım göstermesine rağmen parametrik testlerin kullanması için bütün şartlar gerçekleşmeyebilir. Bu şartların yerine getirilmesi sonuçların güvenilirliği açısından önemlidir. Testlerin güvenilirliği doğrudan birinci tip hata olasılıklarına bağlıdır. Ön şartlardan birinin veya birkaçının yerine getirilemediği durumlarda dönüştürmeler (transformasyonlar) yapılarak, şartlar sağlanmaya çalışılır. Dönüştürme (transformasyon) yapılmasına rağmen bu şartlar sağlanamamış ise parametrik olmayan istatistik metotlardan (Kruskal-Wallis, Man-Whitney U Testi vb.) kullanılmaktayız (Genç & Soysal, 2018, ss.18-27). Aslında, Kruskal-Wallis analizi ile grupların ortalamaları değil ortancaları karşılaştırılır. Eğer bu test ile ortancaların eşit olmadığı saptanırsa, çoklu karşılaştırma yöntemi olarak, yanılma düzeyini aşağı çekerek, Mann-Whitney U testi uygulanır Mann-Whitney U analiz testi farklılaşmanın kaynağının belirlenme amacıyla yapılır ve iki aritmetik ortalama arasındaki farkın anlamlılığı test edilir (Ersöz & Ersöz, 2019; Sheskin, 2000). Araştırmacı bu kriterlerde olan değişkenler için Kruskal-Wallis analizi yapmıştır. Bunlara ek olarak, regresyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, madde ayırıcılık analizleri yapılmıştır ve ilişkileri öğrenmek için Pearson korelasyon testinden ve IBM SPSS AMOS programı 22.0’dan faydalanılmıştır.

Değişkenlere İlişkin Basıklık ve Çarpıklık ve Kolmogorov-Smirnov Wilk Analizlerin Değerleri

Aşağıdaki veriler tek yönlü ve çok yönlü uç değerler, tek değişkenli ve çok değişkenli normallik açısından değerlendirilmiştir. Ayrıca kullanılan değişkenlerin basıklık ve çarpıklık katsayıları da Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. *Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, Çarpıklık ve Basıklık Analizleri*

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
	İstatistik	p	İstatistik	p		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	.055	.200	.991	.207	-.207	-.120
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	.086	.065	.098	.051	-.224	-.570
Bireysel Destek Sağlama	.096	.057	.179	.050	-.096	-.325
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	.077	.085	.955	.090	-.481	.131
Davranış Model Oluşturma	.060	.117	.970	.065	-.378	-.107
Entelektüel Uyarım	.099	.055	.991	.049	-.404	.268
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	.053	.200	.988	.057	-.240	.299

DLÖ ve alt boyutlarından alınan puanların parametrik ya da Nonparametrik değerlendirmeleri için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, çarpıklık ve basıklık analizlerinin sonuçları Tablo 27’de görülmektedir .

Tablo 28’de Ruhsal Zekâ Ölçeği ve alt boyutlarından alınan puanların parametrik ya da Nonparametrik olduğuna bakmak için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, çarpıklık ve basıklık analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 28. *Ruhsal Zekâ Ölçeği’nde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, Çarpıklık ve Basıklık Analizleri*

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
	İstatistik	p	İstatistik	p		
Ruhsal Zekâ Ölçeği	.054	.200	.989	.089	-.169	.020
Farkındalık ve Mükemmellik	.090	.075	.945	.055	.247	-.518
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	.120	.050	.965	.049	.171	-.614
Manavi Hayat	.054	.200	.969	.085	-.987	.453

Tablo 28’de Ruhsal Zekâ Ölçeği ve alt boyutlarından alınan puanların parametrik ya da nonparametrik bakmak için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, çarpıklık ve basıklık analizlerinin sonuçlarına göre normal dağılım görülmektedir.

Tablo 29’da DZÖ ve alt boyutlarından alınan puanların parametrik ya da nonparametrik olduğuna bakmak için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, çarpıklık ve basıklık analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 29. *Duygusal Zekâ Ölçeği’nde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, çarpıklık ve basıklık analizleri*

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
	İstatistik	p	İstatistik	p		
Duygusal Zekâ Ölçeği	.059	.063	.990	.160	.097	-.303
Sosyallık	.114	.053	.901	.060	-.204	-.177
Duygusallık	.101	.055	.905	.070	-.002	-.391
Öz Kontrol	.112	.055	.992	.170	-.446	.314
Özel iyi oluş	.053	.200	.989	.160	-.130	.288

Tablo 29’da DZÖ ve alt boyutlarından alınan puanların parametrik ya da nonparametrik değerlendirmeleri için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, çarpıklık ve basıklık analizlerinin sonuçlarına göre normal dağılım görülmektedir.

Hesaplanan p(significant) değerinin $\alpha \geq 0.05$ çıkması, sonuçlara göre puanların normal dağılım gösterdiğinin kanıtı olmaktadır (Mertler & Vannatta, 2005, s.46). Ayrıca Huck’a (2012) göre araştırmacıların çoğusu skewness ve kurtosis değerlerinin +1 ile -1 arasında olmasının verilerin dağılımının normale yakın olduğunun göstergesi olarak kabul edilir (Huck, 2012, s.421).

Bu çalışmadaki analizlerin sonuçlarına göre değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu ve Dönüşümcü Liderlik, RZÖ ve DZÖ’den alınan puanların parametrik olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmada parametrik testler uygulanmıştır. Ayrıca söylemesi gereken konu bazı değişkenlerde dağılım sayıları arasındaki fark çok fazlaysa parametrik test yerine Non parametrik testleri kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Bu bölümde, üniversite yöneticilerinin algılarına göre DLÖ, RZÖ, DZÖ puanları ve alt boyutlarla ilgili düzeyleri belirlenen üniversite yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, duygusal zekâ ve ruhsal zekâ arasındaki ilişkilerine yönelik analizler dikkatlere sunulmuştur. Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, kıdem, akademik kariyer ve görev yaptıkları birim, kişisel özelliklere göre durumunu belirleyen analiz sonuçları verilmiştir.

Araştırmanın 1. Alt problemi, Üniversite Yöneticilerinin RZÖ Puanları Algı Düzeylerinin İlişkin Bulgular

Yöneticilerinin ruhsal zekâ algı düzeyleri ve aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 30’da belirlemektedir.

Tablo 30. Üniversite Yöneticilerinin Ruhsal Zekâ Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Puanları

Ruhsal zekâ	N	$\bar{X}$	Ss
1.Allah’a İncanım benim hedeflerime ulaşmamı kolaylaştırır.	219	4,62	.55
2.Bu hayatın ötesinde başka bir hayat olduğuna inanırım.	219	4.62	.65
3.Dua ederken kendimi huzurlu hissederim.	219	4.52	.60
4.İnsanlar ve bu dünyanın diğer canlılar yüce ve metafizik gücün varlığına işaret ettiğine inanırım.	219	4.46	.68
5.Allah’a yakın olduğum zamanlar kendimde gerçeğe kavuşma ve olgunlaşma hissederim.	219	4.50	.65
6.Allah’ın her zaman beni izlediğini düşünürüm.	219	4.61	.57
7. Sorunlar ile karşı karşıya kaldığımda Allah’ın bana yardımcı olduğuna inanırım.	219	4.63	.56
17. Ebeveynlerime saygı duyarım.	219	4.57	.50
Manevi Hayat	219	4.57	.60
8.Günlük deneyimlerimin anlamını bulabilirim.	219	4.14	.67
9.İnsanlar ve diğer varlıkların arasındaki ilişki üzerine genellikle düşünürüm	219	4.11	.69
10.Yaşamın soyut olan yönlerinin farkında olmam özgüven sahibi olmamı sağlar.	219	4.08	.64
11.İnsanların bireysel farklılıklarına göre niteliklerini ayırt edebilirim.	219	3.89	.68
12.Bilincin daha yüksek evrelerine ulaşabilir ve kontrol edebilirim.	219	3.77	.70
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	219	4.00	.68

Tablo 30. (Devamı)

Ruhsal zekâ	N	$\bar{X}$	Ss
13.Yaşamın amacını bulabilme yeteneğim stresli durumlara uyum sağlamamı kolaylaştırır.	219	4.05	.69
14.Hatalarımı kabul ederim.	219	4.24	.59
15.Ben kendimin pozitif yönlerimin farkında olup. iyi kullanırım.	219	3.97	.70
16.Başarısızlık yaşadığımda bunun ne anlama geldiğini de bulabilirim.	219	4.08	.64
Farkındalık ve Mükemmellik	219	4.09	.66
TOPLAM	219	4.22	.65

Tablo 30 incelediğinde, yöneticilerin ruhsal zekâ ölçeğinin maddelerinin katılma düzeylerinin 3.77-4.63 arasında olduğu görülmektedir. Ortalama puanlar 1 ile 5 arasında olabilmektedir. Puanların yüksek çıkması yanıtların pozitif yönde olduğunun ve sorulara genel anlamda olumlu cevaplar alındığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

En yüksek puan “Sorunlar ile karşı karşıya kaldığımda Allah’ın bana yardımcı olduğuna inanırım.” ($\bar{X}$ =4.63) ve en düşük puan “Bilincin daha yüksek evrelerine ulaşabilir ve kontrol edebilirim.” ($\bar{X}$ =3.77) maddelerine aittir.

Araştırmanın 2. Alt Problemi, Üniversite Yöneticilerinin RZÖ Puanlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin ruhsal zekâ ölçeğinden aldıkları puanlarda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Ruhsal Zekâ Ölçeği Ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları

Boyutlar		N	$\bar{X}$	Ss	p
Cinsiyet					
Manevi Hayat	Erkek	186	36.65	2.86	0.24
	Kadın	33	35.79	3.59	
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	Erkek	186	20.09	2.67	0.23
	Kadın	33	19.45	2.22	
Farkındalık ve Mükemmellik	Erkek	186	16.26	1.95	0.10
	Kadın	33	16.85	2.06	
Ruhsal Zekâ Ölçeği	Erkek	186	72.99	5.75	0.55
	Kadın	33	72.09	6.26	

Tablo 31’e göre Mann Whitney U test sonucunda, üniversite yöneticilerinin RZÖ (U:2867.00.p>0.05) ve alt boyutları “Farkındalık ve mükemmellik (U:2516.50.p>0.05)”, “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi (U: 2668.00.p>0.05)”, “Manevi hayat (U: 2676.00.p>0.05)” algı puanları cinsiyet değişkenine anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Üniversite yöneticilerinin RZÖ puanlarının medeni durumlarına ilişkin bulgular.

Yöneticilerin ruhsal zekâ ölçeğinden alınan puanların, medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için Mann-Whitney U testi uygulanmış, bulgular Tablo 32.'de verilmiştir..

Tablo 32. *Yöneticilerin Medeni durumu Değişkenine Göre Ruhsal Zekâ Ölçek Ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları*

Boyutlar	Medeni Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	p
Manevi Hayat	Evli	191	36.53	2.95	0.90
	Bekar	28	36.43	3.28	
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	Evli	191	20.03	2.61	0.58
	Bekar	28	19.75	2.69	
Farkındalık ve Mükemmellik	Evli	191	16.31	2.02	0.29
	Bekar	28	16.57	1.64	
Ruhsal Zekâ Ölçeği	Evli	191	72.87	5.83	0.88
	Bekar	28	72.75	5.90	

Tablo 32'ye göre; Mann Whitney U analiz sonuçlarında grupların ortalamaları arasında yöneticilerin RZÖ (U:2627.50.p>0.05) ve alt boyutları “Farkındalık ve mükemmellik (U:2345.00.p>0.05)”, “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi (U:2502.50.p>0.05)”, “manevi hayat (U:2635.00.p>0.05)” puanları, medeni durum değişkene göre farklılık göstermemektedir.

Üniversite yöneticilerinin RZÖ puanlarının kıdem değişkenine ilişkin bulgular.

Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve boyutlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için Tek Yönlü Varyans Analiz testi uygulanmış, bulgular Tablo 33.'te verilmiştir.

Tablo 33. *Yöneticilerin Ruhsal Zekâ Ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri*

Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ortalama Kare	Ss	F	P
Manevi Hayat	10 yıl ve aşağı	31	36.90	GA 20.51 G.İ 8.75	2.84	2.39	.05
	11-15 yıl	24	34.92		3.55		
	16-20 yıl	44	37.07		2.70		
	21-30 yıl	73	36.66		2.84		
	30 yıl ve üzeri	47	36.36		3.11		
	Toplam	219	36.52		2.99		
Bilinç Geliştirme Ve kişisel anlam Üretimi	10 yıl ve aşağı	31	19.35	GA 7.61 Gİ 6.81	2.59	1.12	.35
	11-15 yıl	24	20.13		2.89		
	16-20 yıl	44	19.70		2.79		
	21-30 yıl	73	20.42		2.59		
	30 yıl ve üzeri	47	19.94		2.31		
	Toplam	219	19.99		2.61		

Tablo 33. (devamı)

Farkındalık ve Mükemmellik	10 yıl ve aşağı	31	16.03		1.70		
	11-15 yıl	24	16.08		2.34		
	16-20 yıl	44	16.39	GA 1.70	2.14		
	21-30 yıl	73	16.51	Gİ 3.93	1.89	.43	.78
	30 yıl ve üzeri	47	16.40		1.94		
	Toplam	219	16.35		1.97		
Ruhsal Zekâ Ölçeği	10 yıl ve aşağı	31	72.29		5.42		
	11-15 yıl	24	71.13		7.38		
	16-20 yıl	44	73.16	GA 31.55	6.34		
	21-30 yıl	73	73.59	Gİ 34.00	5.46	.93	.45
	30 yıl ve üzeri	47	72.70		5.25		
	Toplam	219	72.86		5.83		

Tablo 33'te üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve boyutları algısının hizmet verdikleri yıllara göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, RZÖ (F: 0.93.p>0.05), Farkındalık ve mükemmellik (F: 0.43.p>0.05), Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretme (F: 1.12.p>0.05) boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “Manevi Hayat” boyutunda ise (F: 2.388.p≤0.05) puanların ortalamasında farklılık olduğu saptanmıştır.

Tablo 34'te farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan LSD testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 34. Gruplar Arası Farklılık: Post Hoc Tests LSD

Bağımlı Değişken	Kıdem	Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
Manevi Hayat	10 yıl ve aşağı	11-15 yıl	1.99*	.80	.01
		16-20 yıl	-.16	.69	.81
		21-30 yıl	.25	.63	.70
		30 yıl ve üzeri	.54	.68	.43
		10 yıl ve aşağı	-1.97*	.80	.01
	11-15 yıl	16-20 yıl	-2.15*	.75	.01
		21-30 yıl	-1.74*	.70	.01
		30 yıl ve üzeri	-1.45*	.74	.05
		10 yıl ve aşağı	.17	.69	.81
	16-20 yıl	11-15 yıl	2.15*	.75	.01
		21-30 yıl	.41	.56	.47
		30 yıl ve üzeri	.71	.62	.26
		10 yıl ve aşağı	-.25	.63	.70
	21-30 yıl	11-15 yıl	1.74*	.70	.01
		16-20 yıl	-.41	.56	.47
		30 yıl ve üzeri	.30	.55	.59
		10 yıl ve aşağı	-.54	.68	.43
	30 yıl ve üzeri	11-15 yıl	1.45	.74	.05
		16-20 yıl	-.71	.62	.26
		21-30 yıl	-.30	.55	.59

Tablo 34'te farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan LSD testi sonuçlarına göre; 11-15 yıl hizmet yapan ile 10 yıl ve aşağı (p=0.01), 11-15 yıl hizmet yapan ile 16-20 yıl arasında hizmet yapan (p=0.01), 11-15 yıl hizmet yapan ile 21-30 yıl hizmet yapan (p=0.01)

ve 11-15 yıl hizmet yapan ile 30 yıl ve üzeri hizmet yapan grubunda yer alan yöneticilerin ruhsal zekâ ölçeğinden manevi hayat algıları arasında anlamlı farklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Üniversite yöneticilerin RZÖ puanlarının yaş değişkenine ilişkin bulgular.

Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için Tek Yönlü Varyans Analiz testi uygulanmış, bulgular Tablo 35.'te verilmiştir.

Tablo 35. *Yöneticilerin Ruhsal Zekâ Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri*

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Manevi Hayat	1-30-39	44	36.45	3.04	0.78	0.50
	2-40-49	84	36.51	2.76		
	3-50-59	68	36.84	3.02		
	4-60 ve üzeri	23	35.74	3.63		
	Toplam	219	36.52	2.99		
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	1-30-39	44	19.84	2.52	1.06	0.37
	2-40-49	84	19.68	2.72		
	3-50-59	68	20.40	2.72		
	4-60 ve üzeri	23	20.22	1.93		
	Toplam	219	19.99	2.61		
Farkındalık ve Mükemmellik	1-30-39	44	16.00	1.82	1.14	0.34
	2-40-49	84	16.31	1.96		
	3-50-59	68	16.43	2.19		
	4-60 ve üzeri	23	16.91	1.50		
	Toplam	219	16.35	1.97		
Ruhsal Zekâ Ölçeği	1-30-39	44	72.30	5.45	0.67	0.57
	2-40-49	84	72.50	6.08		
	3-50-59	68	73.66	6.16		
	4-60 ve üzeri	23	72.87	4.49		
	Toplam	219	72.86	5.83		

Tablo 35'te yöneticilerin ruhsal zekâyâ ilişkin puanlarının ortalaması yaş değişkenlerine göre incelendiğinde; Tek Yönlü Varyans Analiz test sonuçlarına göre RZÖ ($F=0.67$, $p=0.57$) ve alt boyutlarında grupların ortalama puanları yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Üniversite yöneticilerinin RZÖ puanlarının görev yaptıkları birime ilişkin bulgular.

Tablo 36'da yöneticilerin ruhsal zekâ puan ortalamasının Görev yaptıkları birim değişkenine göre, Kruskal Wallis analiz test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 36. *Yöneticilerin Ruhsal Zekâ Ölçeği Puanlarının Görev Yaptıkları Birim Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları*

Boyutlar	Görev yaptıkları birim	N	$\bar{R}$	Ki kare	P	Fark	U	P
Manevi Hayat	1-MYO	38	118.01	6.31	.70			
	2-Mühendislik	18	117.47					
	3-Edebiyat	27	108.15					
	4-Sağlık bilimler	34	102.13					
	5-Eğitim	27	114.19					
	6-Fen	15	91.87					
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	123.41					
	8-Spor bilimler	8	140.06					
	9-Güzel sanatlar	18	94.53					
	10-İlahiyat	23	106.87					
	Toplam	219						
Bilinç Geliştirme ve Anlam Üretme	1-MYO	38	133.91	12.78	1.41			
	2-Mühendislik	18	89.94					
	3-Edebiyat	27	122.35					
	4-Sağlık bilimler	34	104.22					
	5-Eğitim	27	114.72					
	6-Fen	15	86.77					
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	105.82					
	8-Spor bilimler	8	111.88					
	9-Güzel sanatlar	18	90.00					
	10-İlahiyat	23	106.85					
	Toplam	219						
Farkındalık ve Mükemmellik	1-MYO	38	117.41	17.55	.043	1-2	232	.05
	2-Mühendislik	18	82.11			2-3	139	.01
	3-Edebiyat	27	130.76			2-4	199.5	.04
	4-Sağlık bilimler	34	118.29			2-8	204	.03
	5-Eğitim	27	101.39			3-5	125.5	.04
	6-Fen	15	90.53			3-10	200	.03
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	122.14			8-10	325.5	.05
	8-Spor bilimler	8	142.94					
	9-Güzel sanatlar	18	104.58					
	10-İlahiyat	23	92.74					
	Toplam	219						
Ruhsal Zekâ Ölçeği	1-MYO	38	126.62	10.55	.31			
	2-Mühendislik	18	92.33					
	3-Edebiyat	27	120.31					
	4-Sağlık bilimler	34	108.65					
	5-Eğitim	27	110.96					
	6-Fen	15	82.43					
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	117.36					
	8-Spor bilimler	8	136.94					
	9-Güzel sanatlar	18	95.78					
	10-İlahiyat	23	101.35					
	Toplam	219						

Tablo 36'daki Kruskal Wallis analiz test sonuçları incelendiğinde, Üniversite yöneticilerinin Ruhsal Zekâ Ölçeği ve boyutlarından aldıkları puan ortalamasının görev yapılan birime göre, RZÖ ($X^2_{(9,218)} = 10.55$, $p > 0.05$), “Manevi hayat” ($X^2_{(9,218)} = 6.31$, $p > 0.05$), “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi” ($X^2_{(9,218)} = 12.78$, $p > 0.05$) boyutlarında farklılık göstermediği; “Farkındalık” ve mükemmellik” boyutunda ise anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir. ($X^2_{(9,218)} = 17.55$, $P \leq .05$). Farklılığın hangi guruplar arasında olduğunu belirlemek için ikili karşılaştırma Mann-Whitney U testi kullanılarak farklılık görülen gruplardaki farklılaşmanın kaynağı belirlenmiştir. Sonuçlara göre meslek yüksekokulunda

çalışanlar ile mühendislik fakültesi; edebiyat, sağlık bilimleri ve spor bilimleri ile mühendislik fakültesi; eğitim, ilahiyat ile edebiyat fakültesi ve spor bilimler ile ilahiyat fakültesinde görev yapan yöneticilerin ortalama puanları arasında farklılık görülmüştür.

Spor bilimleri fakültesinde görev yapan yöneticilerin en yüksek ortalama puanına ve mühendislik fakültesinde çalışanların en düşük ortalama puanına sahip oldukları görülmektedir. Bu sonucun sebebi spor bilimlerinde çalışan yöneticilerin, huzur ve sağlığa odaklanan iş odaklı olmalarına karşın mühendislik fakültesinde görev yapan yöneticilerin daha çok nesne ve soyut düşüncelere odaklanan iş durumlarında bulunmalarıyla açıklanabilir.

Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ puanlarının akademik kariyer değişkenine ilişkin bulgular.

Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve boyutlarının akademik kariyer değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için Tek Yönlü Varyans Analiz testi uygulanmış, bulgular Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Yöneticilerin Ruhsal Zekâ Ölçeği Puanlarının Akademik Durumu Kariyer Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri

Boyutlar	Akademik Durumu	N	$\bar{X}$	Ortalama Kare	Ss	F	P
Manevi Hayat	Öğretim görevlisi	25	37.36		2.43		
	Yardımcı doçent	43	36.21	GA 10.27 G.İ 8.95	3.17	1.15	.33
	Doçent	46	36.11		3.19		
	Profesör	105	36.63		2.94		
	Toplam	219	36.52		2.99		
Bilinç Geliştirme ve kişisel Anlam Üretimi	Öğretim görevlisi	25	20.60		1.68		
	Yardımcı doçent	43	20.00	GA 4.44 Gİ 6.86	3.15	.65	.59
	Doçent	46	19.70		2.51		
	Profesör	105	19.97		2.60		
	Toplam	219	19.99		2.61		
Farkındalık ve Mükemmellik	Öğretim görevlisi	25	16.32		1.82		
	Yardımcı doçent	43	16.23	GA .40 Gİ 3.94	2.07	.10	.96
	Doçent	46	16.30		2.09		
	Profesör	105	16.42		1.94		
	Toplam	219	16.35		1.97		
Ruhsal Zekâ Ölçeği	Öğretim görevlisi	25	74.28		3.92		
	Yardımcı doçent	43	72.44	GA 28.85 Gİ 34.03	7.03	.85	.47
	Doçent	46	72.11		6.20		
	Profesör	105	73.02		5.49		
	Toplam	219	72.86		5.83		

Tablo 37’de yöneticilerin ruhsal zekâya ilişkin puanlarının ortalaması akademik kariyer değişkenine göre incelendiğinde; Tek Yönlü Varyans Analizi test sonuçlarına göre, RZÖ (F: 0.85.p>0.05) , Farkındalık ve mükemmellik (F: 0.10.p>0.05), Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi (F: 0.65.p>0.05) ve Manevi hayat (F: 1.15.p>0.05) boyutlarında grupların ortalama puanları arasında anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir.

Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ölçeği puanlarının görev unvanlarına ilişkin bulgular.

Tablo 38’de yöneticilerin ruhsal zekâ ve boyutlarının puan ortalaması görevlerinin unvanına göre, Kruskal Wallis analiz test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 38. *Yöneticilerin Ruhsal Zekâ Ölçeği Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları*

Boyutlar	Unvan	N	$\bar{R}$	Ki kare	P
Manevi Hayat	Dekan	12	127.96	3.06	.80
	Dekan Yardımcısı	19	96.34		
	Meslek yüksek okulu Müdürü	3	79.50		
	Meslek yüksek okulu Müdür Yardımcısı	12	100.33		
	Yüksek okul müdür ve Müdür yardımcısı	2	119.75		
	Bölüm Başkanı	77	112.47		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	110.45		
	Toplam	219			
Bilinç Geliştirme ve Anlam Üretme	Dekan	12	82.08	5.65	.46
	Dekan Yardımcısı	19	96.26		
	Meslek yüksek okulu Müdürü	3	158.50		
	Meslek yüksek okulu Müdür yardımcısı	12	122.04		
	Yüksek okul müdür ve müdür yardımcısı	2	106.75		
	Bölüm Başkanı	77	112.24		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	111.49		
	Toplam	219			
Farkındalık ve Mükemmellik	Dekan	12	119.29	3.60	.73
	Dekan Yardımcısı	19	95.95		
	Meslek yüksek okulu Müdürü	3	123.50		
	Meslek yüksek okulu .müdür yardımcısı	12	96.54		
	yüksek okul müdür ve müdür yardımcısı	2	132.75		
	Bölüm Başkanı	77	117.44		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	106.37		
	Toplam	219			
Ruhsal Zekâ Ölçeği	Dekan	12	110.29	3.07	.80
	Dekan Yardımcısı	19	89.84		
	Meslek yüksek okulu Müdürü	3	122.33		
	Meslek yüksek okulu Müdür yardımcısı	12	101.92		
	Yüksek okul müdür ve müdür yardımcısı	2	114.00		
	Bölüm Başkanı	77	116.49		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	109.27		
	Toplam	219			

Tablo 38’de Kruskal Wallis analiz test sonuçlarına göre; üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve alt boyutlarının puanlarının ortalaması görevlilerin unvanına göre, RZÖ ($X^2_{(6,218)}= 3.07.p>0.05$) ve “Manevi hayat” ($X^2_{(6,218)}= 3.06.p>0.05$), “Bilinç geliştirme ve kişisel

anlam üretimi” ($X^2_{(6,218)}=5.65, p>0.05$), “Farkındalık ve mükemmellik” ($X^2_{(6,218)}= 3.60, p>0.05$) olarak bulgulanmış ve grupların ortalama puanlarının arasında farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmanın 3. Alt problemine İlişkin Bulgular

Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanları algı düzeylerinin ilişkin bulgular.

Yöneticilerin duygusal zekâ algı düzeyleri ve aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Üniversite Yöneticilerin Duygusal Zekâ Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Puanları

Duygusal Zekâ	N	$\bar{X}$	Ss
6. Birçok iyi özelliğe sahip olduğumu düşünüyorum.	219	4.00	.73
13. Genel olarak, hayatımdan memnunuz.	219	4.02	.74
16. Kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum.	219	3.75	.77
18. Genellikle, hayatımda işlerin yolunda gideceğine inanırım.	219	3.90	.70
Öznel iyi oluş	219	3.92	.74
2. Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanırım.	219	3.16	1.06
4. Verdiğim kararlarımı sıklıkla değiştirme eğilimim vardır.	219	3.63	1.00
10. Genelde stresle başedebilirim.	219	3.82	.84
14. Sonradan pişman olacağım şeyleri yapma eğilimim vardır.	219	3.68	1.08
Öz kontrol	219	3.57	.99
5. Çoğu zaman hangi duyguyu hissettiğimi ayırt edemem.	219	3.81	.98
11. Yakınlarıma, duygularımı göstermekte genelde zorlanırım.	219	3.22	1.14
15. Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm.	219	3.15	1.01
19. Bana çok yakın olan kişilerle bile, aramda bağ oluşturmak benim için zordur.	219	3.74	1.07
Duygusalılık	219	3.48	1.05
3. İnsanlarla etkin bir biçimde başedebilirim.	219	3.76	.85
7. Haklarımı savunmak benim için genellikle zordur.	219	3.37	1.19
8. Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır.	219	3.54	0.85
17. Tartışırken haklı olduğumu bilsem dahi, geri çekilmeye meyilliyim.	219	3.32	1.10
Sosyalilik	219	3.50	1.00
1. Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim.	219	4.07	.67
9. Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle zordur.	219	3.40	1.05
12. Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanırım.	219	3.40	1.10
20. Genellikle yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır.	219	4.02	.74
TOPLAM	219	3.67	.92

Tablo 39’da yöneticilerin DZÖ’ye ve alt boyutlarına yanıtları görülmektedir. Puanlar incelendiğinde en yüksek ortalama puanın “Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim” ifadesini içeren birinci sorudan ($\bar{X}=4.07$); en düşük ortalama puanın da “Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm” ifadesi ile yöneltilen onbeşinci sorudan ($\bar{X}=3.15$) alınmıştır. Yöneticilerin algılarının 3.15-4.07 arasında olması DZÖ maddelerine verdikleri cevapların orta ve pozitif (olumlu) yöne meyilli olduğunu göstermektedir. DZÖ toplam ortalama puanı (

$\bar{X}=3.67$) olmaktadır. Standart sapma puanları yüksek görülmemektedir. bu da cevapların ortalamaya yakın olmasının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ölçekte ters sorular dikkate alınarak puanlama yapılmıştır.

Araştırmanın 4. Alt problemine İlişkin Bulgular

Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının cinsiyet değişkenine İlişkin Bulgular

Duygusal zekâ ölçeğinden alınan puanların, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U analizi yapılmış ve Tablo 40’da verilmiştir.

Tablo 40. *Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları*

Boyutlar Cinsiyet		N	$\bar{X}$	Ss	p
Öznel İyi Oluş	Erkek	186	15.59	1.85	0.74
	Kadın	33	15.67	2.37	
Öz Kontrol	Erkek	186	14.19	2.58	0.31
	Kadın	33	14.91	2.75	
Duygusallık	Erkek	186	13.81	2.36	0.09
	Kadın	33	14.58	2.44	
Sosyallık	Erkek	186	13.93	2.63	0.32
	Kadın	33	14.33	2.78	
Duygusal Zekâ Ölçeği	Erkek	186	72.34	8.43	0.21
	Kadın	33	74.85	10.03	

Tablo 40’ta Mann Whitney U test sonucunda, üniversite yöneticilerinin DZÖ (U:2645.00.p>0.05) ve alt boyutları “Sosyallık” (U: 2740.50.p>0.05), “Duygusallık” (U:2509.00.p>0.05), “Öz kontrol” (U: 2733.00.p>0.05) ve “Öznel iyi oluş” (U: 2958.00.p>0.05) algı puanları cinsiyet değişkene göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuç kadın ve erkek yöneticilerin benzer düşünceye sahip olduklarının göstergesi olarak yorumlanabilir.

Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının medeni durum değişkenine ilişkin bulgular.

Duygusal zekâ ölçeğinden alınan puanların, üniversite yöneticilerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U analizi yapılmış ve Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. *Yöneticilerin Medeni durumu Değişkenine Göre Duygusal zekâ ölçeği Ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları*

Boyutlar	Medeni Durumu	N	$\bar{x}$	Ss	p
Öznel İyi Oluş	Evli	191	15.62	1.90	0.90
	Bekar	28	15.53	2.19	
Öz Kontrol	Evli	191	14.15	2.56	0.03
	Bekar	28	15.32	2.78	
Duygusallık	Evli	191	13.88	2.38	0.36
	Bekar	28	14.21	2.38	
Sosyallık	Evli	191	13.93	2.59	0.33
	Bekar	28	14.43	3.07	
Duygusal Zekâ Ölçeği	Evli	191	72.47	8.70	0.21
	Bekar	28	74.46	8.71	

Tablo 41’de Mann Whitney U test sonucunda, üniversite yöneticilerinin Duygusal Zekâ Ölçeği (U: 2283.50.p>0.05) ve alt boyutları Sosyallık (U: 2370.50.p>0.05), Duygusallık (U: 2387.50.p>0.05) ve Öznel iyi oluş (U: 2635.00.p>0.05) puanları medeni durumuna göre değişmemektedir. Alt boyutlardan Öz Kontrol (U: 1994.50.p<0.05) ortalama puanları medeni durumu değişkeninde farklılık göstermektedir. Öz kontrol bekar ($\bar{x}$ =15.32) kişilerde, evlilere ($\bar{x}$ =14.15) göre daha yüksektir. Öz kontrol duygular ve düşüncelere hâkim olmak anlamındadır ve öz kontrol etme çalışmaları özel bir istek veya düşünce tarzı ile anlaşılır.(Henden, 2008). Bu bakımdan araştırmada bekârların öz kontrolü yüksek olması onların duygularını yönlendirme anlamına da gelmektedir.

Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının kıdem değişkenine ilişkin bulgular.

Üniversite yöneticilerinin duygusal zekâ ve boyutlarının Kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için Tek Yönlü Varyans Analiz testi uygulanmış, bulgular Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. *Yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri*

Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ortalama Kare	Ss	F	P
Öznel İyi Oluş	10 yıl ve aşağı	31	15.77	GA .49 G.İ 3.80	2.22	.13	.97
	11-15 yıl	24	15.46		2.021		
	16-20 yıl	44	15.66		2.07		
	21-30 yıl	73	15.53		1.92		
	30 yıl ve üzeri	47	15.64		1.65		
	Toplam	219	15.61		1.93		
Öz Kontrol	10 yıl ve aşağı	31	13.97	GA 3.12 Gİ 6.91	2.76	.45	.77
	11-15 yıl	24	14.54		2.92		
	16-20 yıl	44	14.27		2.76		
	21-30 yıl	73	14.55		2.59		
	30 yıl ve üzeri	47	14.04		2.31		
	Toplam	219	14.30		2.62		

Tablo 42. (devamı)

Duygusallık	10 yıl ve aşağı	31	14.26		2.53	1.22	.30
	11-15 yıl	24	13.96		2.44		
	16-20 yıl	44	13.82	GA6.88	2.56		
	21-30 yıl	73	14.22	Gİ 5.65	2.37		
	30 yıl ve üzeri	47	13.32		2.04		
	Toplam	219	13.92		2.38		
Sosyallık	10 yıl ve aşağı	31	13.19		2.54	1.26	.29
	11-15 yıl	24	14.75		2.71		
	16-20 yıl	44	14.07	GA 8.87	2.82		
	21-30 yıl	73	14.11	Gİ 7.01	2.82		
	30 yıl ve üzeri	47	13.87		2.20		
	Toplam	219	13.99		2.65		
Duygusal Zekâ Ölçeği	10 yıl ve aşağı	31	71.52		8.11	.61	.66
	11-15 yıl	24	74.04		8.83		
	16-20 yıl	44	73.27	GA46.46	10.15		
	21-30 yıl	73	73.23	Gİ 76.43	8.82		
	30 yıl ve üzeri	47	71.53		7.46		
	Toplam	219	72.72		8.71		

Tablo 42’de üniversite yöneticilerinin duygusal zekâ ve boyutları algısı hizmet verdikleri yıllara göre incelendiğinde, Tek Yönlü Varyans Analizi test sonucunda, Duygusal zekâ (F: 0.61.p=0.66), “Öznel iyi oluş” (F: 0.13.P=0.97), “Öz kontrol” (F: 0.45.P=0.77), “Duygusallık” (F: 1.22.P=0.30), “Sosyallık” (F: 1.26.p=0.29) puanlarının ortalamasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının yaş değişkenlerine ilişkin bulgular.

Üniversite yöneticilerinin duygusal zekâ ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için Tek Yönlü Varyans Analiz testi uygulanmış, bulgular Tablo 43’de verilmiştir.

Tablo 43. Yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
ÖZNEL İYİ OLUŞ	1-30-39	44	15.91	2.01	0.53	0.66
	2-40-49	84	15.57	2.16		
	3-50-59	68	15.44	1.72		
	4-60 ve üzeri	23	15.65	1.52		
	Toplam	219	15.61	1.93		
Öz Kontrol	1-30-39	44	14.54	2.82	0.21	0.89
	2-40-49	84	14.24	2.80		
	3-50-59	68	14.18	2.49		
	4-60 ve üzeri	23	14.43	1.93		
	Toplam	219	14.30	2.62		
Duygusallık	1-30-39	44	14.13	2.60	0.41	0.75
	2-40-49	84	13.97	2.45		
	3-50-59	68	13.87	2.30		
	4-60 ve üzeri	23	13.48	1.95		
	Toplam	219	13.92	2.38		

Tablo 43.(devamı)

Sosyallık	1-30-39	44	13.91	2.87	0.16	0.92
	2-40-49	84	14.14	2.63		
	3-50-59	68	13.93	2.72		
	4-60 ve üzeri	23	13.78	2.19		
	Toplam	219	13.99	2.65		
Duygusal Zekâ Ölçeği	1-30-39	44	73.59	8.90	0.37	0.78
	2-40-49	84	73.01	9.23		
	3-50-59	68	72.09	8.62		
	4-60 ve üzeri	23	71.87	6.75		
	Toplam	219	72.72	8.71		

Tablo 43'te yöneticilerin duygusal zekâyâ ilişkin puanlarının ortalaması yaş değişkeni bakımından incelendiğinde; Tek Yönlü Varyans Analiz test sonuçlarına göre DZÖ ve alt boyutlarında, Duygusal zekâ (F: 0.37.p=0.78), “Öznel iyi oluş” (F: 0.53.P=0.66), “Öz kontrol” (F: 0.21.P=0.89), “Duygusallık” (F:0.41.P=0.75),“Sosyallık” (F: 0.16.p=0.92) grupların ortalama puanlarında farklılık görülmemiştir.

Üniversite Görevli Yöneticilerin DZÖ Puanlarının Görev Yaptıkları Birime İlişkin Bulgular

Tablo 44'te yöneticilerin duygusal zekâ puan ortalamasının görev yaptıkları birim değişkenine göre, Kruskal Wallis analiz test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 44. Yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeği Puanlarının Görev Yaptıkları Birim Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları

Boyutlar	Görev yaptıkları birime	N	$\bar{R}$	Ki kare	P
Öznel İyi Oluş	MYO	38	126.66	7.85	.55
	Mühendislik	18	98.47		
	Edebiyat	27	120.69		
	Sağlık bilimler	34	104.00		
	Eğitim	27	114.00		
	Fen	15	105.90		
	İktisadi ve idari bilimler	11	114.68		
	Spor bilimler	8	113.75		
	Güzel sanatlar	18	103.22		
	İlahiyat	23	87.57		
	Toplam	219			
Öz Kontrol	MYO	38	117.61	2.44	.98
	Mühendislik	18	111.72		
	Edebiyat	27	112.56		
	Sağlık bilimler	34	107.07		
	Eğitim	27	110.20		
	Fen	15	111.13		
	İktisadi ve idari bilimler	11	111.68		
	Spor bilimler	8	122.56		
	Güzel sanatlar	18	105.22		
	İlahiyat	23	95.00		
	Toplam	219			

Tablo 44.(devamı)

Duygusal Zekâ Ölçeği	MYO	38	132.93	12.38	.19
	Mühendislik	18	103.86		
	Edebiyat	27	101.74		
	Sağlık bilimler	34	98.09		
	Eğitim	27	104.24		
	Fen	15	119.87		
	İktisadi ve idari bilimler	11	127.68		
	Spor bilimler	8	70.19		
	Güzel sanatlar	18	119.50		
	İlahiyat	23	102.50		
Toplam		219			
Sosyallık	MYO	38	120.82	8.50	.49
	Mühendislik	18	101.69		
	Edebiyat	27	124.04		
	Sağlık bilimler	34	92.68		
	Eğitim	27	119.02		
	Fen	15	112.87		
	İktisadi ve idari bilimler	11	123.50		
	Spor bilimleri	8	116.56		
	Güzel sanatlar	18	92.31		
	İlahiyat	23	100.41		
Toplam		219			
Duygusal Zekâ Ölçeği	MYO	38	123.07	5.33	.81
	Mühendislik	18	101.69		
	Edebiyat	27	114.30		
	Sağlık bilimler	34	99.38		
	Eğitim	27	116.72		
	Fen	15	116.57		
	İktisadi ve idari bilimler	11	116.82		
	Spor bilimleri	8	111.38		
	Güzel sanatlar	18	105.56		
	İlahiyat	23	93.13		
Toplam		219			

Tablo 44’te yer alan Kruskal Wallis analiz test sonuçları, yöneticilerin Duygusal Zekâ Ölçeği ve boyutlarının puan ortalaması görev yaptıkları birime göre, DZÖ ($X^2_{(9,218)}=5.33$. $p>0.05$) ve “Öznel iyi oluş” ($X^2_{(9,218)}= 7.85$. $p>0.05$), “Öz kontrol” ($X^2_{(9,218)}=2.44$. $p>0.05$), “Duygusal” ($X^2_{(9,218)}=12.38$. $p>0.05$) ve “Sosyallık” ($X^2_{(9,218)}=8.50$. $p>0.05$) alt boyutları bakımından farklılık tespit edilmemiştir.

Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının akademik kariyer değişkenine ilişkin bulgular.

Üniversite yöneticilerinin duygusal zekâ ve boyutlarının akademik kariyer değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için Tek Yönlü Varyans Analizi testi uygulanmış, bulgular Tablo 45’te verilmiştir.

Tablo 45. *Yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeği Puanlarının Akademik Kariyer Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri*

Boyutlar	Akademik durumu	N	$\bar{X}$	Ortalama Kare	Ss	F	P
Öznel İyi Oluş	Öğretim görevlisi	25	16.00	GA 2.58 Gİ 3.76	1.94	.69	.56
	Yardımcı doçent	43	15.65		2.34		
	Doçent	46	15.74		1.88		
	Profesör	105	15.44		1.78		
	Toplam	219	15.61		1.93		
Öz Kontrol	Öğretim görevlisi	25	14.32	GA 0.99 Gİ 6.93	3.25	.14	.93
	Yardımcı doçent	43	14.09		3.28		
	Doçent	46	14.26		2.45		
	Profesör	105	14.40		2.22		
	Toplam	219	14.30		2.62		
Duygusallık	Öğretim görevlisi	25	14.52	GA 4.90 Gİ 5.68	2.76	.86	.46
	Yardımcı doçent	43	13.56		2.53		
	Doçent	46	13.96		2.24		
	Profesör	105	13.91		2.29		
	Toplam	219	13.92		2.38		
Sosyallık	Öğretim görevlisi	25	14.00	GA 8.25 Gİ 7.03	2.78	1.17	.32
	Yardımcı doçent	43	13.79		3.06		
	Doçent	46	14.63		2.31		
	Profesör	105	13.79		2.58		
	Toplam	219	13.99		2.65		
Duygusal Zekâ ölçeği	Öğretim görevlisi	25	73.56	GA 41.67 Gİ 76.36	8.55	.55	.65
	Yardımcı doçent	43	71.88		10.52		
	Doçent	46	73.89		8.01		
	Profesör	105	72.35		8.28		
	Toplam	219	72.72		8.71		

Tablo 45'te üniversite yöneticilerinin duygusal zekâya ilişkin puanlarının ortalaması akademik kariyer değişkenine göre incelendiğinde; Tek Yönlü Varyans Analizi test sonuçlarına göre DZÖ ve “Duygusal Zekâ” (F: 0.55.p=0.65), “Öznel iyi oluş” (F: 0.69.p=0.56), “Öz kontrol” (F: 0.14.p=0.93), “Duygusallık” (F: 0.86.p=0.46) ve “Sosyallık” (F: 1.17.p=0.32) alt boyutlarında grupların ortalama puanlarına göre farklılık olmadığı görülmüştür.

Üniversite yöneticilerinin DZÖ puanlarının görevlerinin unvana ilişkin bulgular.

Tablo 46'da yöneticilerin duygusal zekâ ve boyutlarının puan ortalamasının görev unvanına göre, Kruskal Wallis analiz test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 46. *Yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeği Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları*

Boyutlar	Unvan	N	$\bar{R}$	Ki kare	P	Fark	U	P
Öznel İyi Oluş	1-Dekan	12	117.58	4.72	.58			
	2-Dekan Yardımcısı	19	103.16					
	3-Meslek yüksekokulu Müdürü	3	77.67					
	4-Meslek yüksekokulu müdür yardımcısı	12	115.29					
	5-Yüksekokul müdür ve müdür yardımcısı	2	72.75					
	6-Bölüm Başkanı	77	119.51					
	7-Anabilim Dalı Başkanı	94	103.77					
	Toplam	219						
Öz Kontrol	1-Dekan	12	99.29	2.78	8.36			
	2-Dekan Yardımcısı	19	116.50					
	3-Meslek yüksekokulu Müdürü	3	70.67					
	4-Meslek yüksekokulu müdür yardımcısı	12	123.54					
	5-Yüksekokul müdür ve müdür yardımcısı	2	78.75					
	6-Bölüm Başkanı	77	109.93					
	7-Anabilim Dalı Başkanı	94	110.30					
	Toplam	219						
Duygusallık	1-Dekan	12	91.71	12.94	.04	1-4	37.5	.04
	2-Dekan Yardımcısı	19	103.71					
	3-Meslek yüksekokulu Müdürü	3	72.83					
	4-Meslek yüksekokulu müdür yardımcısı	12	149.71					
	5-Yüksekokul müdür ve müdür yardımcısı	2	46.50					
	6-Bölüm Başkanı	77	120.99					
	7-Anabilim Dalı Başkanı	94	102.07					
	Toplam	219						
Sosyallık	1-Dekan	12	74.00	8.58	.20			
	2-Dekan Yardımcısı	19	93.68					
	3-Meslek yüksekokulu Müdürü	3	99.00					
	4-Meslek yüksekokulu müdür yardımcısı	12	134.38					
	5-Yüksekokul müdür ve müdür yardımcısı	2	89.75					
	6-Bölüm Başkanı	77	118.01					
	7-Anabilim Dalı Başkanı	94	109.01					
	Toplam	219						
Duygusal Zekâ Ölçeği	1-Dekan	12	92.63	7.44	.28			
	2-Dekan Yardımcısı	19	104.03					
	3-Meslek yüksekokul Müdürü	3	72.17					
	4-Meslek yüksekokul müdür yardımcısı	12	132.71					
	5-Yüksekokul müdür ve müdür yardımcısı	2	45.00					
	6-Bölüm Başkanı	77	118.31					
	7-Anabilim Dalı Başkanı	94	106.31					
	Toplam	219						

Tablo 46’da, üniversite yöneticilerinin DZÖ algılarının puan ortalaması, unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup, olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçlara dayanarak duygusal zekânın duygusallık ($X^2_{(6,218)}= 12.94; p<0.05$) boyutunun dışındaki diğer boyutlarda ve duygusal zekâ ölçeği grupların ortalama puanlar arasında farklılık belirlenmemiştir. Öznel iyi oluş alt boyutunda ($X^2_{(6,218)}= 4.72; p>0.05$), öz kontrolde ($X^2_{(6,218)}= 2.78; p>0.05$), sosyallık ($X^2_{(6,218)}= 8.58; p>0.05$).

Duygusallık, duyguların bireyi çok yoğun bir biçimde etkilemesi durumdur ve bu boyutta sonuçlara göre ortalama puanlarda farklılık gözükmemektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olmasını bilmek için U Mann Whitney analizleri yapıldı. Sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Meslek yüksekokulu müdür yardımcısı olan yöneticiler ile dekanlar ($U= 37.5; p= .04$), meslek yüksekokulu müdür yardımcısı ile dekan yardımcısı ($U= 62; p= .04$) ve meslek yüksekokulu müdür yardımcısı ile anabilim dalı başkanları ($U= 308.5; p= .01$), ana bilim dalı başkanları ile bölüm başkanlarının ($U= 2992.5; p=.05$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ($p<0.05$).

Araştırmanın 5. Alt problemine İlişkin Bulgular

Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanları algı düzeylerine ilişkin bulgular.

Yöneticilerinin Dönüşümcü liderlik algı düzeyleri ve aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 47’de görülmektedir.

Tablo 47. Üniversite yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Puanları

Dönüşümcü Liderlik	N	$\bar{X}$	Ss
1.Karmaşık sorunları ele almada başarılıdır.	219	3.81	.87
4.Önerilerimizi uygular.	219	3.73	.88
8.Bizlere üstünlük taslamaz.	219	3.98	.92
10.Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder.	219	3.54	.95
15.Önerilerimize olumlu yaklaşır.	219	3.92	.94
23.Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister.	219	3.48	1.03
24.Örgütte kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.	219	3.86	.81
25.Bize karşı açık davranır.	219	3.93	.84
26.Saygımızı ve güvenimizi kazanır.	219	3.99	.83
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	219	3.80	.90
12.Problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar.	219	3.82	.83
16.Gelişme ihtiyacımızı karşılamak için kaynak sağlar.	219	3.81	.85
17.Okulun öğreten ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır.	219	3.95	.94
21.Yaratıcılığıyla değişimi destekler.	219	3.86	.83
33.Problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmamızı teşvik eder.	219	3.76	.84

Tablo 47. (devamı)

Entelektüel Uyarım	219	3.84	.86
7.Bizlere iyi bir lider modeli oluşturur.	219	3.79	.90
3.Problemleri etkin bir şekilde çözer.	219	3.79	.84
11.Empati kurabilir.	219	3.92	1.03
13.Hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur.	219	3.74	.84
20.Bize adil ve dürüst davranır.	219	3.94	.88
Davranış Modeli Oluşturma	219	3.84	.90
5.Amaçları belirlerken fikrimizi alır.	219	3.85	.92
6.Örgüt hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir.	219	3.85	.84
9.Kurumu topyekûn hedefe yönlendirir.	219	3.69	.89
22.Doğru kararlara varmada bize güvenir.	219	3.84	.80
34.İşin üzerine cesaretle gitmemizi sağlar.	219	3.82	.95
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	219	3.81	.88
14.Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser.	219	3.82	.99
18.Farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur.	219	3.79	.81
32.Kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır.	219	3.68	.86
30.Bireysel farklılıklarımıza önem verir.	219	3.79	.83
28.Kişisel sorunlarımızla ilgilenir.	219	3.79	.86
Bireysel Destek Sağlama	219	3.77	.87
2.Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır.	219	3.75	.90
27.Hedeflere ulaşmada kapasitemizi zorlamamızı ister.	219	3.75	.91
29.Performansımızı yükseltebilmemizi sağlayacak kaynak temin eder.	219	3.72	1.02
31.Önceki başarı(ları)mızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır.	219	3.63	.91
19.Öğretim yılı içinde mesleki performansımızı değerlendirir.	219	3.65	.87
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	219	3.70	.92
TOPLAM	219	3.80	0.89

Tablo 47'ye göre Üniversite yöneticileri tarafından DLÖ'de en fazla alınan puan “saygımızı ve güvenimizi kazanır.” ($\bar{X}=3.99$) ve en az alınan puan “herkesin kendi fikrini benimsemesini ister.” ($\bar{X}=3.48$) maddesine aittir. Puanlar bir birine çok yakın olup ortalama puanından ($\bar{X}=3$)’den fazladır. Bu bağlamda yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranış algıları “katılıyorum” düşüncesinde olduklarını göstermektedir. Toplam dönüşümcü liderlik ortalama puanı ise ($\bar{X}=3.80$) dir.

Araştırmanın 6. Alt problemine İlişkin Bulgular

Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanlarının cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinden alınan puanların, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U analizi yapılmış ve Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48. *Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçek Ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları*

Cinsiyet	Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss	P
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	Erkek	186	18.35	3.40	.08
	Kadın	33	19.39	3.50	
Bireysel Destek Sağlama	Erkek	186	18.84	3.08	0.6
	Kadın	33	19.03	3.19	
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	Erkek	186	19.04	3.32	0.7
	Kadın	33	19.12	3.63	
Davranış Modeli Oluşturma	Erkek	186	19.13	3.26	0.8
	Kadın	33	19.36	3.42	
Entelektüel Uyarım	Erkek	186	19.09	3.18	0.2
	Kadın	33	19.82	3.68	
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	Erkek	186	34.28	4.99	0.8
	Kadın	33	34.09	5.32	
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Erkek	186	128.73	19.38	0.4
	Kadın	33	130.82	20.83	

Tablo 48’e göre Mann Whitney U test sonucunda grupların ortalamaları arasında yöneticilerin DLÖ (U:2795.00.p>0.05) ve alt boyutları “Vizyon belirleme ve geliştirme” (U:3000.00.p>0.05), “Entelektüel uyarım” (U:2599.00.p>0.05), “Davranış modeli oluşturma” (U:2991.00.p>0.05), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” (U:2946.00.p>0.05), “Bireysel destek sağlama” (U:2872.00.p>0.05), “Yüksek performans beklentisine sahip olma” (U: 2476.00.p>0.05) puanları cinsiyet değişkene göre farklılık göstermemektedir.

Üniversite yöneticilerinin DLÖ alınan puanlarının medeni durum değişkenine ilişkin bulgular.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinden alınan puanların, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U analizi yapılmış ve Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49. *Yöneticilerin Medeni durumu Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçek Ve Alt Boyutlarının Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları*

Boyutlar	Medeni Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	P
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	Evli	191	18.47	3.40	0.69
	Bekar	28	18.57	3.66	
Bireysel Destek Sağlama	Evli	191	18.87	3.10	0.92
	Bekar	28	18.86	3.12	
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	Evli	191	19.07	3.34	0.74
	Bekar	28	18.89	3.55	
Davranış Modeli Oluşturma	Evli	191	19.19	3.28	0.51
	Bekar	28	19.00	3.2	
Entelektüel Uyarım	Evli	191	19.20	3.27	0.95
	Bekar	28	19.14	3.29	
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	Evli	191	34.23	5.30	0.92
	Bekar	28	34.36	5.11	
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Evli	191	129.04	19.59	0.80
	Bekar	28	129.07	19.80	

Tablo 49’da yer alan Mann Whitney U analiz sonuçlarına göre yöneticilerin aldıkları puan ortalamaları DLÖ (U:2617.00.p>0.05) ve alt boyutlarından “Vizyon belirleme ve geliştirme” (U:2643.00.p>0.05), “Entelektüel Uyarım” (U:2655.50.p>0.05), “Davranış modeli oluşturma” (U:2471.00.p>0.05), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” (U:2570.50.p>0.05), “Bireysel destek sağlama” (U:2644.50.p>0.05) ve “Yüksek performans beklentisine sahip olma” (U: 2551.50.p>0.05) değerinde olup, bu puanlar arasında yöneticilerin medeni durumları bakımından anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanlarının kıdem değişkenine ilişkin bulgular.

Üniversite yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve boyutlarının Kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için Tek Yönlü Varyans Analizi testi uygulanmış, bulgular Tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 50. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçek Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri

Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ortalama Kare	Ss	F	P
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	10 yıl ve aşağı	31	35.00	GA 10.73 G.İ 25.58	5.86	.42	.80
	11-15 yıl	24	34.00		5.07		
	16-20 yıl	44	33.55		4.97		
	21-30 yıl	73	34.32		4.78		
	30 yıl ve üzeri	47	34.45		4.99		
	Toplam	219	34.25		5.030		
Entelektüel Uyarım	10 yıl ve aşağı	31	19.65	GA 7.95 Gİ 10.69	3.32	.74	.56
	11-15 yıl	24	18.88		3.83		
	16-20 yıl	44	19.30		3.06		
	21-30 yıl	73	18.77		3.15		
	30 yıl ve üzeri	47	19.64		3.30		
	Toplam	219	19.20		3.26		
Davranış Model Oluşturma	10 yıl ve aşağı	31	19.58	GA14.72 Gİ 10.84	2.92	.44	.78
	11-15 yıl	24	19.33		3.36		
	16-20 yıl	44	18.66		3.76		
	21-30 yıl	73	19.12		3.15		
	30 yıl ve üzeri	47	19.34		3.24		
	Toplam	219	19.17		3.27		
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	10 yıl ve aşağı	31	19.19	GA6.97 Gİ 11.37	3.53	.61	.65
	11-15 yıl	24	19.08		3.06		
	16-20 yıl	44	18.61		3.45		
	21-30 yıl	73	18.86		3.33		
	30 yıl ve üzeri	47	19.64		3.39		
	Toplam	219	19.05		3.36		

Tablo 50.(devamı)

Bireysel Destek Sağlama	10 yıl ve aşağı	31	19.26		2.85		
	11-15 yıl	24	18.54		3.12		
	16-20 yıl	44	18.84	GA3.32	3.11		
	21-30 yıl	73	18.67	Gİ 9.69	3.16	.34	.85
	30 yıl ve üzeri	47	19.12		3.19		
	Toplam	219	18.87		3.09		
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	10 yıl ve aşağı	31	19.32		3.20		
	11-15 yıl	24	18.63		2.87		
	16-20 yıl	44	18.16	GA 8.29	3.63		
	21-30 yıl	73	18.23	Gİ 11.83	3.55	.70	.59
	30 yıl ve üzeri	47	18.68		3.50		
	Toplam	219	18.51		3.43		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	10 yıl ve aşağı	31	132.00		19.87		
	11-15 yıl	24	128.45		19.00		
	16-20 yıl	44	127.11	GA 170.99	20.09		
	21-30 yıl	73	127.97	Gİ 386.99	19.38	.44	.78
	30 yıl ve üzeri	47	130.87		19.93		
	Toplam	219	129.05		19.57		

Tablo 50’de üniversite yöneticilerinin duygusal zekâ ve boyutları algısının hizmet yılları bakımından incelendiğinde, Tek Yönlü Varyans Analiz test sonuçlarına göre, DLÖ (f: 0.44.p>0.05) , “Vizyon belirleme ve geliştirme” (F: 0.42. p>0.05), “Entelektüel uyarım” (F: 0.74. p>0.05), “Davranış modeli oluşturma” (F: 0.44. p>0.05), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” (F: 06.p>0.05), “Bireysel destek sağlama” (F: 0.34. p>0.05) ve “Yüksek performans beklentisine sahip olma” (F: 0.7. p>0.05) boyutları puan ortalamasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanlarının yaş değişkene ilişkin bulgular.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinden alınan puanlarının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak amacıyla Tek Yönlü Varyans Analiz testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Anova Test Değerleri

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	1-30-39	44	34.73	5.12		
	2-40-49	84	33.86	5.16		
	3-50-59	68	34.44	4.73	.33	.80
	4-60 ve üzeri	23	34.22	5.49		
	Toplam	219	34.25	5.03		
Entelektüel Uyarım	1-30-39	44	19.61	3.24		
	2-40-49	84	18.92	3.42		
	3-50-59	68	19.37	3.20	.56	.64
	4-60 ve üzeri	23	18.91	2.94		
	Toplam	219	19.20	3.26		

Tablo 51. (devamı)

Davranış Model Oluşturma	1-30-39	44	19.66	2.77	.85	.47
	2-40-49	84	18.76	3.56		
	3-50-59	68	19.22	3.12		
	4-60 ve üzeri	23	19.52	3.54		
	Toplam	219	19.16	3.27		
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	1-30-39	44	19.52	3.02	1.03	.38
	2-40-49	84	18.59	3.58		
	3-50-59	68	19.37	3.30		
	4-60 ve üzeri	23	18.87	3.32		
	Toplam	219	19.05	3.36		
Bireysel Destek Sağlama	1-30-39	44	19.30	2.87	.68	.57
	2-40-49	84	18.52	3.21		
	3-50-59	68	19.01	3.12		
	4-60 ve üzeri	23	18.91	3.06		
	Toplam	219	18.87	3.09		
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	1-30-39	44	19.43	3.02	1.49	.22
	2-40-49	84	18.10	3.60		
	3-50-59	68	18.44	3.54		
	4-60 ve üzeri	23	18.48	3.04		
	Toplam	219	18.51	3.43		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	1-30-39	44	132.25	18.08	.82	.49
	2-40-49	84	126.75	20.68		
	3-50-59	68	129.85	19.08		
	4-60 ve üzeri	23	128.91	19.79		
	Toplam	219	129.05	19.57		

Tablo 51’de üniversite yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe ilişkin puanlarının ortalaması yaş değişkenlerine göre incelendiğinde; Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçlarına göre, DLÖ ve alt boyutlarının DLÖ (F: 0.82.p>0.05) ve “Vizyon belirleme ve geliştirme” (F: 0.33. p>0.05), “Entelektüel uyarım” (F: 0.56. p>0.05), “Davranış modeli oluşturma” (F: 0.85. p>0.05), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” (F:1.03.p>0.05), “Bireysel destek sağlama” (F: 0.68. p>0.05) ve “Yüksek performans beklentisine sahip olma” (F: 1.49. p>0.05) grupların ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanlarının görev yaptıkları birime ilişkin bulgular.

Tablo 52’de yöneticilerin ruhsal zekâ puan ortalamasının Görev yaptıkları birim değişkenine göre, Kruskal Wallis analiz test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 52. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçek Puanlarının Görev yaptıkları birim Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları

Boyutlar	Görev yaptıkları birim	N	$\bar{R}$	Ki kare	P	FARK	U	P
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	1-MYO	38	129.70					
	2-Mühendislik	18	89.31					
	3-Edebiyat	27	132.37			1-2	218	.03
	4-Sağlık bilimler	34	112.76			1-9	202	.01
	5-Eğitim	27	111.46			1-10	263	.01
	6-Fen	15	120.33	17.54	.04	2-3	147.5	.03
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	101.00			3-9	134	.01
	8-Spor bilimler	8	103.56			3-10	170	.01
	9-Güzel sanatlar	18	78.69					
	10-İlahiyat	23	85.89					
	Toplam	219						
Entelektüel Uyarım	1-MYO	38	127.47				73.5	.02
	2-Mühendislik	18	100.11			1-8	183.5	.01
	3-Edebiyat	27	135.30			1-9	89	.05
	4-Sağlık bilimler	34	115.63			3-7	43.5	.01
	5-Eğitim	27	112.69			3-8	113	.00
	6-Fen	15	111.47	18.89	.03	3-9	212.5	.05
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	91.27			3-10	75	.05
	8-Spor bilimler	8	68.19			4-8	194	.03
	9-Güzel sanatlar	18	75.83			4-9	58.50	.05
	10-İlahiyat	23	96.98			5-8	156.5	.04
	Toplam	219				5-9		
Davranış Model Oluşturma	1-MYO	38	120.82					
	2-Mühendislik	18	92.14					
	3-Edebiyat	27	137.30			1-9	195.5	.01
	4-Sağlık bilimler	34	114.12			2-3	139.5	.02
	5-Eğitim	27	111.70			3-9	106.5	.00
	6-Fen	15	128.40	17.89	.04	3-10	188.5	.02
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	97.86			4-9	182	.02
	8-Spor bilimler	8	94.44			5-9	161	.05
	9-Güzel sanatlar	18	72.17			6-9	67	.01
	10-İlahiyat	23	94.80					
	Toplam	219						
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	1-MYO	38	127.08					
	2-Mühendislik	18	86.92					
	3-Edebiyat	27	134.94			1-2	226.50	.04
	4-Sağlık bilimler	34	112.53			1-9	193.50	.01
	5-Eğitim	27	109.17			2-3	142	.02
	6-Fen	15	122.33	17.90	.04	3-7	89.5	.05
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	92.59			3-9	113.5	.00
	8-Spor bilimler	8	89.88			4-9	197	.04
	9-Güzel sanatlar	18	73.92			5-9	156.5	.04
	10-İlahiyat	23	103.33			6-9	79	.04
	Toplam	219						

Tablo 52.(devamı)

Bireysel Destek Sağlama	1-MYO	38	124.99				
	2-Mühendislik	18	91.31				
	3-Edebiyat	27	135.81				
	4-Sağlık bilimler	34	111.26				
	5-Eğitim	27	106.41				
	6-Fen	15	122.13	15.24	.08		
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	90.77				
	8-Spor bilimler	8	87.50				
	9-Güzel sanatlar	18	80.17				
	10-İlahiyat	23	104.37				
	Toplam	219					
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	1-MYO	38	126.93				
	2-Mühendislik	18	94.89	14.66	.10		
	3-Edebiyat	27	131.41				
	4-Sağlık bilimler	34	119.74				
	5-Eğitim	27	106.74				
	6-Fen	15	112.10				
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	100.00				
	8-Spor bilimler	8	77.56				
	9-Güzel sanatlar	18	87.97				
	10-İlahiyat	23	90.09				
	Toplam	219					
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	1-MYO	38	127.96			1-2	224 .04
	2-Mühendislik	18	90.22			1-9	196 .01
	3-Edebiyat	27	135.91			1-10	308 .05
	4-Sağlık bilimler	34	115.87			2-3	142 .02
	5-Eğitim	27	109.13			3-9	117.5 .01
	6-Fen	15	118.77	18.41	.03	3-10	193.5 .02
	7-İktisadi ve idari bilimler	11	95.18			4-9	187 .02
	8-Spor bilimler	8	90.44			5-9	160.5 .05
	9-Güzel sanatlar	18	74.78			6-9	75 .03
	10-İlahiyat	23	93.48				
	Toplam	219					

Tablo 52’de Kruskal Wallis analiz test sonuçları, yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Ölçek ve boyutlarının puan ortalaması görev yaptıkları birime göre, DLÖ ($X^2_{(9,218)}=18.41$. $p=0.03$), ve “Vizyon belirleme ve geliştirme” ($X^2_{(9,218)}=17.54$. $p=0.04$), “Entelektüel uyarım” ($X^2_{(9,218)}=18.89$. $p=0.03$), “Davranış modeli oluşturma” ($X^2_{(9,218)}=17.89$. $p=0.04$), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” ($X^2_{(9,218)}=17.90$. $p=0.04$) istatistiksel açıklamalara göre farklılık görülmektedir. “Bireysel destek sağlama” ($X^2_{(9,218)}=15.24$. $p>0.05$) ve “Yüksek performans beklentisine sahip olma” ($X^2_{(9,218)}=14.66$. $p>0.05$) boyutlarında farklılık göstermemektedir. Üniversite yöneticilerinin görev yaptıkları birime göre DLÖ ve boyutlarından aldıkları puanların karşılaştırılmasına Mann Whitney-U testi yapılmış sonuçlara göre ikili karşılaştırmalarda $p<0.05$ olanlar arasında farklılık hangi birimlere ait olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin boyutlarından “Vizyon belirleme ve geliştirme” de alınan puanların ikili karşılaştırmaları aşağıda verilmiştir.

Meslek yüksekokulunda çalışanlar ile mühendislik, güzel sanatlar ve ilahiyat fakültesinin yöneticileri, edebiyat fakültesinde görev yapanlar ile mühendislik, güzel sanatlar ve ilahiyat fakültesinin yöneticilerinin puanları arasında farklılık bulunmamıştır.

Dönüşümcü liderlik boyutlarından ““Entelektüel uyarım” alınan puanların ikili karşılaştırmaları şu şekildedir.

Meslek yüksekokulunda çalışan yöneticiler ile spor bilimleri ve güzel sanatlar fakültesinde çalışanlar, edebiyat ile iktisat ve idari bilimleri görev yapan yöneticiler, spor bilimleri, güzel sanatlar ve ilahiyat fakültesinde çalışanlar, sağlık bilimleri ile spor bilimleri ve güzel sanatlar biriminde çalışanlar, eğitim ile spor bilimleri ve güzel sanatlar fakültesinde çalışan yöneticilerinin ortalama puanları arasında farklılık görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik boyutlarından “Davranış modeli oluşturma” faktörün alınan puanların ikili karşılaştırmaları sonucunda Fakülteler arasında önemli düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Meslek yüksekokullarında görev yapan yöneticiler ile güzel sanatlar fakültesinde çalışanlar, mühendislik ile edebiyat fakültesinde çalışanların katılım düzeyi, edebiyat ile güzel sanatlar ve ilahiyat biriminde görev yapanlar, fen, eğitim ve sağlık bilimleri ile güzel sanatlar fakültesinde çalışan yöneticilerin ortalama puanları arasında farklılık görülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin boyutlarından “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” boyutuna Mann Whitney-U testi yapılmış ve alınan ortalama puanların sonuçlarına göre

Meslek yüksekokulunda görevli yöneticiler ile mühendislik ve güzel sanatlarda çalışan yöneticiler, mühendislik ile edebiyat fakültesinin yöneticileri, fen, Sağlık bilimleri, edebiyat ve eğitim ile güzel sanatlar fakültesinde görevli yöneticiler, edebiyat ile iktisat ve İdari biriminde çalışan yöneticilerin ortalama puanların arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

Yöneticilerin görev yaptıkları birimler, Dönüşümcü liderlik Ölçeğinden alınan puanların ikili karşılaştırmaları sonuçları aşağıda verilmiştir.

Sağlık bilimleri, eğitim ve fen fakültesinde görev yapanlar ile güzel sanatlar fakültesinin yöneticileri, meslek yüksekokulunda çalışanlar ile Mühendislik, güzel sanatlar ve ilahiyat fakültesinin yöneticileri, edebiyat fakültesinde görev yapanlar ile mühendislik, güzel sanatlar ve ilahiyat fakültesinin yöneticilerin puanları arasında farklılık bulunmuştur. En yüksek puan değeri ($\bar{R} = 135.91$) edebiyat fakültesinde çalışan yöneticilere aittir.

Bu sonuçlara doğrultusunda; edebiyat fakültesinde görev yapan yöneticilerin bulundukları bölüm ve çalıştıkları birimden kaynaklı olarak, dönüşümcü liderlik ve

faktörlerine daha fazla yatkın olmaları, ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, değişimin temsilcisi olma, duygusal dayanıklılık, cesur olma gibi özellikleri taşıdıkları anlamını verebilir. Ayrıca onları lider olarak takip edenlerin tutumlarını, değerlerini ve ihtiyaçlarını örgütsel değerler doğrultusunda değiştiren; bu değerleri takipçilerine kişisel değerleri gibi benimseten ve örgüt amaçları doğrultusunda aksiyon aldırarak ve izleyenlerine süreci benimsettikten sonra onlardan beklenilenin üstünden performans alabilirler anlamına gelebilir.

Üniversite yöneticilerinin DLÖ puanlarının akademik kariyer değişkenine ilişkin bulgular.

Üniversite yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve boyutlarının akademik kariyer değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analiz testi uygulanmış, bulgular Tablo 53'te verilmiştir.

Tablo 53. *Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçek Puanlarının Akademik Kariyerlerine Göre Ortalama Ve Anova Test Değerleri*

Boyutlar	Akademik durumu	N	$\bar{X}$	Ortalama Kare	Ss	F	P
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	Öğretim görevlisi	25	34.72	GA 2.64 Gİ 25.62	5.49	.10	.96
	Yardımcı doçent	43	34.12		5.87		
	Doçent	46	34.06		4.68		
	Profesör	105	34.28		4.75		
	Toplam	219	34.25		5.03		
Entelektüel Uyarım	Öğretim görevlisi	25	19.24	GA 3.92 Gİ 10.73	3.29	.36	.78
	Yardımcı doçent	43	19.63		3.73		
	Doçent	46	18.93		3.19		
	Profesör	105	19.12		3.10		
	Toplam	219	19.20		3.26		
Davranış Model Oluşturma	Öğretim görevlisi	25	18.96	GA 4.21 Gİ 10.82	3.10	.39	.76
	Yardımcı doçent	43	19.51		3.48		
	Doçent	46	18.80		3.25		
	Profesör	105	19.23		3.27		
	Toplam	219	19.16		3.27		
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	Öğretim görevlisi	25	19.24	GA 3.52 Gİ 11.39	3.34	.31	.82
	Yardımcı doçent	43	19.28		3.83		
	Doçent	46	18.65		3.27		
	Profesör	105	19.08		3.23		
	Toplam	219	19.05		3.36		
Bireysel Destek Sağlama	Öğretim görevlisi	25	18.84	GA 2.68 Gİ 9.67	3.20	.28	.84
	Yardımcı doçent	43	19.23		3.30		
	Doçent	46	18.65		2.83		
	Profesör	105	18.83		3.12		
	Toplam	219	18.87		3.09		
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	Öğretim görevlisi	25	19.24	GA 3.52 Gİ 11.39	3.34	.31	.82
	Yardımcı doçent	43	19.28		3.83		
	Doçent	46	18.65		3.27		
	Profesör	105	19.08		3.23		
	Toplam	219	19.05		3.36		

Tablo 53. (Devamı)

Bireysel Destek Sağlama	Öğretim görevlisi	25	18.84	GA 2.67 Gİ 9.67	3.20	.28	.84
	Yardımcı doçent	43	19.23		3.30		
	Doçent	46	18.65		2.83		
	Profesör	105	18.83		3.12		
	Toplam	219	18.87		3.09		
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	Öğretim görevlisi	25	18.76	GA 11.78 Gİ 11.76	3.57	1.00	.39
	Yardımcı doçent	43	19.25		3.61		
	Doçent	46	18.33		3.12		
	Profesör	105	18.23		3.45		
	Toplam	219	18.51		3.43		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Öğretim görevlisi	25	129.76	GA 102.73 Gİ 386.94	20.08	.27	.85
	Yardımcı doçent	43	131.02		22.36		
	Doçent	46	127.43		17.87		
	Profesör	105	128.77		19.15		
	Toplam	219	129.05		19.57		

Tablo 53'te yöneticilerin dönüşümcü liderliğe ilişkin puanlarının ortalaması akademik kariyer değişkene göre incelendiğinde; Tek Yönlü Varyans Analizi test sonuçlarına göre, DLÖ (F: 0.265. p>0.05), vizyon belirleme ve geliştirme (F: 0.103. p>0.05), entelektüel uyarım (F: 0.365. p>0.05), davranış modeli oluşturma (F: 0.389. p>0.05), grup amaçlarının kabulünü güçlendirme (F: 0.309. p>0.05), bireysel destek sağlama (F: 0.277. p>0.05) ve yüksek performans beklentisi (F: 1.002. p>0.05) boyutlarında grupların ortalama puanlarına göre farklılık görülmemektedir.

Üniversitede yöneticilerinin DLÖ puanlarının görevlerinin unvana ilişkin bulgular.

Tablo 54'te yöneticilerin DLÖ ve boyutlarından alınan puan ortalaması görevlerinin unvanına göre Kruskal Wallis analiz testinden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 54. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçek Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Betimsel ve Kestirimsel İstatistik Sonuçları

Boyutlar	Unvan	N	R	Ki kare	P
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	Dekan	12	152.25	8.27	.22
	Dekan Yardımcısı	19	110.66		
	Meslek yüksekokulu Müdürü	3	73.17		
	Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı	12	113.96		
	Yüksekokul Müdürü ve Müdür Yardımcısı	2	105.75		
	Bölüm Başkanı	77	114.01		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	101.95		
	Toplam	219			
Entelektüel Uyarım	Dekan	12	148.58	7.11	.31
	Dekan Yardımcısı	19	97.42		
	Meslek yüksekokulu Müdürü	3	87.83		
	Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı	12	128.79		
	Yüksekokul Müdürü ve Müdür Yardımcısı	2	110.25		
	Bölüm Başkanı	77	109.96		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	105.95		
	Toplam	219			

Tablo 54. (Devamı)

Davranış Model Oluşturma	Dekan	12	161.46	10.94	.09
	Dekan Yardımcısı	19	119.34		
	Meslek yüksekokulu Müdürü	3	72.50		
	Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı	12	120.00		
	Yüksekokul Müdürü ve Müdür Yardımcısı	2	108.50		
	Bölüm Başkanı	77	107.40		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	103.63		
	Toplam	219			
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	Dekan	12	150.67	8.22	.22
	Dekan Yardımcısı	19	118.66		
	Meslek yüksekokulu Müdürü	3	89.00		
	Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı	12	131.33		
	Yüksekokul Müdürü ve Müdür Yardımcısı	2	100.00		
	Bölüm Başkanı	77	106.78		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	103.86		
	Toplam	219			
Bireysel Destek Sağlama	Dekan	12	152.58	7.37	2.88
	Dekan Yardımcısı	19	104.95		
	Meslek yüksekokulu Müdürü	3	76.00		
	Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı	12	110.08		
	Yüksekokul Müdürü ve Müdür Yardımcısı	2	141.00		
	Bölüm Başkanı	77	110.01		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	105.99		
	Toplam	219			
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	Dekan	12	158.75	10.60	.10
	Dekan Yardımcısı	19	109.61		
	Meslek yüksekokulu Müdürü	3	91.50		
	Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı	12	132.00		
	Yüksekokul Müdürü ve Müdür Yardımcısı	2	144.00		
	Bölüm Başkanı	77	106.36		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	103.90		
	Toplam	219			
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Dekan	12	157.58	9.16	.16
	Dekan Yardımcısı	19	111.47		
	Meslek yüksekokulu Müdürü	3	81.67		
	Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı	12	124.58		
	Yüksekokul Müdürü ve Müdür Yardımcısı	2	125.00		
	Bölüm Başkanı	77	108.59		
	Anabilim Dalı Başkanı	94	103.51		
	Toplam	219			

Tablo 54’te Kruskal Wallis analiz test sonuçları; üniversite yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve boyutlar puanlarının ortalaması görevlerin unvanına göre, DLÖ ($X^2_{(6,218)}=9.16$; $p>0.05$) ve alt boyutlarında “Vizyon belirleme ve geliştirme” ($X^2_{(6,218)}= 8.27$; $p>0.05$),

“Entelektüel uyarım” ($X^2_{(6,218)}=7.11$; $p>0.05$), “Davranış model oluşturma” ($X^2_{(6,218)}= 10.94$; $p>0.05$), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” ($X^2_{(6,218)}= 8.22$; $p>0.05$), “Bireysel destek sağlama” ($X^2_{(6,218)}= 7.37$; $p>0.05$), “Yüksek performans beklentisine sahip olma” ($X^2_{(6,218)}= 10.60$; $p>0.05$) boyutlarında, grupların ortalama puanlarının arasında farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın 7. Alt problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu alt problemine cevap bulmak için duygusal zekâ, ruhsal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki korelasyonlar açıklanmıştır. Bulgular Tablo 55’te verilmiştir.

Tablo 55. *Dönüşümcü Liderlik ile Duygusal Zekâ ve Ruhsal Zekâ Arasındaki Korelasyonlar*

Değişkenler	pearson	D Z1	DZ2	DZ3	DZ4	DZÖ	RZ1	RZ2	RZ3	RZÖ
DZ1 Özel İyi Oluş	<i>r</i>						.28**	.36**	.42**	.44**
DZ2 Öz Kontrol	<i>r</i>						.02	-.05	.18**	.04
DZ3 Duygusallık	<i>r</i>						-.00	-.01	.15*	.05
DZ4 Sosyalılık	<i>r</i>						.05	.20**	.29**	.21**
Duygusal Zekâ Ölçeği	<i>r</i>						.07	.14*	.33**	.21**
DL1 Vizyon Belirleme ve Geliştirme	<i>r</i>	.36**	-.03	.00	.04	.11				
DL2 Entelektüel Uyarım	<i>r</i>	.27**	-.05	-.00	.04	.08				
DL3 Davranış Modeli Oluşturma	<i>r</i>	.31**	-.02	-.03	.07	.10				
DL4 Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	<i>r</i>	.29**	.01	.00	.07	.12				
DL5 Bireysel Destek Sağlama	<i>r</i>	.25**	-.01	-.05	.01	.07				
DL6 Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	<i>r</i>	.27**	-.05	-.04	.01	.06				
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	<i>r</i>	.33**	-.03	-.02	.04	.10				
Değişkenler	pearson	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	DLÖ		
RZ1 Manevi Hayat	<i>r</i>	.23**	.24**	.25**	.27**	.24**	.19**	.26**		
RZ2 Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	<i>r</i>	.21**	.20**	.20**	.30**	.20**	.24**	.25**		
RZ3 Farkındalık ve Mükemmellik	<i>r</i>	.25**	.14*	.21*	.19*	.18**	.19**	.22**		
Ruhsal Zekâ Ölçeği	<i>r</i>	.30**	.26**	.29**	.34**	.28**	.27**	.32**		

$n= 219$; ** $p < .01$

Üniversite yöneticilerinin Duygusal zekâ boyutlarından “Özel iyi oluş” ile RZÖ ve bütün boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir. “Özel iyi oluş” ile manevi hayat (Pearson’s $r = .28$, $p < .01$), “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi” ($r = .36$,

$p<.01$), “Farkındalık ve mükemmellik” ($r=.42$, $p<.01$) ve RZÖ ($r=.44$, $p<.01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir.

Duygusal Zekâ Ölçeğinin “Öz kontrol” ($r=.18$, $p<.01$) ve “Duygusallık” ($r=.15$, $p<.01$) boyutları ile Ruhsal Zekâ Ölçeğinin “Farkındalık ve mükemmellik” boyutu arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal Zekâ Ölçeğinin “Sosyallik” ($r=.21$, $p<.01$) boyutu ile Ruhsal Zekâ Ölçeği arasında pozitif ve düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Ruhsal Zekâ Ölçeğinin boyutlarından, “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi” ($r=.20$, $p<.01$) ve “Farkındalık ve mükemmellik” ($r=.29$, $p<.01$) boyutları ile duygusal zekâ ölçeğinin “Sosyallik” boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki gözükmemektedir. DZÖ ile RZÖ ($r=.21$, $p<.01$) ve boyutlarından, “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi” ($r=.14$, $p<.01$) ve “Farkındalık ve mükemmellik” ($r=.333$, $p<.01$) boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Ruhsal Zekâ Ölçeği ve üç boyutu ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve bütün boyutların arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ruhsal Zekâ Ölçeği ile Dönüşümcü Liderlik Ölçek ($r=.32$, $p<.01$) arasında anlamlı ilişki gözükmemektedir. Ruhsal Zekâ Ölçeği ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin bütün boyutları “Vizyon belirleme ve geliştirme” ($r=.30$, $p<.01$), “Entelektüel uyarım” ($r=.26$, $p<.01$), “Davranış modeli oluşturma” ($r=.29$, $p<.01$), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” ($r=.34$, $p<.01$), “Bireysel destek sağlama” ($r=.28$, $p<.01$), “Yüksek performans beklentisine sahip olma” ($r=.27$, $p<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Ruhsal Zekâ Ölçeğinin “Manevi hayat” boyutu ile dönüşümcü liderlik ($r=.26$, $p<.01$) ve boyutları “Vizyon belirleme ve geliştirme” ($r=.23$, $p<.01$), “Entelektüel uyarım” ($r=.24$, $p<.01$), “Davranış modeli oluşturma” ($r=.25$, $p<.01$), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” ($r=.27$, $p<.01$), “Bireysel destek sağlama” ($r=.24$, $p<.01$), “Yüksek performans beklentisine sahip olma” ($r=.19$, $p<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ruhsal Zekâ Ölçeğinin ikinci boyutu “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi” ile Dönüşümcü Liderlik Ölçek ($r=.25$, $p<.01$) ve boyutları “Vizyon belirleme ve geliştirme” ($r=.21$, $p<.01$), “Entelektüel uyarım” ($r=.20$, $p<.01$), “Davranış modeli oluşturma” ($r=.20$, $p<.01$), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” ($r=.30$, $p<.01$), “Bireysel destek sağlama” ($r=.20$, $p<.01$), “Yüksek performans beklentisine sahip olma” ($r=.24$, $p<.01$) arasında pozitif ve düşük bir ilişki görülmektedir. Ruhsal Zekâ Ölçeğinin üçüncü boyutu ise “Farkındalık ve mükemmellik” ile Dönüşümcü Liderlik Ölçek ($r=.22$, $p<.01$) ve boyutları “Vizyon belirleme ve geliştirme” ($r=.25$, $p<.01$), “Entelektüel uyarım” ($r=.15$, $p<.01$), “Davranış modeli oluşturma” ($r=.21$, $p<.01$), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” ($r=.19$, $p<.01$), “Bireysel destek sağlama” ($r=.18$, $p<.01$), “Yüksek performans

beklentisine sahip olma" ($r=.19$, $p<.01$) arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçek ve boyutları ile Duygusal Zekâ Ölçeğinin boyutlarından sadece "Öznel iyi oluş" boyutu arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde ilişki görülmüştür. "Öznel iyi oluş" boyutu ile "Vizyon belirleme ve geliştirme" ($r=.36$, $p<.01$), "Öznel iyi oluş" boyutu ile "Entelektüel uyarım" ($r=.27$, $p<.01$), "Öznel iyi oluş" boyutu ile "Davranış modeli oluşturma" ($r=.31$, $p<.01$), "Öznel iyi oluş" boyutu ile "Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme" ($r=.29$, $p<.01$), "Öznel iyi oluş" boyutu ile "Bireysel destek sağlama" ($r=.25$, $p<.01$), "Öznel iyi oluş" boyutu ile "Yüksek performans beklentisine sahip olma" ($r=.27$, $p<.01$) ve "Öznel iyi oluş" boyutu ile DLÖ ($r=.33$, $p<.01$) arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. "Öznel iyi oluş" boyutunun soruları kendinden memnuniyet anlamını taşımaktadır ve yöneticilerin bu boyutta puanları dönüşümcü liderlik ve bütün boyutlarıyla anlamlı çıkmaktadır. DZÖ ile DLÖ arasında her hangi bir ilişki belirlenmemiştir (Pearson's $r= 0.10$; $p>.05$).

Araştırmanın 8. Alt problemine İlişkin Bulgular.

Duygusal Zekâ ve Ruhsal Zekânın, Dönüşümcü Liderlik Değişkenine Yordayıcı Olma Durumuna İlişkin Bulgular

Ruhsal Zekâ Ölçeğinin Duygusal Zekâ Ölçeğini anlamlı düzeyde yordayıp yordamadığına yönelik olarak basit doğrusal regresyon analizi yapılmış; sonuçlar aşağıdaki Tabloda gösterilmiştir (Gana & Broc, 2019).

Tablo 56. *Ruhsal Zekâ Ölçeği'nden Alınan Puanlarının Duygusal Zekâ Ölçeği'nden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit	50.02	7.25	-	6.90	.00
RZÖ	.312	.10	.21		.00

$F = 9.85$; * $p < .05$ $R = .21$; $R^2 = .04$

Tablo 56 incelendiğinde basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; RZÖ'den alınan puanların, DZÖ'den alınan puanların anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir ($R=.21$, $R^2=.04$, $F_{(1, 218)}=9.85$, $p<.05$). DZÖ'nden alınan toplam puanların yaklaşık %4'ünün RZÖ'nden alınan puanlar ile açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 57'de RZÖ'nin faktörlerinden alınan puanların, DZÖ'nin yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 57. *Ruhsal Zekâ Ölçeği'ne Ait Faktörlerden Alınan Puanlarının Duygusal Zekâ Ölçeği'nden Alınan puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit	50.68	7.49	-	6.80	.00
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	-.27	.27	-.08	-1.02	.31
Farkındalıkve Mükemmellik	1.68	.35	.38	4.85	.00

$F = 9.38$; $*p < .05$ $R = .34$; düzeltilmiş $R^2 = .10$

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Ölçeği puanları ile Ruhsal Zekâ Ölçeğinin “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi”, “Farkındalık ve mükemmellik” boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=9.38$, $p<.05$). Yordayıcı değişkenler, DZÖ puanındaki değişimin %10’unu ($R=.34$, düzeltilmiş $R^2=.10$) açıklamaktadır. RZÖ’nin; “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi” ($\beta=-.08$, $p>.05$) boyutu, DZÖ için yordayıcı değildir. “Farkındalık ve mükemmellik” ise ($\beta=.38$, $p<.05$) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

Tablo 58’de Ruhsal Zekâ Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeğinin basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına; yer verilmiştir.

Tablo 58. *Ruhsal Zekâ Ölçeği'nden Alınan Puanlarının Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Faktörlerinden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit Öznel İyi Oluş	4.86	1.48	-	3.29	.001
RZÖ	.15	.020	.44	7.30	.000

$F = 53.34$; $*p < .05$ $R = .44$; $R^2 = .20$

Sabit Sosyallık	7.03	2.21	-	3.18	.002
RZÖ	.10	.03	.21	3.16	.002

$F = 10$; $*p < .05$ $R = .21$; $R^2 = .044$

Tablo 58 incelendiğinde basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; Ruhsal Zekâ Ölçeğ’inden alınan puanların, Duygusal Zekâ Ölçeğ’inden “Öznel iyi oluş” ($F=53.34$, $p<.05$) ve “Sosyallık” ($F=10$, $p<.05$) boyutlarından alınan puanların anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. “Öznel iyi oluş” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %20’sini ($R=.44$, $R^2=.20$) ve “Sosyallık” boyutundan ($R=.21$, $R^2=.04$) alınan puanların yaklaşık %4,5’ünü RZÖ’den alınan puanlarla açıklandığı anlamlı ve pozitif yönde yordayıcı oldukları görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına(β) göre, yordayıcı değişkenlerin toplam Ruhsal Zekâ Ölçeği ile ilişkisi değerlendirildiğinde Öznel iyi oluş boyutunun Sosyallık boyutuna göre daha fazla yordayıcı olduğu görülür. Duygusal Zekâ’nın Öznel iyi oluş boyutunun Ruhsal Zekâ Ölçeği için önemli ölçüde yordayıcı bir fakör olduğu söylenebilir.

Ruhsal Zekâ Ölçeğinin boyutlarından alınan puanların Duygusal Zekâ Ölçeğinin 4 boyutundan alınan puanları yordayıp yordamadığını belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 59’da verilmiştir.

Tablo 59. *Ruhsal Zekâ Ölçeği’nin boyutlarından Alınan Puanlarının Duygusal Zekâ Ölçeği’nin Dört Faktörlerinden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit Öznel İyi Oluş	9.09	1.55	-	5.88	.00
Manevi Hayat	.18	.04	.28	4.23	.00

$F = 17.91$; $*p < .05$ $R = .28$; $R^2 = .08$

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit Öznel İyi Oluş	10.33	.95	-	10.90	.00
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	.26	.05	.36	5.63	.00

$F = 31.66$; $*p < .05$ $R = .36$; $R^2 = .13$

Sabit Sosyallik	9.95	1.36	-	7.30	.00
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	.20	.07	.20	2.99	.00

$F = 8.96$; $*p < .05$ $R = .20$; $R^2 = .04$

Sabit Öznel İyi Oluş	8.86	.99		8.90	.00
Farkındalıkve Mükemmellik	.41	.06	.42	6.83	.00

$F = 46.64$; $*p < .05$ $R = .421$; $R^2 = .177$

Sabit Öz kontrol	10.83	1.46		7.40	.00
Farkındalıkve Mükemmellik	.21	.09	.16	2.39	.02

$F = 5.71$; $*p < .05$ $R = .16$; $R^2 = .03$

Sabit Duygusalılık	11.01	1.34		8.25	.00
Farkındalıkve Mükemmellik	.18	.08	.15	2.20	.03

$F = 4.82$; $*p < .05$ $R = .15$; $R^2 = .02$

Sabit Sosyallik	7.67	1.44		5.32	.00
Farkındalıkve Mükemmellik	.39	.09	.29	4.42	.00

$F = 19.51$; $*p < .05$ $R = .29$; $R^2 = .08$

Tablo 59’daki sonuçlarına göre; Ruhsal Zekâ Ölçeğinin, “Manevi hayat” boyutundan alınan puanların, Duygusal Zekâ Ölçeğinin “Öznel iyi oluş” ($F=17.91$, $p<.05$) faktöründen alınan puanları anlamlı bir biçimde yordamaktadır. “Öznel iyi oluş” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %8’ini ($R=.28$, $R^2=.08$) Ruhsal Zekâ Ölçeğinin “Manevi hayat” boyutundan alınan puanların açıkladığı ve pozitif, anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Ayrıca sonuçlara göre; Ruhsal Zekâ Ölçeğinin, “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi” boyutundan alınan puanların, Duygusal Zekâ Ölçeğinin “Öznel iyi oluş” ($F=31.66$, $p<.05$) ve “Sosyallik” ($F=8.96$, $p<.05$) boyutlarından alınan puanları anlamlı bir şekilde yordamaktadır. “Öznel iyi oluş” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %13’nu ($R=.36$, $R^2 = .13$) ve “Sosyallik” faktöründen ($R=.20$, $R^2=.04$) alınan puanların %4’ünü

RZÖ'nin “Bilinç geliştirme ve anlam üretimi” boyutundan alınan puanları açıkladığı ve anlamlı pozitif bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

RZÖ'nin, “Farkındalık ve mükemmellik” boyutundan alınan puanlar, Duygusal Zekâ Ölçeğinin tüm boyutlarını anlamlı ve pozitif bir şekilde yordamaktadır. “Öznel iyi oluş” ($F=46.64$, $p<.05$), “Öz kontrol” ($F=5.71$, $p<.05$), “Duygusallık” ($F=4.82$, $p<.05$) ve “Sosyallik” ($F=19.51$, $p<.05$) “Farkındalık ve mükemmellik ” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %18’ni ($R=.42$, $R^2=.18$), “Öz kontrol” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %3’ünü ($R=.16$, $R^2=.03$), “Duygusallık” boyutundan alınan puanların %2’sini ($R=.15$, $R^2=.02$) ve “Sosyallik” boyutundan ($R=.29$, $R^2=.08$) alınan puanların %8’ini açıkladığı (?) ve anlamlı bir yordayıcı olduğu ifade edilebilir.

Tablo 60’ta Ruhsal Zekâ Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 60. *Ruhsal Zekâ Ölçeği’nden Alınan Puanlarının Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit	51.68	15.81	-	3.27	.00
RZÖ	1.06	.22	.32	4.91	.00
$F = 24.10$; $*p < .05$ $R = .32$; $R^2 = .10$					

Tablo 60 incelendiğinde, basit doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre; Ruhsal Zekâ Ölçeğinden alınan puanların, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden alınan puanların anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir ($F=24.10$, $p<.05$). Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden alınan toplam puanların yaklaşık %10’unun Ruhsal Zekâ Ölçeğinden alınan puanlar ile açıklandığı belirlenmiştir ($R=.32$, $R^2=.10$).

Ruhsal Zekâ Ölçeğinin boyutlarından alınan puanların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden alınan puanları yordayıp yordamadığını belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 61’de verilmiştir.

Tablo 61. *Ruhsal Zekâ Ölçeği’ne Ait Faktörlerden Alınan Puanlarının Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regrasyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit	49.34	16.97	-	2.91	.00
Manevi Hayat	1.23	.45	.19	.2.72	.01
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	.94	.61	.13	1.54	.13
Farkındalıkve Mükemmellik	.98	.78	.10	1.25	.21
$F = 8.03$; $*p < .05$ $R = .32$; düzeltilmiş $R^2 = .09$					

Tablo 61’de yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puanlar ile Ruhsal Zekâ ölçeğinin “Manevi hayat”, “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi”, “Farkındalık ve

mükemmellik” boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=8.03$, $p<.05$). Yordayıcı değişkenler, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puanındaki değişimin yaklaşık %9’unu ($R=.32$, düzeltilmiş $R^2=.09$) açıklamaktadır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden alınan puanlar, Ruhsal Zekâ Ölçeğinin; “Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi” ($\beta=.13$, $p>.05$) ve “Farkındalık ve mükemmellik” ($\beta=.10$, $p>.05$) boyutlarını yordayıcı değildir. “Manevi hayat” ise ($\beta=.19$, $p<.05$) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde dönüşümcü liderliği yordamaktadır.

Tablo 62’de Ruhsal Zekâ Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin boyutlarının basit doğrusal regresyon analiz sonuçlarına; yer verilmiştir.

Tablo 62. *Ruhsal Zekâ Ölçeği’nden Alınan Puanlarının Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nin Faktörlerinden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	B	Sh	β	t	P
Sabit Vizyon Belirleme ve Geliştirme	15.43	4.09	-	3.78	.00
RZÖ	.26	.06	.30	4.62	.00
$F = 21.33$; $*p < .05$ $R = .30$; $R^2 = .09$					
Sabit Entelektüel Uyarım	8.67	2.68	-	3.23	.00
RZÖ	.14	.04	.26	3.94	.00
$F = 15.48$; $*p < .05$ $R = .26$; $R^2 = .07$					
Sabit Davranış Modeli Oluşturma	7.32	2.67	-	2.74	.01
RZÖ	.16	.04	.29	4.45	.00
$F = 19.80$; $*p < .05$ $R = .29$; $R^2 = .08$					
Sabit Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	4.98	2.70	-	1.85	.05
RZÖ	.19	.04	.34	5.24	.00
$F = 27.46$; $*p < .05$ $R = .34$; $R^2 = .11$					
Sabit Bireysel Destek Sağlama	8.24	2.53	-	3.25	.00
RZÖ	.15	.044	.28	4.21	.00
$F = 17.73$; $*p < .05$ $R = .28$; $R^2 = .08$					
Sabit Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	7.03	2.81	-	2.50	.01
RZÖ	.16	.04	.27	4.09	.00
$F = 16.76$; $*p < .05$ $R = .27$; $R^2 = .07$					

Tablo 62’deki basit doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre; RZÖ’den alınan puanların, DLÖ’nin bütün boyutlarından alınan puanların anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ispatlanmaktadır.

Ruhsal Zekâ Ölçeğinden alınan puanlar Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden alınan puanları yordamakta ve yaklaşık %7 ile %11 arasında puanda değişimini açıklamaktadır.

RZÖ'den alınan puanlar, DLÖ'nin "Vizyon belirleme ve geliştirme" ($F=21.33$, $p<.05$), "Entelektüel uyarım" ($F=15.48$, $p<.05$), "Davranış modeli oluşturma" ($F=19.80$, $p<.05$), "Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme" ($F=27.46$, $p<.05$) "Bireysel destek sağlama" ($F=17.73$, $p<.05$) ve "Yüksek performans beklentisine sahip olma" ($F=16.76$, $p<.05$) boyutundan alınan puanları anlamlı bir şekilde yordamaktadır. DLÖ'nin "Vizyon belirleme ve geliştirme" ($R=.30$, $R^2=.09$), "Entelektüel uyarım" ($R=.26$, $R^2=.07$), "Davranış modeli oluşturma" ($R=.29$, $R^2=.08$), "Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme" ($R=.34$, $R^2=.11$), "Bireysel destek sağlama" ($R=.28$, $R^2=.08$) ve "Yüksek performans beklentisine sahip olma" ($R=.27$, $R^2=.07$) boyutlarından alınan puanları Ruhsal Zekâ Ölçeği için anlamlı yordayıcı oldukları tespit edilmiştir. "Vizyon belirleme ve geliştirme" boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %9'unun, "Entelektüel uyarım" boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %7'sinin, "Davranış modeli oluşturma" boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %8'inin, "Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme" boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %11'inin, "Bireysel destek sağlama" boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %8'inin, "Yüksek performans beklentisine sahip olma" boyutundan alınan toplam puanların %7'sinin, RZÖ'nden alınan puanlarla açıklandığı ve RZÖ'nin pozitif ve anlamlı düzeyde yordayıcı olduğu söylenebilir.

Ruhsal Zekâ Ölçeğinin boyutlarından alınan puanların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin tüm boyutundan alınan puanlara göre yordayıcı olup olmadığını anlamak için basit regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 63'te verilmiştir.

Tablo 63. *Ruhsal Zekâ Ölçeği'nin Boyutlarından Alınan Puanlarının Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin altı Faktörlerinden Alınan Puanlara Göre Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	β	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit Vizyon Belirleme ve Geliştirme	20.19	4.07	-	4.96	.00
Manevi Hayat	.39	.11	.23	3.47	.00

Sabit Entelektüel Uyarım	9.82	2.63	-	3.73	.00
Manevi Hayat	.26	.07	.24	3.57	.00

$F = 12.02$; $*p < .05$ $R = .23$; $R^2 = .05$

$F = 12.76$; $*p < .05$ $R = .24$; $R^2 = .06$

Sabit Davranış Modeli Oluşturma	9.15	2.63	-	3.47	.00
Manevi Hayat	.27	.07	.25	3.82	.00

$F = 14.57$; $*p < .05$ $R = .25$; $R^2 = .06$

Tablo 63. (Devamı)

Sabit Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	8.10	2.69	-	3.01	.00
Manevi Hayat	.30	.073	.27	4.09	.00
$F = 16.70; *p < .05 \quad R = .27; R^2 = .07$					
Sabit Bireysel Destek Sağlama	9.91	2.50	-	3.97	.00
Manevi Hayat	.25	.07	.24	3.60	.00
$F = 12.97; *p < .05 \quad R = .24; R^2 = .06$					
Sabit Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	10.71	2.80	-	3.83	.00
Manevi Hayat	.21	.08	.19	2.80	.01
$F = 7.83; *p < .05 \quad R = .19.; R^2 = .04$					
Sabit Vizyon Belirleme ve Geliştirme	26.01	2.57	-	10.10	.00
Bilinç Geliştirme Ve Kişisel Anlam Üretimi	.41	.13	.21	3.23	.00
$F = 10.43; *p < .05 \quad R = .21; R^2 = .05$					
Değişken	B	Sh	B	T	P
Sabit Entelektüel Uyarım	14.30	1.67	-	8.54	.00
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	.25	.08	.20	2.95	.00
$F = 8.69; *p < .05 \quad R = .20.; R^2 = .04$					
Sabit Davranış Modeli Oluşturma	14.15	1.68	-	8.42	.00
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	.25	.08	.20	3.01	.00
$F = 9.06; *p < .05 \quad R = .20.; R^2 = .04$					
Sabit Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	11.42	1.68	-	6.79	.00
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	.38	.08	.30	4.58	.00
$F = 21.00; *p < .05 \quad R = .30; R^2 = .09$					
Sabit Bireysel Destek Sağlama	14.05	1.59	-	8.86	.00
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	.24	.08	.20	3.06	.00
$F = 9.39; *p < .05 \quad R = .20.; R^2 = .04$					
Sabit Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	12.14	1.74	-	6.97	.00
Bilinç Geliştirme ve Kişisel Anlam Üretimi	.32	.09	.24	3.69	.00
$F = 13.58; *p < .05 \quad R = .24; R^2 = .06$					
Sabit Vizyon Belirleme ve Geliştirme	23.72	2.76		8.60	.00
Farkındalık ve Mükemmellik	.64	.17	.25	3.84	.00
$F = 14.77; *p < .05 \quad R = .25.; R^2 = .06$					
Sabit Entelektüel Uyarım	15.28	1.83		8.35	.00
Farkındalık ve Mükemmellik	.24	.11	.15	2.16	.03
$F = 4.65; *p < .05 \quad R = .15.; R^2 = .02$					

Tablo 63. (Devam)

Sabit Davranış Modeli Oluşturma	13.50	1.82		7.44	.00
Farkındalık ve Mükemmellik	.346	.11	.21	3.14	.00
$F = 9.86; *p < .05 \quad R = .21; R^2 = .04$					
Sabit Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	13.74	1.87		7.35	.00
Farkındalık ve Mükemmellik	.33	.11	.19	2.86	.00
$F = 8.18; *p < .05 \quad R = .19; R^2 = .04$					
Sabit Bireysel Destek Sağlama	14.21	1.72		8.24	.00
Farkındalık ve Mükemmellik	.29	.11	.18	2.72	.01
$F = 7.41; *p < .05 \quad R = .18; R^2 = .03$					
Sabit Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	13.21	1.91		6.91	.00
Farkındalık ve Mükemmellik	.33	.12	.19	2.80	.01
$F = 7.83; *p < .05 \quad R = .19; R^2 = .05$					

Tablo 63 incelendiğinde regresyon analiz sonuçlarına göre; Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin boyutları Ruhsal Zekâ Ölçeğinin boyutlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır ve aralarındaki puan değişimini açıklamaktadır. DLÖ'nin; "Vizyon belirleme ve geliştirme" ($F=12.02, p<.05$) boyutundan alınan puanlar RZÖ'nin; "Manevi hayat" boyutundan alınan puanlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve alınan toplam puanların yaklaşık % 5'ni ($R=.23, R^2=.05$) açıkladığı; anlamlı ve pozitif düzeyde yordayıcı olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin, Ruhsal Zekâ Ölçeğinin "Manevi hayat" boyutundan aldıkları puanların, DLÖ'nin; "Entelektüel uyarım" ($F=12.76, p<.05$), "Davranış modeli oluşturma" ($F=14.57, p<.05$), "Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme" ($F=16.70, p<.05$) "Bireysel destek sağlama" ($F=12.97, p<.05$) ve "Yüksek performans beklentisine sahip olma" ($F=7.83, p<.05$) boyutlarından alınan puanları açıkladığı ve bunların yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Ruhsal Zekâ Ölçeğinin "Manevi hayat" boyutundan alınan puanlar, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin boyutlarından "Entelektüel uyarım" ($R=.24, R^2=.06$), "Davranış modeli oluşturma" ($R=.25, R^2=.06$), "Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme" ($R=.27, R^2=.07$) "Bireysel destek sağlama" ($R=.24, R^2=.06$) ve "Yüksek performans beklentisine sahip olma" ($R=.19, R^2=.04$) boyutlarından alınan puanları anlamlı düzeyde yordamaktadır ve tabloda belirlendiği gibi yaklaşık %4 ve %7 arasında puandaki değişimi açıklamaktadır.

Aynı şekilde, "Bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi", Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin boyutlarından alınan puanların anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. "Vizyon belirleme ve geliştirme" boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %5'ni

($R=.21$; $R^2=.05$), “Entelektüel uyarım” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %4’ni ($R=.20$; $R^2=.04$), “Davranış modeli oluşturma” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %5’ni ($R=.20$; $R^2=.04$), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %9’unu ($R=.30$; $R^2=.09$), “Bireysel destek sağlama” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık % 3’ünü ($R=.18$; $R^2=.03$), “Yüksek performans beklentisine sahip olma” faktöründen alınan toplam puanların yaklaşık %6’sını ($R=.24$; $R^2=.06$), “Bilinç geliştirme ve anlam üretimi” boyutundan alınan puanları açıklayarak pozitif ve anlamlı düzeyde yordayıcı olduğu belirlenmiştir.

Ruhsal Zekâ Ölçeğinin “Farkındalık ve mükemmellik” boyutunun da, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin boyutlarından alınan puanların anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. “Vizyon belirleme ve geliştirme” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %6’sını ($R=.25$; $R^2=.06$), “Entelektüel uyarım” boyutundan alınan toplam puanların %2’sini ($R=.15$; $R^2=.02$), “Davranış modeli oluşturma” boyutundan alınan toplam puanların %4’ünü ($R=.21$; $R^2=.04$), “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %4’ünü ($R=.19$; $R^2=.04$), “Bireysel destek sağlama” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %3’ünü ($R=.18$; $R^2=.03$), “Yüksek performans beklentisine sahip olma” boyutundan alınan toplam puanların yaklaşık %5’ini ($R=.187$; $R^2=.053$), “Farkındalık ve mükemmellik” boyutundan alınan puanlarla açıklandığı ve bu boyutun DLÖ için anlamlı yordayıcı olduğu saptanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde “Üniversite Yöneticilerinin Ruhsal Zekâ ve Duygusal Zekâ ile Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki”nin incelendiği bu çalışma sürecinde elde edilen verilerin çözümlenmesi ve bulguların yorumlanmasıyla ulaşılan sonuçlar tartışılarak dikkatlere sunulmuştur.

Tartışma

Araştırmanın uygulama bölümünün birinci kısımda yöneticilerin demografik niteliklerinin frekans dağılımı ile ilgi analiz sonuçları verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları (yüksek performans beklentisine sahip olma, bireysel destek sağlama, grup amaçlarının kabulünü güçlendirme, davranış modeli oluşturma, entelektüel uyarım, vizyon belirleme ve geliştirme) Man-WhitneyU testi sonuçları doğrultusunda değerlendirildiğinde, yöneticilerin ortalama puanlarına göre farklılık göstermemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer çalışmalarda, cinsiyet değişkenine göre bazı araştırmalarda farklılık görülmüştür. Mandell & Pherwani, (2003) tarafından yapılan araştırmada, duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik cinsiyet değişkenine göre incelenmiş ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu pozitif ilişkide duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik davranışı arasında cinsiyet değişkenine göre bir farklılık bulunmamasına karşın erkek ve kadın yöneticiler tarafından duygusal zekâ ölçeğinden alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Brown & Reilly (2008)’ nin “Duygusal zekâ, dönüşümcü liderlik ve cinsiyet: ilişki ve etkileşim olasılığı” adlı araştırma sonuçlarına göre, 161 yöneticinin ortalama puanları, duygusal zekâ, dönüşümcü liderlik ve alt boyutları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Cinsiyet etkileyici faktör olarak bu araştırmaya katılan yöneticilerin aldıkları puanları etkilememiştir. Vicky (2005), ‘‘Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi bir cinsiyet karşılaştırması’’adlı çalışmasında dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Aynı zamanda, cinsiyetin iki değişken arasında ilişkiye etkisi incelemiş ve cinsiyetin bu iki değişken arasındaki ilişki üzerinde etkisi bulunmadığı saptanmıştır. Bu araştırmada, kadın yöneticilerin

hem duygusal zekâ hem de dönüşümcü liderlik davranışlarından aldıkları puanlar daha yüksek çıkmıştır.

Yöneticilerin ruhsal zekâ, duygusal zekâ ve boyutlarının ortalama puanlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesine yönelik olarak yapılan Mann-Whitney U test analiz sonucunda, p değerleri çerçevesinde yapılan değerlendirmede ruhsal zekâ ve boyutlarında cinsiyet değişkenine göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin erkek veya kadın olması düşüncelerinde bir farklılık yaratmamaktadır. Çalışma kapsamında bulunan analiz sonuçları alanyazın ile benzerlik göstermektedir. Yaghoubi, zoghi, Abdollzadeh & Mohagheghi (2008) tarafından yapılmış olan çalışma sonucunda da, ruhsal zekâ ortalama puanlarının erkek ve kadın katılımcılar arasında farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada, da okul müdürlerinin ruhsal zekâ puanlarının cinsiyete göre değişmediği belirtilmiştir (Bagherpour & Abdollahzadeh, 2012).

Medeni durum değişkenine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, ruhsal ve duygusal zekâ test sonuçları incelendiğinde ise, medeni durumları yani evli veya bekâr olmaları ile yöneticilerin bu üç kavram kapsamındaki alt boyutların değişiminde istatistiksel olarak bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Babaoğlu (2010)'a göre , iş hayatında başarıyı etkileyen değişkenlerden biri, çalışan insanların duygusal zekâsıdır. Araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin duygusal zekâ puanlarında yönetilen okulların ilkokul veya lise olması açısından anlamlı fark bulunmuştur.

Birlikte ve benzer şartlar altında çalışan ve yakın sorunlarla karşılaşan okul yöneticilerinin benzer duygusal zekâ puanlarına sahip olması ve kişisel özelliklere göre farklılık göstermemesi normaldir. Duygusal zekâ puanlarının bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar ayrıca yönetici eğitimi içeriğinde duygusal zekâ eksikliğini vurgulamaktadır. Oysa birçok araştırma yöneticilerin duygusal zekâsının örgütlerin işleyişinde hayati bir değer taşıdığını ortaya koymaktadır. Örneğin Bardach (2008) ‘‘Duygusal zekâyâ sahip olan okul liderleri: orta okul müdürlerinin duygusal zekâ ile okul başarısı arasında ilişkinin incelenmesi’’ adlı araştırmasında duygusal zekânın okul liderlerinin başarısında önemli faktör olduğunu belirtmiştir. Turanlı (2007) tarafından yapılmış araştırmada okul müdürlerinin duygusal zekâsı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında çok güçlü bir ilişki olduğu ve müdürlerin duygusal zekâsının öğretmenlerin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Güllüce (2006) ‘‘Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki’’ adlı araştırmada 68 işletmedeki 122 yönetici üzerinde yapılan uygulama sonuçlarına göre mesleki tükenmişlik

ile duygusal zekâ arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin performanslarının daha yüksek olduğu ve bu yöneticilerin daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada, yönetici etkinliği ile duygusal zekâ puanları arasında pozitif ve yüksek ilişki olduğu ifade tespit edilmiştir. (Pamukoğlu, 2004). Tıkkır (2005)'te ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ ile öğretimsel liderlik davranışları arasında pozitif ve yüksek ilişki bulunmuştur.

Yöneticilerin demografik özelliklerinden yaş ile dönüşümcü liderlik, duygusal ve ruhsal zekâ arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan tek yönlü Anova test sonuçlarına göre duygusal zekâ ölçeği ve alt boyutlarında grupların ortalama puanları yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, meslek yüksekokul müdürü, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, ana bilim dalı başkanı gibi görev unvanlarına ve profesör, doçent, doktor öğretim üyesi gibi akademik unvanlarına göre yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda dönüşümcü liderlik ve RZÖ'deki alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Sadece, duygusal zekâ alt boyutlarından duygusallık alt boyutunda farklılık görülmüş; diğer alt boyutlarında ve DZÖ'de anlamlı fark bulunmamıştır. Yöneticilerin kıdemlerine göre yapılan test sonuçlarında da ruhsal zekâ boyutlarından Manevi Hayat Boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yöneticilerin görev yaptıkları birime göre, dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarında grupların ortalama puanlarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu sonuca göre, “yüksek performans beklentisine sahip olma” gibi değişkenlerde görev yaptıkları birimler arasında farklılık görülmektedir. Ancak bu fark ortalama puanların farklılığı olarak yorumlanamamaktadır.

Çünkü “Yüksek performans beklentisine sahip olma”, “Bireysel destek sağlama” için farklılık göstermemektedir. Görev yaptıkları birime göre ruhsal zekâ boyutlarından “farkındalık ve mükemmellik” alt boyutunda farklılık gözlemlenmektedir. Söz konusu bu farklılık için yapılan LSD test sonucunda ise, meslek yüksekokulunda çalışanlar ile mühendislik fakültesinde çalışanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda, Donaldson-Feilder & Bond (2004) duygusal zekâyı değerlendirme sürecinde kendi kendine doldurulan ölçeklerin kullanılmasının potansiyel olarak yanıltıcı olabileceğine değinmektedir. Çünkü duygusal zekânın öz-bilinç ile güçlü bir ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle öz-bilinçli olmayan insanlar duygusal zekâlarını değerlendiremeyebilir ve kendilerini daha yüksek değerlendirme eğiliminde olabilirler. Buna ek olarak, yüksek öz farkındalığa sahip olanların duygusal zekâdaki boşluklarının daha farkında (daha bilinçli) olabileceğini ve duygusal zekâ seviyelerini küçümseme eğiliminde olduğu söylenebilir.

Uygulamanın ikinci kısmında yöneticilerin anketteki yargılara katılma derecelerinin frekans analiz sonuçları yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik sorularına cevaplar ortalaması pozitif yönde ve ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin çoğunluğu liderlerde olması gereken özelliklere “çok önem” vermektedirler. Bu da yöneticilerin liderlik kavramını önemsedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Ruhsal zekâ özellikleri ile ilgili yargılara da yöneticilerin çoğunluğunun “katılıyorum” cevabını verdiği gözlemlenmektedir. Bu durum yöneticilerin ruhsal zekânın özelliklerine duyarlı oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, duygusal ve ruhsal zekâ arasındaki korelasyon analizi bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, ruhsal zekâ ve duygusal zekâ arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte, DLÖ ve alt boyutları ve DZÖ ve alt boyutları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

Kurniawan & Syakur (2017) “Duygusal ve ruhsal zekânın liderliğin etkililik ilkesi ile ilişkisi” adlı çalışmalarında, devlet lisesi müdürlerinin liderlik etkinlikleri ile duygusal zekâ (0.848 korelasyon katsayısı ve %85.3 etkin katkısı) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada, devlet lisesi müdürlerinin liderlik etkinliği ile ruhsal zekâ arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, duygusal zekâ ile ruhsal zekâ arasında da pozitif ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer bulgular Goleman’ın araştırmasında da görülmektedir. Duygusal zekânın okul liderliği etkinliği üzerindeki etkisi kanıtlanmıştır (Goleman, 2004, s.23). Robins (1996)’e göre de duygusal zekâ ve ruhsal zekânın okul liderliğinin etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir (Robins, 1996, s.78).

Ravikumar & Dhamodharan (2014) çalışmalarında da kurumyöneticilerinin esneklik davranışlarında duygusal zekâ ve ruhsal zekânın rolünü tespit etmek için regresyon analizi kullanılmış; ve sonuçlara göre her iki zekânın yöneticilerin esneklik davranışları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin duygusal zekâsı, ruhsal zekâsı ve psikolojik dayanıklılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu da belirtilmiştir.

Rostami (2015) ve Alam (2014) ise yöneticilerin ruhsal zekâ ve duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik tarzları arasında pozitif bir korelasyon tespit etmişlerdir. Benzer araştırmalarda bu iki değişken arasındaki ilişki ve anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki yüksek ve pozitif yönde görülmüş ve regresyon sonuçlarına göre duygusal zekâ ve boyutları, DLÖ’den alınan puanlarının %78’ni açıklamıştır. (Abedi Jafari & Moradi, 2005). Yöneticilerin DLÖ’den alınan puanları, duygusal zekâlarını pozitif bir şekilde yordamakta ve duygusal zekâ, dönüşümcü liderliği etkilemektedir (Allen, 2019).

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, RZÖ'deki faktörlerin dönüşümcü liderlik ölçeğindeki faktörler ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, RZÖ'deki faktörlerin DLÖ'deki faktörleri yordayıcısı olduğu söylenebilir. Summak & Yazgan (2007, s. 261) tarafında yapılan çalışmada müdürlerin duygusal ve ruhsal nitelikleri ile yönetsel süreçleri yürütmedeki etkinlikleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş; doğrusal regresyon analizi, müdürlerin bu kişisel niteliklerinin yönetsel becerilerinin “öngörücüleri” gibi görüldüğünü göstermiştir. Elde edilen bulgular, bu tez çalışmasında elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Tischler vd., (2002, s.203)'de duygusal zekânın yöneticilerin performansını etkilediğini savunmuş; duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin iş başarısının da yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Harms & Credé (2010, s.5) ise duygusal zekânın karakteristik ölçütlerinin, yetenek temelli ölçütlerinden daha fazla geçerliliğe sahip olduğunu göstermiştir. Megerian & Sosik, (1997, s.36) dönüşümcü/karizmatik liderlerin, takipçilerinin motivasyonunu artırmada duygusal zekânın önemini vurgulamışlardır. Bu araştırma sonuçlarına karşın, duyguların ve liderlik davranışlarının ilişkili olduğu teorik bilgiler sınırlıdır. Bu çalışma, duygusal zekâ kavramı (Goleman, 1995) ile Bass & Avolio'nun (1994) ile dönüşümcü liderlik bileşenleri (yani, idealize etki, ilham verici motivasyon, entelektüel stimülasyon, bireysel değerlendirme) arasında teorik bir köprü kurarak, daha sistematik araştırma çabalarını teşvik etme amacıyla ele alınmıştır.

Alanyazın incelendiğinde Gelmez (2018)'in çalışmasında, ilkökul ve ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik niteliklerinin seviyesini belirlemiştir. Araştırmanın evreni İstanbul Beyoğlu ilçesinde çalışan öğretmen ve müdürlerden oluşmaktadır. Tez örneği, bu evrenden rastgele seçilen 323 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik nitelikleri yüksek oranda derecelendirilmiştir. Araştırmada ayrıca cinsiyet, yaş, okul kıdemi, mesleki kıdem ve meslek unvanı değişkenlerinin okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik puanlarında ayırt edici unsurlar olduğu bulunmuştur. Ancak okul türü ve öğrenme durumu değişkenleri, dönüşümcü liderlik algısında ayrımcı olmayan faktörler olarak belirlenmiştir.

Bunlara ek olarak üç değişken arasındaki regresyon ve faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ise, Ruhsal Zekâ Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği'nden alınan puanlar için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Bundan dolayı, RZÖ, DZÖ'nin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını tespit etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre

ise; RZÖ'den alınan puanların DZÖ'den alınan puanların anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Farkındalık ve mükemmellik faktöründen alınan puanların DZÖ'den alınan puanların istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve “Kişisel Anlam Üretimi” ve “Manevi hayat” faktörlerinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir. Ayrıca, faktör analizi ile, DZÖ'nin Öznel iyi oluş faktörü ile RZÖ'nin bütün faktörleri, DZÖ'nin “Öz Kontrol” faktörü ile RZÖ'nin “Farkındalık ve mükemmellik” faktörü, DZÖ'nin “Duygusallık” faktörü ile RZÖ'nin “Farkındalık ve mükemmellik” faktörü ve DZÖ'nin “Sosyallik” faktörü ile RZÖ'nin “Kişisel Anlam Üretimi” ve “Farkındalık ve mükemmellik” faktörleri arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Benzer çalışma olan Kaur Gujral (2016)'da ruhsal zekâ ve duygusal zekânın liderlikte büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış ve dönüşümcü liderlik türünden de bahsedilmiştir. Liderlerin istikrarlı, kararlı, dengeli, kendini ve başkalarını mutlu edebilecek önemli parametreler olarak Ruhsal ve duygusal zekâ belirlenmiştir. Kapsamlı literatür taramasıyla elde edilen bilgilere göre maneviyat ve duygusal zekâ, kişilerin liderlik rolünü daha etkin bir biçimde gerçekleştirmesine önemli katkı sağlamaktadır. Kaur Gujral (2016)'a göre, etkili bir lider, yüksek düzeyde maneviyata ve duygusal zekâyı sahip olan kişidir. İran'da yapılmış bir araştırmada ise regresyon sonuçlarına göre ruhsal zekâ ve faktörleri, duygusal zekâ ve faktörlerini anlamlı ve pozitif olarak açıklamaktadır (Faramarzi, Homayi & Hosseini, 2009). Ayrıca, başka benzer regresyon sonuçlarına göre yöneticilerin duygusal zekâ ve ruhsal zekâları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunarak ruhsal zekânın duygusal zekâyı pozitif yönde yordadığı ifade edilmiştir (Ravikumar & Dhamodharan, 2014). Arbabisarjou, Hesabi, Homaei, Omeidi, Ghaljaei & Arish (2016) tarafından yapılmış araştırmada, ruhsal zekâ ile duygusal zekâ arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu ilişki, ruhsal zekânın ve duygusal zekânın çeşitli boyutlarında tespit edilmiştir. Sonuçlara göre duygusal zekâ, ruhsal zekâyı güçlendirir (Arbabisarjou vd., 2016).

Ayrıca, regresyon analizi ile RZÖ ile DLÖ'nden alınan puanlar arasında da pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. RZÖ ile DLÖ'nin alt faktörleri arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi ile RZÖ'den alınan puanların, DLÖ'den alınan puanların anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Bagherpour & Abdollahzadeh (2012) çalışmasında, ortaokul müdürlerin ruhsal zekâ ortalama puanları ile liderlik tarzlarından ilişki odaklı liderlik ve otoriter liderlik arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bagherpour & Abdollahzadeh (2012)'in “Ortaokul Yöneticilerinin Ruhsal Zekâ ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki” konulu araştırması

liderlik tarzları ile ruhsal zekâ liderliğinde maneviyatın önemi konusunda mevcut teorik literatürü e destekler niteliktedir. (Hoyle, 2002; Hafner & Capper, 2005; Hoppe, 2005; Thom, Ma, & Ho, 2005; Woods, 2007; Borger, 2007). Ruhsal zekâ ile liderlik türleri özellikle dönüşümcü liderlik arasında yapılmış araştırmalarda olumlu ilişki görülmektedir. Ruhsal zekâ liderlerin davranışlarını etkilemektedir (Field, 2003; Astin, 2004; Hoppe, 2007; Boorom, 2009 ; Howard vd., 2009 ; Wellman, Perkins & Wellman, 2009; Chipunza & Gwarinda, 2010; Doherty, 2011; Riaz, 2012; Sadeghi & Tootian Esfahani, 2015).

Gieseke (2014) tarafından yapılmış “Kamu Yükseköğretim Liderlerin Ruhsal Zekâ, Farkındalık ve Dönüşümcü Liderlik Arasında İlişkinin incelenmesi” adlı doktora tez çalışmasında ruhsal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Ruhsal zekâları yüksek olan eğitim liderlerinde daha fazla dönüşümcü liderlik özellikleri görülmektedir. Ayrıca İran’da yapılan bir araştırmanın analiz sonuçlarında ruhsal zekâ ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık arasında , ruhsal zekâ ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık , Ruhsal zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca ruhsal zekânın boyutlarından Öz Farkındalığı Yaymak boyutu, dönüşümcü liderliği yordamaktadır (Shah Talebi & Tavakol, 2019, ss.85-108).

Sergey, Boris & Nadiia (2019, s.209)’nin araştırması; duygudaşlık, duygusal zekâ ve dönüşümcü liderliğin bir projenin başarısını nasıl etkilediği ile ilgilidir. Çalışanların, faaliyetlerini belli sınırlar içinde bağımsız olarak kontrol edebilmeleri için göreceli özgürlük verilmektedir. Duygusal zekâlarının yüksek olan dönüşümcü liderler, problem çözme sürecine katılırlar ve üretkenliğin artmasına katkıda bulunmak için yeni çalışma yollarını deneyerek öğrenmektedirler.

Yapılan çalışma ile uyumlu olarak, Ashkanasy & Tse (2000) dönüşümcü liderlik teorisi ile ilgili ampirik çalışmalarını gözden geçirmiş ve dönüşümcü liderlerin yüksek duygusal zekâyı ihtiyaç duydukları sonucuna varmışlardır. Aslında, korelasyonlar özellikle duygusal zekânın etkin dönüşümcü liderliğe katkıda bulunduğunu göstermektedir (Amram, 2005; Mandell & Pherwani, 2003; Bass, 2001). Palmer vd., (2001, s.5) ise duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bunlara ilave olarak, oluşturulan alt problem test modelinin sonuçlarına göre ise, ruhsal zekâ değişkeninin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitifdir. Başka bir ifadeyle, bireylerde ruhsal zekâ düzeyi ile yöneticilerine dair dönüşümcü liderlik algıları arasında aynı yönde bir ilişki söz konusudur. Bireylerde ruhsal zekâ düzeyi arttıkça, yöneticilerde dönüşümcü liderlik algılamaları da artmakta; tersi bir durum olarak bireylerde ruhsal zekâ düzeyinin azalması ise yöneticilerdeki dönüşümcü liderlik algılamaları da azalmaktadır. Farklı olarak, duygusal zekâ

değişkeninin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani, duygusal zekânın yöneticilerine dair dönüşümcü liderlik özellikleri konusundaki algıları üzerinde bir etkisi saptanamamıştır. Elde edilen bu sonuçtan farklı olarak, Barling vd., (2000, s.160) ise duygusal zekâ ile dönüştürücü liderliğin durumsal ödüllendirme boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Cooper (1997), Goleman (1995), Megerian ve Sosik (1997) gibi bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderliğin simgelerine sahip olan bireylerin yüksek duygusal zekâyâ sahip olduğunu saptamışlardır (Akt. Downey, Papageorgiou & Stough, 2006, s.252). Dönüşümcü bir lider onu takip eden bireylere ilham verirken ve değişim yaratırken duygusal zekâsını kullanmaktadır (Daft, 2005, s.196). Duckett & Macfarlane (2003) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlikten aldıkları puanların arasında pozitif ve önemli bir ilişkisi tespit edilmiştir. Caruso, Salovey & Mayer (2002)'de liderlerin iletişim kurmalarında duygusal zekânın önemli olduğunu saptamaktadır (Akt. Mandell & Pherwani, 2003, s.391). Mandell & Pherwani (2003) tarafından yapılmış çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanları ile duygusal zekâ puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .05$). Gardner ve Stough (2002, s.75)'de benzer şekilde, duygusal zekânın dönüştürücü liderlik yeteneklerini yordayıcılığını ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda alanyazın incelendiğinde, sunulan çalışmanın bulguları ile uyumlu olarak duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişkiyi pozitif bulan birçok çalışma mevcuttur (Delice & Günbeyi, 2013; Gürbüz & Yüksel, 2011; Yılmaz, 2007). Gürbüz & Yüksel (2011, s.174), Esfahani & Soflu (2011, s.2384) ise, yöneticilerin duygusal zekâsı ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, duygusal zekâ ile iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik faktörler arasındaki ilişkiyi bulmak amaçlanmıştır. Spesifik olarak, Çakar ve Arbak (2003, s.83) dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi bulabilmek amacıyla 106 yönetici üzerine bir anket çalışması uygulamıştır ve elde edilen bulgular duygusal zekâ seviyesi yüksek olanların dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde, Hartsfield (2003a)'in çalışmasında, maneviyat, duygusal zekâ ve öz-yeterlilik ilişkisinin dönüşümcü liderlikle ilişkisinin gücünü belirlemek için büyük bir ABD şirketindeki liderlerle yapılan deneysel araştırmaları kullanmaktadır. Kademeli bir regresyonun sonuçları, üç yapının da dönüşümcü liderlikle ilişkili olmasına rağmen, duygusal zekâ ve öz yeterliliklerin bu liderlik tarzıyla ilişkilerinde oldukça önemli olduğunu ve bu nedenle dönüşümcü liderliğin güçlü motivasyonları olma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Modassir & Singh (2008) araştırmasında duygusal zekânın dönüşümcü liderlik ile ilişkisini incelemiştir. Çalışmasında, liderlerin duygusal zekâlarının geliştiğini göstermiştir. Bununla birlikte, liderin duygusal zekâsı, dönüşümcü liderlik algısını belirleyen

tek faktör olmayabilir. Bu bağlamda sunulan çalışmanın bulguları ile uyumlu olarak duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişkiyi pozitif bulan birçok çalışma mevcuttur (Delice & Günbeyi, 2013; Gürbüz & Yüksel, 2011; Yılmaz, 2007). Gürbüz & Yüksel (2011, s.174), Esfahani & Soflu (2011, s.2384)'nın çalışmaları ise, yöneticilerin duygusal zekâsı ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, duygusal zekâ ile iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik faktörler arasındaki ilişkiyi bulmak amaçlanmıştır. Spesifik olarak, Çakar ve Arbak (2003, s.83) dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi bulabilmek amacıyla 106 yönetici üzerine bir anket çalışması uygulanmıştır ve elde edilen bulgular duygusal zekâ seviyesi yüksek olanların dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Evert & Hayashi (2006, s.222)'nin çalışmasında ise farklı olarak, açık hava liderliği kavramını duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik perspektifinden araştırmış, duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında orta ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Sunulan bu tez çalışmasında, ruhsal zekâ ile duygusal zekâ değişkenleri arasındaki kovaryans katsayısı incelendiğinde ise söz konusu değişkenlerin %5 anlamlılık düzeyinde aynı yönde karşılıklı ilişkide olduğu görülmektedir. Panchantham & Subramaniam (2014)' in Duygusal Zekâ, Manevi Zekâ ve Refah İlişkisi değişkenlerinden oluşan araştırmalarında, duygusal zekâ ve ruhsal zekâ puanları yüksek çıkan yöneticilerin örgütsel refahları iyileştirme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ ve ruhsal zekâ ve refah arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Ayrıca duygusal ve ruhsal zekâ birbirini tamamladığı gözlenmektedir. Bu araştırmada her iki zekâ da (duygusal zekâ, manevi zekâ) yüksek çıkmaktadır (Panchantham & Subramaniam, 2014).

Aydıntan (2009, s.257) ise, ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik üzerindeki etkileri, etkilerin dereceleri ve birbirleri ile ilişkileri olduğunu belirtmektedir. Ruhsal ve duygusal zekâ seviyesi arttıkça, kişilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin de arttığı görülmektedir. Öte yandan, ruhsal zekâsı yüksek bireylerin dönüşümcü liderliğe daha yatkın olduğu tespit edilmiştir. Rostami (2015) ve Alam (2014) ise yöneticilerin ruhsal zekâsı ve dönüşümcü liderlik tarzı arasında, basit ve pozitif çoklu korelasyona sahip ve anlamlı olduğunu ruhsal zekânın bileşenleri, farkındalıkta, yöneticilerin dönüşümcü liderliğinin beklenen bileşeninin daha büyük bir payını aldığını göstermektedir. Sonuçlar ayrıca, yöneticilerin duygusal zekâsı ve dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve duygusal zekâ bileşenlerinden motivasyonun, yöneticilerin dönüşümcü liderliğinde beklenenden daha büyük bir payı aldığını göstermektedir.

Crossman (2010, s.596) ise, ise seküler örgütsel bağlamlarda ruhsal liderlik kavramını ve içeriğini araştırmak ve ruhsal liderliğin dönüşüm, hizmetkâr ve ortaya çıkan çevresel liderlik gibi mevcut değer temelli teorilerle ilgili olduğu bazı yolları vurgulamıştır. Araştırmada, ruhsal liderlik ile diğer değer temelli teoriler arasında bir sinerji olmasına karşın, diğer liderlik teorileri ile ilgili olarak manevi liderliğin teorik anlayışının derinleştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Ruhsal liderliğin niteliksel ve niceliksel faydalarının yanı sıra uygulama stratejilerindeki bazı olası tehlikeleri belirledikten sonra, diğer liderlik teorileri ile ilgili doğasının açıklığa kavuşturulması, kuruluşların rolünü ve personel arasında nasıl geliştirilebileceğini dikkate alarak organizasyonlara yardımcı olması beklenmektedir. Bu çalışmada, ruhsal liderliğin diğer değer temelli liderlik teorileri ile olan ilişkisinin vurgulanmasına ve aydınlatılmasına alışılmadık bir katkı sağlamaktadır.

Güncel bir çalışmada (Shah Talebi & Tavakol, 2019, ss.85-108), 2012-2013 öğretim yılında Golpayegan'daki ilköğretim okulu müdürlerinin ruhsal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki betimsel ilişkiyel yöntemle inelenmiş; 100 ilköğretim okulu müdürü çalışmanın istatistiki örneklemini oluşturmuştur. Bunardan 80 müdür örneklem büyüklüğü formülü ile seçilmiş ve örneklem büyüklüğüyle orantılı olarak ve katılımcı olarak cinsiyete göre tabakalı rasgele örnekleme yapılmıştır. Araştırma sonucunda, ruhsal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Sonuç

Günümüzde yöneticilerin ruhsal zekâ ve duygusal zekâlarını kullanmaları performansları bakımından oldukça önemlidir. Bununla birlikte yönetim kademesinde olan kişilerin özellikle dönüşümcü liderlik anlayışını benimsemelerinin hem yöneticilerin performansını hem de çalışanların başarısını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. (Shaw, 1999, korkmaz, 2005). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliği ile yüksek düzeyde duygusal ve ruhsal zekâları yüksek olan kişiler arasından seçilmesi gerekliliği görülmektedir. Yüksek düzeyde ruhsal ve duygusal zekâyâ sahip olanlar daha fazla dönüşümcü liderlik özelliği göstermektedir. (Hartsfield, 2003, ss.15-25;Waddell, 2009, s.85; Alam,2014; Rostami, 2015)

Değişen dünyanın yeni koşullarında bir kurumun başarısında ve gelişmesinde etkili liderlerin rolü gittikçe artmaktadır. Etkili liderliğin temel göstergeleri ve önemli parametreleri çok ve çeşitli olabilmektedir. Ancak bu araştırmada ruhsal ve duygusal zekâ parametrelerinin etkili dönüşümcü liderlikteki etkisi ve önemi ortaya konmuştur. Duygusal zekânın liderlik sürecinin gelişimindeki rolü tartışmasızdır, ancak ruhsal zekânının etkili ve dönüşümcü liderler yaratmada oynadığı rolün de son derece önemli olduğu görülmektedir. (Barling, vd. ,

2000; Bass, 2001; Gardner & Stough, 2002; Duckett & Macfarlane, 2003; Astin, 2004; Evert & Hayashi, 2006; Downey, vd. , 2006; Brown & Reilly, 2008; Boorum, 2009; Howard vd., 2009; Harms & Credé 2010; Chipunza & Gwarinda, 2010; Esfahani & Soflu, 2011; Doherty, 2011; Bagherpour & Abdollahzadeh ,2012; Gieseke, 2014)

Duygusal zekâ; öz-farkındalık, empati, öz motivasyon, duygusal istikrar, ilişkileri yönetme, bütünlük, sosyalleşme, sıcaklık ve liderliği takip edenlere yansıtan liderlik ve iyimserliği içerir ve maneviyat, değerleri, tutumları ve davranışları içerirken, ruhsal zekâ ise şefkat, vizyon, umut, bağlılık, memnuniyet ve mutluluğu, birini ve diğerlerini özsel olarak motive etmek için gereklidir. Ruhsal zekânın, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetine etkisi ve aynı zamanda olumlu bir ilişkide olduğu farklı araştırmalarda tespit edilmiştir (Cherati, Mahdavi & Rezacian, 2013; Khorshidi & Ebadi, 2012; Rastgar Davoudi, Orazi & Abbasian, 2012). Ayrıca, Suan, Anantharaman & Yoon Kin Tong (2011) “İşyerinde, ruhsal zekâ ve duygusal zekâ rollerinin incelenmesi” adlı yapılmış bir çalışmada ,iş yerlerinde ruhsal zekâ ve duygusal zekâyı yüksek gerçekleştirken, daha iyi bir çalışma ortamı ve daha yüksek üretkenlik ortamı yaratılmaktadır (Suan, Anantharaman & Yoon Kin Tong, 2011).

Bu tez çalışmasında, dönüşümcü liderlerin daha başarılı bir organizasyon oluşturduğu tespit edilmiştir. Liderlik, sosyal davranış sürecidir; çünkü liderin davranışı, takipçilerin davranışını büyük ölçüde etkilemektedir. Organizasyonun başarısını daha fazla zirveye taşıyan liderlerin tüm önemli özellikleri arasında, duygusal zekâ ve ruhsal zekâ önemli bir rol oynamaktadır. Liderin takipçilerine ruhsal liderliği yansıtan sosyallik, sıcaklık ve iyimserlik, kendisini özünde motive etmek için gerekli olan şefkat, vizyon, umut, bağlılık, memnuniyet ve mutluluğu yansıtan değerleri, tutumları ve davranışları içermektedir. Duygusal zekânın liderlik sürecindeki rolünü anlamak için araştırmalar yapılmıştır. Gözden geçirme, herhangi bir kuruluşun yöneticilerin/liderlerin duygusal zekâ düzeyini geliştirmesi için duygusal zekâ olarak kişisel ve mesleki başarının önemli bir göstergesi olarak önemli olduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ yeterliliği, başarı sağlama, başkalarını geliştirme, uyum sağlama, etkileme ve kendine güven gibi niteliklerinden oluşmaktadır. Maneviyatta yüksek olan yöneticilerinde duygusal zekâ düzeyinin yüksek olabileceği varsayımıyla, bu iki parametrenin de dengeli bir kişiliğin çok önemli faktörleri olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma sonucunda, yöneticilerin ruhsal zekâ özelliklerine duyarlı olduklarını ve ruhsal zekâ kavramına önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin çoğunluğunun liderlerde olması gereken özelliklere dikkat ettiğini belirtmesi, yöneticilerin liderlik kavramını anladıkları ve önemli olduğunun farkında olduklarının bir göstergesidir. Araştırmada dikkat çeken sonuçlardan biri de üniversite yöneticilerinin duygusal ve ruhsal zekâlarının bir sonucu

olan kişisel yetenek ve özelliklerini yönetim sürecinde kullanma yeterliliklerini yordayıcı olmasıdır.

Başka bir ifadeyle, yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve bu liderlik niteliklerin farkında olmaları çalışma hayatlarında daha verimli olmalarına sebep olur. Liderlik özelliklerine sahip kişilerin bu özellikleri ruhsal ve duygusal zekâları ile ilişkilendirilmektedir. Ruhsal zekâ ortalama puanları yüksek olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının da yüksek olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Aynı zamanda duygusal zekânın öznel iyi oluş faktörü kişinin kendisinden memnuniyet anlamı taşımaktadır ve bu boyut ile üniversite yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.



Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlar dorultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Yöneticilerin seçiminde duygularını yönetebilme anlamında adayların daha iyi bir dönüşümcü lider olmalarını sağlayacak duygusal zekâlarının dikkate alınıp değerlendirilmesi önerilmektedir.
2. Yöneticilerin ortaya koydukları dönüşümcü liderlik davranışları ile ruhsal zekâlarının ortalama puanları arasında pozitif bir ilişkisi görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin ruhsallık yönlerinin farkında olmaları ve iş yaşamında bundan yararlanmaları önerilmektedir.
3. Liderlerin, ruhsal zekâ özelliklerini kendileri ve örgüt üzerinde uygulamaya geçirebilmelerini sağlamak amacıyla örgütlerde kişisel gelişim ve eğitim programları düzenlenmeli ve bu örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmelidirler.
4. Çağdaş eğitimin değişen taleplerini karşılama sorumluluğu olan üniversite yöneticilerinin sosyal, duygusal ve ruhsal zekâlarını geliştirmek için bir eğitim (seminer veya kısa kurslar, sertifika programları vb. gibi) sürecinden geçmelerinin yönetimde daha başarılı ve etkili olmalarına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.
5. Örgütlerde yöneticilik kurumsal bir sistem halinde değerlendirilmeli ve sözkonusu yöneticilerin bilişsel yeteneklerinin yanısıra duygusal ve ruhsal zekâlarının da geliştirilmesine yönelik farkındalık yaratılmalı ve olanaklar sağlanmalıdır.
6. Yöneticiler ve çalışanlara yönelik olarak manaviyet ve ruhsallık ile ilgili etkinlikler ve bu konularla ilgili atölyelerin düzenlenmesi önerilmektedir.
7. Okul yöneticileri ve eğitim kurumlarında çalışanların ruhsal zekâlarını artmak amacıyla maneviyat ile ilgili seminerler ve hizmet içi eğitimler verilebilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Ruhsal zekâ bir yönüyle de yaşamın anlamını bilmeyi sağlar. Bu bağlamda, ruhsal zekâ ile örgütsel bağlılık, iş duyumu, özsaygı, öz kavramı, örgütsel dönüşüm, sosyal uyum, iş başarısı, örgütsel güven, sosyal kimlik, örgütsel davranış, çalışma

etiği gibi kavramlar arasında ilişki ve ruhsal zekânın bu değişkenlere etkisi araştırılabilir.

2. Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak ve geliştirilmiş ruhsal zekâ ölçeği kullanılarak nitel araştırmalar yapılabilir.
3. Araştırmacılar tarafından duygusal ve ruhsal zekânın, dönüşümcü liderliğe etkisi ve aracı değişkenleri keşfetmek amacıyla yeni çalışmalar yapılabilir.
4. Ruhsal zekâ ve duygusal zekâ ile liderliğin tüm tipler arasında ilişkisinin karşılaştırmalı araştırmaların yapılması önerilmektedir.
5. Bu çalışma kapsamında geliştirilen ölçek Türkiye genelindeki farklı üniversitelerde ve eğitim kurumlarında uygulanarak yeni araştırmalar yapılabilir.
6. Bu araştırmada olan değişkenleri farklı evren ve örneklem ile yapıp ve karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.
7. Bu çalışma bir devlet üniversitede yapıldı, özel üniversiteleri kapsayak şekilde araştırma yapılabilir.
8. Bu çalışmanın mevcut verileri ve başka yerli, yabancı benzer araştırmaların sonuçlarından yararlanarak ve verileri standardize ederek karşılaştırma yapıp, çözümleme yöntemi olan içerik analizinin yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aamodt, M. G. (2010). *I/O applications workbook: Industrial/organizational psychology an applied approach*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Abd Majid, R. Mohamed, N. & Mahmud, Z. (2010). Spiritual Intelligence: Narrowing the gap between the ethical and non- ethical values of public sector employees. *Malaysian Accounting Review*, 9(2), 175-180.
- Abu, D. S. (2009). *Leadership theories, research and practices: Framing future leadership thinking. Inaugural Lecture Series*. Serdang: Universiti Putra Publisher.
- Acar, F. T. (2001). *Duygusal zekâ yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması*, (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 211641)
- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68
- Acarbay, F. Y. (2006). *Kapsamlı okul iklimini değerlendirme ölçeğinin (öğrenci formu) türkçe dilsel eşdeğerlik güvenirlik ve geçerlik çalışması* . (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Ada & Küçükali. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Aish, A.M. & Jöreskog, K.G. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares. *Quality and Quantity*, 19, 716–723.
- Akar, A. C. (2010). *Ruhsal liderlik ve ruhsal liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği hakkında teorik bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 249069)
- Akbulut, O. & Yıldız, N. (1999). *İstatistik analizlerde temel formüller ve tablolar*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Akgemci, T. & Bekiş, T. (2013). Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Bir Alan Araştırması, *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research)*, 13(26), ISSN: 1303 – 8370.
- Akgül, G. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki İstanbul ili Sultanbeyli ilçesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi. İstanbul: Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 296622)
- Alam, S. (2014). The Relationship between Spiritual Intelligence and Transformational Leadership in Sports Managers. *Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences*, 3(5), 1-5. ISSN 2277-1808 Journal's URL:<http://www.bepils.com>
- Allen, A. J. (2019) *Emotional intelligence as mediator between culture and transformational leadership in jamaican female managers* (Doctoral dissertation, Walden University, Philosophy Industrial and Organizational Psychology College of Social and Behavioral Sciences).
- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*, (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 211641).

- Amram, J. (2005). Intelligence Beyond IQ: The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership. Institute of Transpersonal Psychology. http://www.yosiamram.net/docs/EI_and_SI_in_Leadership_Yosi_Amram.pdf adresinden temin edilmiştir.
- Amram, Y. (2007). The seven dimensions of spiritual intelligence: An ecumenical, grounded theory. In 115th Annual Conference of the American Psychological Association, San Francisco, CA , 17-20.
- Amram, Y. & Dryer, C. (2008). The Integrated Spiritual Intelligence Scale (ISIS):Development and preliminary validation. Paper presented at the 116th Annual American
- Antonakis, J.; House, R.J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*. 25(4), 746.DOI:10.1016/j.leaqua.2014.04.005.
- Arbabisarjou, A., Hesabi, N., Homaei, R., Omeidi,K., Ghaljaei, K. & Arish, N. (2016), The Relationship between Spiritual Intelligence and Emotional Intelligence among Students at Isfahan University of Medical Sciences with a Concentration on Improvement of Social Relations, *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(9), 596-603, ISSN No: 2319-5886
- Armandi, B., Oppedisano, J. & Sherman, H. (2003). Leadership Theory and Practice: A “Case” in Point. *Management Decision*, 21(10), 1076-1088. 746.DOI:10.1016/.2003.01.007
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), <http://dx.doi.org/10.1177/001872679504800201> adresinden temin edilmiştir.
- Ashkanasy, N. & Tse, B. (2000). *Transformational leadership as management of emotion: Aconceptual review*. In N. Ashkanasy (Ed), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* . Westport, CT: Quorum Books. 221-235
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.ISSN: 6055176204.
- Astin, H. S. (2004). Some thoughts on the role of spirituality in transformational leadership. *Spirituality in Higher Education Newsletter*, 1 (4), 1-5.
- Atkinson, R. T., Atkinson, R. C., ve Hilgard, E. R. (1995). *Psikolojiye giriş- 1* (Çev. K. Atakay, M. Atakay & A. Yavuz). İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*,6, 86-110
- <http://dergi.fsm.edu.tr/index.php/ia/article/view/669/678><http://hdl.handle.net/11352/2193> adresinden temin edilmiştir.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421-449. Doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Ayasbeyoğlu, G. (2011). *Yöneticilerin duygusal zekâları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 257-274. DOI: 10.18657/yonveek.281963.
- Ayrancı, E. (2011). Effects of Top Turkish Managers' Emotional and Spiritual Intelligences on their Organizations' *Financial Performance*. *Business intelligence Journal*, 4(1). Semiannual Publication.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ. *Journal of Kırşehir Education Faculty*, 11(1), 119-136.
- Bagherpour, M. & Abdollahzadeh H. (2012) Relationship Between Spiritual Intelligence And Leadership Style Of Managers Of Secondary Schools In The City Of Gorgan., *journal of new approach in educational administration*, 3(2), 87-98.
- Bailey, S.S. (1988)., "The relationship between leadership styles of high school principals and school climate as perceived by teachers"., *Dissertation Abstracts International* 50(9), 2713A (UMI No. 9001086).
- Balcı, A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: PegemA., 110-115
- Balcı, S. (1996). *Danışma becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeyine etkisi*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi), on dokuz mayıs üniversitesi, Samsun , 19.
- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 241349)
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/108261> adresinden temin edilmiştir.
- Bar On, R., (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, Supl., 13-25. https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_Emotional-Social_Intelligence adresinden temin edilmiştir.
- Bardach, R. H. (2008). *Leading schools with emotional intelligence: A study of the degree of association between middle school principal emotional intelligence and school success*. Unpublished doctora dissertation, Capella University.
- Barling, J., Slatter, F. & Kelloway, E.K. (2000), "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study", *Leadership & Organizational Development Journal*, 21(3), 157-161"
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A *cognitive perspective*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 25-36.
- Bartol, K.M., & Martin, D.C.(1994). *Management*, (2. Baskı), McGraw-Hill Inc., New York.
- Başaran, İ. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Bass B. M. & Avolio B. J. (1990). Developing transformational leadership and beyond. *Journal Of European Industrial Training*.14(5), 21 – 27.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.*Organizational Dynamics*. 18 (3) 19–32. DOI:10.1016/0090-2616(90)90061-S.

- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, (3rd Edition). New York: The Free Press.
- Bass, B. (2001). *Cognitive, social and emotional intelligence of transformational leaders*. In R. Riggio, S. Murphy, & F. Pirozzolo (Eds.) *Multiple Intelligences and Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 105-118.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan. Free Press, 112-256
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership: A response to critiques*. In Chemers,. London: Academic Press.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü*. (Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 187484)
- Bekiş, T. (2006). *Liderlikte ruhsal zekâ üzerine uygulamalı bir çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 189403)
- Bender, P. U. (1998). *Leadership from Within*, Canada, Toronto: Stoddart Publishing; ISBN: 0773759034.
- Bennis, W. G. (2000). *Managing the dream: Reflections on leadership and change*. Basic Books.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York.
- Bennis, W., & Goldsmith, J. (1997). *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, (Updated Ed.), Addison-Wesley, Reading, MA.
- Biberaman, J. & Whitty, M. (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of organizational Change Manaagment*. 10(2), 130-138.
- Blake, R. & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons. ISBN: 978-1-119-28181-8.
- Boorom, R. (2009). *Spiritual leadership: A study of the relationship between spiritual leadership theory and transformational leadership*. ProQuest Information & Learning, US.
- Borger, R. H. (2007). *Spiritual leadership among community college leaders: The next evolution of transformational leadership*. ProQuest Information & Learning, US.
- Bozdağ, M. (2014). *Ruhsal Zekâ*, (7. Baskı), İstanbul: Yediveren Yayınları, ISBN: 978-605-5011-12-3.
- Brown, F. W. & Reilly. M. D. (2008) Emotional Intelligence, Transformational Leadership and Gender: Correlation and Interaction Possibilities, *The Journal of International Management Studies*. 3(2), Montana State, USA.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in management review*, 16(5), 244-257.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. (1st. Edition) Harper Perennial Modern Classics. New York.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E. & Demirel, F.,(2018) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.25. Baskı. 125-299

- Büyüköztürk, Ş.; Çakmak, E. K.; Akgün, Ö. E.; Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi. 117-125
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (Multivariate Applications Series)*, 3rd Edition, Kindle Edition, Newyork, Routledge, 100-266.
- Cabanac, M. (2002). *What is emotion?* Behavioural Processes, 60(2), DOI: 10.1016/S0376-6357(02)00078-5
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Cilt: 1, 133-141.
- Çakar, U. (2002). *Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, *E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*. 18(2), 83-98 <https://iibfdergi.deu.edu.tr/index.php/cilt1-sayi1/article/view/152> adresinden temin edilmiştir.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48. <http://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/12345/5536> adresinden temin edilmiştir.
- Callahan, J. L. (2008). The four C's of emotion: A framework for managing emotions in organizations. *Organization Development Journal*, 26(2), 33.
- Cameron, A. (2006). *WPQei User's Guide Emotional Intelligence Personality Team Roles'*, Hogrefe Ltd., <http://www.cimtp.com/WPQei%20User%20Guide%202004%20Revision.pdf> adresinden temin edilmiştir.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: where is the leader of tomorrow?, *Management Review*. 83(3), 10-18. <https://www.questia.com/magazine/1G1-14878410/anatomy-of-a-leader-where-are-the-leaders-of-tomorrow> adresinden temin edilmiştir.
- Caruso, D. & Salovey, P. (2007). *Duygusal Zekâ Yöneticisi*, (Çev: Hale Kayra), İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü Liderlik (eğitim örgütlerinde dönüşümcü önderlik)*. Ankara: Ani Yayıncılık, 1-5.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Elazığ: Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 423-442
- Cezmi Savaş, A & Çobanoğlu, N. (2016). "Öğretmenlerin Ruhsal Zekâsı ve Örgütsel Bağlılıkları: İş Memnuniyetinin Aracılık Rolü", *Bartın üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 4f96-511
- Charry, K. (2012). *Leadership Theories - 8 Major Leadership Theories*. <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm> adresinden temin edilmiştir.

- Chemers, M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. ISBN: 978-0-8058-2679-1.
- Cherati, h., Mahdavi, I., & Rezacian, J. (2013). The mediating role of job satisfaction between Spiritual Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(1), 1-11.
- Chermers, M. (2001). Efficacy and effectiveness: Integrating models of intelligence and leadership. *Multiple Intelligences And Leadership*, 139-160.
- Cherniss, C. (2001), *Emotional intelligence and organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- Chi, K., Yeh, R. & Yu, H., (2008). The effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non-profit. Organizations. *Journal Of Global Business Management* , 4(1), 1-9
- Childre, D., Creyer, B. & Cooper, R. K. (2004), *From chaos to coherence(the power to change performance)*. Heartmath LLC. California, 145-146.
- Chin, S. T. S., Anantharaman, R. N., & Tong, D. Y. K. (2011). The roles of emotional intelligence and spiritual intelligence at the workplace. *Journal of Human Resources Management Research*, 2011, 1-9.
- Chipunza, C., & Gwarinda, S. A. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study. *South African Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1–10. doi:10.4102/sajhrm.v8i1.195
- Christ-Lakin, H. (2010). A correlation analysis of transformational leadership and spiritual intelligence. ProQuest Information & Learning, US.
- Cohen, W.A. (1990). *The Art of a Leader*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Çokluk,Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara :Pegem Akademi Yayıncılık
- Coleman, A. (2008). *A Dictionary of Psychology*. (3. ed.). Oxford University Press. ISBN:9780199534067.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. Malatya: İnönü Üniversitesi. 9-10.
- Cooper K.R & Sawaf A. (2010) *Liderlikte Duygusal Zekâ*. (Çev: Banu Sancar, Zelal B. Ayman), İkinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace, *Training & Development*, 51, 31-38.
https://www.researchgate.net/publication/234691548_Applying_Emotional_Intelligence_in_the_Workplace. adresinden temin edilmiştir.
- Cooper, R.K., & Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. (2. Basım) İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000. ISBN:9789753221344.
- Covey, S.R. (2004). 8. *Alışkanlık, Bütünlüğe Doğru*. Dördüncü Baskıdan Çeviri. (Çev. Sezer Soner, Çağlayan Erendağ). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Crossman, J. (2010). Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 596-608.
- Cudeck, R. (1989). Analysis of correlation matrices using covariance structure models. *Psychological Bulletin*, 105, 317–327.

- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Daft, Richard. L (1991). *Management*. The Dryden Press International USA.
- Dalai, Lama (1999). *Ancient Wisdom, Modern World: Ethics for the new millenium*. New York: Putnam. ISBN-13:978-1573228831.
- Damasio, Antonio R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*.
- Delice, M., & Günbeyi, M. (2013). Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisinin incelenmesi: Polis teşkilatı örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239.
- Deniz, D.C. (2015). *Cesur Sorular* (9. Basım). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Deniz, M. E., Işık, E. & ÖZER, E., (2013) Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği-Kısa Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Eğitim ve Bilim dergisi*, 38 (169), 407-419
- Diğer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. ISBN:9789752979338
- Dixon, T. (2003). *From passions to emotions: the creation of a secular psychological category*. Cambridge University Press. ISBN 978-0521026697.
- Doğan, S. & Şahin, F. (2009). Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(4), 67-88.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Öneme Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/view/5000001180> adresinden edinilmiştir.
- Doherty, T. J. (2011). *The relationship between spirituality, spiritual intelligence, and leadership practices in student leaders in the BYU-Idaho student activities program*. ProQuest Dissertations & Theses (PQDT).
- Donaldson-Feilder, E. J. & Bond, F. W. (2004). The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being. *British Journal of Guidance & Counselling*. 32(2), 187-203.
- Downey, L.A., Papageorgiou, V. & Stough, C. (2006). Examining The Relationship between Leadership, Emotional Intelligence and Intuition in Senior Female Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.
- Duckett, H. & Macfarlane, E. (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5/6), 309-317.
- Dulewicz, V & Higgs, M.J. (2000). Emotional intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*; 15(4), 341-368. DOI: 10.1108/02683940010330993.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2005) “ Assessing leadership styles and organizational context”. *Journal of managerial psychology*, 20 (2), 105-123
- Dusek, J. B. & Danko, M. (1994). Adolescent Coping Styles and Perceptions of Parental Child Rearing. *Journal of Adolescent Research*, 9(4), 412-426. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/074355489494002> adresinde edinilmiştir.

- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition and the psychology of ultimate concern. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10 (1), 3-26. DOI:abs/10.1207/S15327582IJPR1001_2.
- Erdoğan, İ. (1997), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Ergün, M. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemleri, nitel araştırma*. <http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt#256>.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/53151> adresinden temin edilmiştir.
- Ersöz, F. Ersöz, T. (2019) *İstatistik – II Uygulama – Parametrik Olmayan Testler*. 4. Baskı İstanbul: Seçkin Yayıncılık
- Esfahani, N., & Soflu, H. G. (2011). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership in physical education managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2384-2393.
- Esmaili, M. & Golverdi, M. (2014). Spiritual Intelligence: Aspects, Components and Guidelines to Promote It. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1(2), ISSN 2383-2126.
- Evert, A. & Hayashi, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *The Journal of Experiential Education*, 1(17), 5-17.
- Fairholm, G.(1998). Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership and organization development journal*, 19(4), 187-193
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*, Westport, CT: Quorum Books.
- Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987). *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York: John Wiley and Sons. ISBN-13:1978-0465024339.
- Field, D. (2004). *The relationship between transformational leadership and spirituality in business leaders*.Phd dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved from ProQuest Information & Learning Digital Dissertation AAT 317959.
- Fogleman, J., Fishman, B. & Krajcik, J. (2006). Sustaining innovations through lead teacher learning: A learning Sciences perspective on lead teacher development. *Teaching Education*, 17(2), 181-194.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382–388
- Frankl, V.E. (1959). *Man's search for meaning*. Boston, MA: Beacon Press.
- French, J.R., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. New York: Harper & Row.
- Freudenthaler, H. H., Neubauer, A. C., Gabler, P., & Scherl, W. G. (2008). Testing the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) in a German-speaking sample. *Personality and Individual Differences*, 45, 673-678.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*. 14, 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001> adresinden temin edilmiştir.

- Fry, L. W. (2005). Introduction to the leadership quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 16(5), 619-622. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.07.001
- Gana, K. & Broc, G.(2019). *Mathematics and Statistics Structural Equation Modeling with Lavaan* , Britain and the United States: ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. (2nd Editions) Basic Books, New York. ISBN-13: 978-0465024339.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & organization development journal*, 23(2), 68-78.
- Gelmez, S. (2018). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (İstanbul ili Beyoğlu ilçesi örneği)* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Genç, S., Soysal, M. İ., (2018). Parametrik ve parametrik olmayan çoklu karşılaştırma testleri. *Black Sea Journal of Engineering and Science*, 1(1), 18-27. E-ISSN: 2619-8991
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055. DOI:10.1177/0018726700538001.
- George M. (2006). How intelligent are you...really? From IQ to EQ to SQ, with a little intuition along the way. *Training and Management Development Methods*, 20, 425–436
- George, L. K., Larson, D. B., Koenig, H. G. & McCullough, M. E. (2000). Spirituality and health: What we know, what we need to know. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19 (1), 102-116. DOI: 10.1521/jsocp.2000.19.1.102.
- Ghobanzadeh, O. (2012). *The relation between spiritual intelligence and an entrepreneurial university Bojnurd*, (Unpublished Thesis) Islamic Azad University Bojnourd Branch, Dubai, UAE.
- Gieseke, Amy R. ,(2014) *The relationship between spiritual intelligence, mindfulness, and transformational leadership among public higher education leaders*. (Doctoral dissertation, Northeastern University, College of Education). Boston, Massachusetts.
- Göksal, G. Y. (2017). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Aydın ili Bozdoğan ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence, Why it matters more than IQ*. New York: Bantam.1995-98387-000
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. (Anniversary Edition). Harvard Business Press. ISBN13:9781422168035
- Goleman, D. (2000). *İşbasında Duygusal Zekâ*, (3. Basım), (Handan Balkara Çev. Ed.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2001). *An EI-based theory of performance. The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, 1, 27-44.
- Goleman, D. (2001). *Emotional intelligence: Issues in paradigm building*. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*. 13–26, San Francisco: Jossey-Bass.

- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. (10th. Editions) Penguin Random House, 10Th. Anniversary Editio. ISBN-13:978-0553383713.
- Goleman, D. (2009). *İş Başında Duygusal Zekâ*, İstanbul: Varlık yayınları. ISBN-13:978-0553383713
- Goleman, D. (2011). *The brain and emotional intelligence: New insights*. Northampton, MA: More Than Sound LLC.
- Goleman, D.(2004). *Emotional Intelligence & Working with EQ*. New York. USA: Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (1997). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. (Anniversary Edition). Harvard Business Press. ISBN13:9781422168035
- Golmakani, N., Rezaei, F. & Mazloun, S., R. (2018) The Relationship of Spiritual Intelligence and Religious activities with happiness of midwives working in hospitals and health centers. *Journal of midwifery& reproductive health.*, 6(2): 1264-1272. DOI: 10.22038/jmrh.2017.9935
- Good, M., Willoughby, T., & Busseri, M. A. (2011), Stability and change in adolescent spirituality/religiosity: a person-centered approach. *Developmental Psychology*, 47, 550–583.
- Greenleaf, R. (1991). *The servant as leader*. (Rev. ed.). Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Güllüce, A. Ç. (2006). *Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 8-28.
- Güneş E. (2016). *Duygusal zekâ ve liderlik üzerine bir araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*. (Geliştirilmiş 3. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2011). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hafner, M. M., & Capper, C. A. (2005). Defining spirituality: Critical implications for the practice and research of educational leadership. *Journal of School Leadership*, 15(6), 624-638.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. NJ: PrenticeHall.
- Hallinger, P. (1992). The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders, *Journal of Educational Administration*, 30 (3), DOI: 10.1108/0957823921001430.
- Haralambos, M., Holborn, M., Heald, R., & Trowler, P. (1995). *Sociology: Themes and perspectives*. Slough: University Tutorial Press, 25.
- Hargis, M. B., Wyatt, J.D., Piotrowski, C. (2001). Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business. *Organization Development Journal*. 29(3), 51–66.
https://www.researchgate.net/publication/282158645_Developing_Leaders_Examinin_g_the_Role_of_Transactional_and_Transformational_Leadership_across_Business_Contexts adresinden temin edilmiştir.

- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.17(1), 5-17.
- Hartsfield, M. (2003). *The spirit of transformational leadership: emotions or cognition*. Unpublished manuscript, Regent University, School of Leadership Studies.
- Hartsfield, M. K. (2003b). *The internal dynamics of transformational leadership: Effects of spirituality, emotional intelligence, and self-efficacy* (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).
- Haryono, S., Rosady. F. & MdSaad, M. Sh. (2018) Effects of Emotional and Spiritual Intelligence on Job Performance among Temporary Nurses at Abdul Riva'i Regional General Hospital, Berau District, East Kalimantan Province, Indonesia. *AIMI Journal, Management Issues in Healthcare System*. 4, 42-54.
- Hay, M. (1989). Principles in Building Spiritual Assessment Tools, *American Journal of Hospice and Palliative Medicine* 6, 25-31. DOI:pdf/10.1177/104990918900600514
- Henden, E. (2008) What is Self-Control?, *Philosophical Psychology*, 21(1),69-90, DOI: 10.1080/09515080701874092
- Hollander, E. P. and Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45(2), <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.179> adresinden temin edilmiştir.
- Hoppe, S. L. (2007). *Chapter 7: Spirituality and higher education leadership. Searching for Spirituality in Higher Education*. New York, NY: Peter Lang Publishing, Inc. 111-136
- Hoppe, S. L., & Speck, B. W. (2005). *Spirituality in higher education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Horton, T. (1992). *The CEO Paradox: The Privilege and Accountability of Leadership*. Amacom Publisher, New York. ISBN-13:978-0814450932
- Hoşcan, Y., Oktal, Ö., Hepkul, A., Kağmıçoğlu, H. & evim, A.(2004). *Yönetim bilgi sistemi*. Eskişehir: AÖF yayınları.
- Howard, B. B., Guramatunhu-Mudiwa, P. & White, S. R. (2009). Spiritual Intelligence and Transformational Leadership: A New Theoretical Framework. *Journal of Curriculum and Instruction (JoCI)*, 3 (2), 54-67.
https://www.researchgate.net/publication/309634089_Leadership_Model_based_on_Spiritual_Intelligence_-_A_Conceptual_Framework adresinden temin edilmiştir.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78 (6), 891.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *The Leadership Quarterly*, 1 (4), 249-264.
- Hoyle, J. R. (2002). Preparing spiritual school leaders: Should professors of educational administration go there? *Education Leadership Review*, 3(3), 36-40.
https://www.researchgate.net/publication/249649436_The_Relationship_between_Spiritual_Intelligence_and_Transformational_Leadership_Style_among_Student_Leaders adresinden temin edilmiştir.
- Huck, S.W.(2012) *Reading Statistic and Research*. Pearson Education. Boston.

- Investigation of the relationships between spiritual intelligence with job stress and occupational satisfaction in nurses based on King's spiritual intelligence questionnaire. *Quarterly Journal of Islamic Psychology*, 2(4), 134-151
- İsimsiz, (2013). Theories of Emotion. Psychology.about.com. adresinden temin edilmiştir.
- İşliel, K. (2013). *Duygusal zekâ ve liderlik*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Jantzi, D. & Leithvwood, K. (1996). Toward an Explanation of Variation in Teachers Perceptions of Transformational School Leadership, *Educational Administration Quarterly*, 32(4), DOI:/10.1177/0013161X9603200404.
- John W. Fleenor (2006). *Trait Approach to Leadership*. (1st. Edition). Publisher: Sage, Editors: SG Rogelberg DOI: 10.13140/2.1.3091.2804
- Johns H. E., & Moser, H. R. (2001). From trait to to transformation: The evolution of leadership theories. *Education*, 110(1), 115 122.
- Jordan, J.P., Ashkanasy, N., & Hartel, C. (2003). The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research. *Academy of Management Review*. 28. DOI:10.2307/30040707.
- Karadeniz, A. & Aydın, D. (2016). Ruhsal Zekâ Özellikleri Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7(23), 69-93.
- Karaman, M.S., (2004). İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri Ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi, *Verimlilik Dergisi*, 7(3), <http://dergipark.gov.tr/verimlilik/issue/30735/332156> adresinden temin edilmiştir.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 16-20.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> adresinden temin edilmiştir.
- Katz, Y. J. (2012). Religious educational spirituality: complementary or contradictory educational concepts? In V. Gersak, H. Korosec, E. Majaron & N. Turnsec(Eds.), *promoting the social emotional aspects of education: A multi-faceted priority*(89-93). Kjubljana: University of Ljuuubljana Press.
- Kaur Gujral, H. (2016) Spirituality and Emotional Intelligence: Determinants of Effective leadership, Amity University, India, (IJMBS) International Journal of Managment & Business Studies, 6(3), ISSN : 2230-9519
- Kayış, A., 2009. Güvenirlik Analizi. Ş. Kalaycı (Ed), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık, 403-419
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal Of Project Management*, 22(8), 609-617. DOI:10.1016/j.ijproman.2004.05.005.
- Khorshidi, A., & Ebadi, M. (2012). Relationship between Spiritual Intelligence and Job Satisfaction . *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* , 2(3), 131-133.

- King, D. B. (2008). *Rethinking Claims Of Spiritual Intelligence: A Definition, Model, And Measure*. Peterborough, Ontario, Canada.
- King, D.B. (2008). Personal Meaning Production as a Component of Spiritual Intelligence. The 5th Biennial International Conference on Personal Meaning, Toronto, Canada.
- King, D.B. & DeCicco, T. (2009). A viable model and self-report measure of spiritual intelligence. *Journal of Transpersonal Studies*, 28(1), 68-85. <http://www.transpersonalstudies.org/ImagesRepository/ijts/Downloads/The%20International%20Journal%20of%20Transpersonal%20Studies,%202009,%20Volume%2028.pdf#page=74> adresinden temin edilmiştir.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36> adresinden temin edilmiştir.
- Klein, A., & Moosbrugger, A. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65, 457-474.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Amme İdaresi Dergisi*, 25 (1), http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/9af3771138cd80b_ek.pdf?dergi=Amme%20Idaresi%20Dergisi adresinden temin edilmiştir.
- Kotterman, J., (2006). Leadership vs Management: What's the difference?. *Journal for Quality & Participation*, 29(2), 13-17
- Kulshrestha, s., Singhal T. K. (2017). Impact Of Spiritual Intelligence On Performance And Job Satisfaction: A Study On School Teachers, *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, ISSN: 2349 -3593, ISSN: 2349 -4816 (online), 4 (2), 1-6.
- Kurniawan, A., Syakur., A. (2017) The Correlation of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence to Effectiveness Principals of Leadership., Pharmaceutical Academy of Surabaya, Surabaya, Indonesia., *International Journal of Psychological and Brain Sciences*, 2(1), 1-9
- Kuruşcu, M. (2017). “Yöneticinin duygusal zekâsı ve liderlik tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi”, (Yayımlanmış doktora tezi), Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Leban, W. & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
- Lee, T.N. & Levenson, M.R. (2005). Wisdom as self-transcendence: What's love and individualism got to do with it? *Journal of Research in Personality*, 39, 433-457. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2004.05.003> adresinden temin edilmiştir.
- Levin, M. (2000). *Spiritual Intelligence*. (Paperback Ed.) Hachette Australia, Sydney, Australia, ISBN:0-340-73394-2
- Levy, Paul S., Lemeshow, Stanley, (2008) *Sampling of Populations : Methods and Applications*, (4 th. ed). Newyork: John Wiley & Sons Inc. 23-38., ISBN: 9781118627310
- Lewin, K. (2010). *Resolving social conflicts and field theory in social science*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Litchfield B. 1999. Spiritual intelligence; Illini Christian faculty and staff. Wwww. uiuc-icfs.org
- Lowe, K. Sivasubramaniam (1996) Lowe, KB, Kroeck, KG, & Sivasubramaniam, N.(1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lynton, N., & Thogersen, K. H. (2009). Spiritual intelligence and leadership in the China laboratory. *Journal of International Business Ethics*, 2 (1).
- MacDonald, D. A., Friedman, H. L., and Kuentzel, J. G. (1999). Survey of Measures of Spiritual and Transpersonal Constructs: Artone-Research Update. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 31(2), 137-154. <http://atpweb.org/jtparchive/trps-31-99-01-137.pdf> adrsinden temin edilmiştir.
- Malhotra, N. K. (2015). *Marketing Research: An Applied Orientation* (7th Edition) (What's New in Marketing) . London: Pearson Publishing. ISBN-13: 9780134734842
- Malik, M. E., and Naeem, B. (2011). Role of spirituality in job satisfaction and organizational commitment among faculty of institutes of higher learning in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1236, DOI: 10.5897/AJBM10.642.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003) Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style. *Journal of Business and Psychology*. 17(3), 387-404.
- Manning, G., & Kurtis, K. (2009). *The art of leadership*. New York: McGraw-Hill.Fiedler.
- Masi, R. J. & Cooke, R. A. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organisational Productivity, *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47. DOI:pdf/10.1108/eb028909
- Mayer, J.; Geher, G. (1996). Emotional Intelligence and the Identification of Emotion. *Intelligence*, 22(2), Elsevier Inc., 89-113. DOI:10.1016/S0160-2896(96)90011-2
- Mayer, J.; Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence?*. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, New York: Basic Books.
- Megerian, L. E., & Sosik, J. J. (1997). An affair of the heart: Emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Leadership studies*, 3(3), 31-48.
- Mertler, C. A. & Vannatta, R. A. (2005). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation* (third edition). United States: Pyrczak Publishing.
- Miller, R. L., & Brewer, J. D. (2003). *A-Z of Social Research*. London: Longman.
- Moallemi, S., Raghbi, M., Narimani, M., Shirabadi, A.A. & Adourm, M. (2016). Investigation of the relationships between spiritual intelligence with job stress and occupational satisfaction in nurses based on King's spiritual intelligence questionnaire. *Quarterly Journal of Islamic Psychology*, 2(4), 134-151
- Modassir, A., & Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International journal of leadership studies*, 4(1), 3-21.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour*. London: Prentice Hall. ISBN:0-340-73394-2
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). *Bar-onduygusal zekâ testi'nin türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

- Murphy, K.R. (2014). *Critique of emotional intelligence: what are the problems and how can they be fixed?*. (5th. Editions). Psychology Press: New York., ISBN-13:978-0805853186.
- Nasel, D.D. (2004). *Spiritual orientation in relation to spiritual intelligence: a consideration of traditional christianity and new age/individualistic spirituality*; (Unpublished thesis). Australia: The University of South Australia. Division of Education, Arts and Social Sciences, School of Psychology. 3, 44-63. <http://arrow.unisa.edu.au:8081/1959.8/24948> adresinden temin edilmiştir.
- Neisser, U. (1997). Rising Scores on Intelligence Tests. *American Scientist*. 85 https://www.researchgate.net/publication/253372629_Rising_Scores_on_Intelligence_Tests adresinden edinilmiştir.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T.J., Boykin, A.W., Brody, N., Ceci, S.J., Halpern, D.F., Loehlin, J.C., Perloff, R., Sternberg, R.J., Urbina, S. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*, 51, 77–101. Doi:10.1037/0003-066x.51.2.77. ISSN 0003-066X.
- Nelms, K. R. & Porter, A. L.(1985). “*EFTE: An interactive Delphi metho.*” *Technological Forecasting and Social Change* , 28.1, 43-61. New York, Avon Books.10019, 1-800-238-0658. ISBN-9781407072067
- Noble, K. D. (2000), “Spiritual intelligence: A new frame of mind”, *Advanced Development Journal*, 9, 1-28
- O'Donnell, K. (1997). *Endoquality - as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações*. Brazil: Casa da Qualidade.ISBN:858565127X. https://en.wikipedia.org/wiki/Spiritual_intelligence adresinden aktarılmıştır.
- Odumeru, J.A., & Ogbonna, I.G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research* 2(2), <http://www.irmbrjournal.com/papers/1371451049.pdf> adresinden temin edilmiştir.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Pagon, M., Banutai, E. & Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management, University of Maribor, Slovenia, *Slovenian Presidency of the EU*, https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/international/dokumente/leadership_competencies.pdf adresinden temin edilmiştir.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual*. McGraw-Hill Education (UK).
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001), “Emotional Intelligence and Effective Leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Palmer, B.R., Gignac, G.E., Ekermans, G., & Stough, C. (2008). *A comprehensive framework for emotional intelligence*. In R. Emmerling, M. K. Mandal, & V.K. Shanwal (Eds.), *Emotional intelligence: Theoretical & cultural perspectives*. New York: Nova Science Publishing. 17–38
- Pamukoğlu, E. (2004). *Duygusal zekânın yönetici etkinliğindeki rolünün kadın yöneticiler bağlamında incelenmesi ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi
- Panchantham N& Subramaniam M (2014), Relationship between Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Wellbeing of Management Executives, India Annamalai University, India, *International global journal for research analysis, management*

- Panksepp, J. (2005). *Affective neuroscience: the foundations of human and animal emotions* (Reprint editions.). Oxford Univ. Press. Oxford. ISBN10:0-19-509673-8.
- Passons W.A. (1975). *Gestalt Approaches in Counseling*, (2nd. ed.). New York, Holt, Rinehart and Winston, ISBN-13:978-0030894213
- Payne, W. (1985). *A study of emotion: Developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire*. Doctoral Thesis, (UMI Dissertation Services, 2003)
- Petrides K.V. & Pita R. ve Kokkinaki, F. (2007). The location of TEQ in personality space. *British Journal of Psychology*, 98, 273-289.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425- 448.
- Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A., Ligthart, L., Boomsma, D. I., & Veselka, L. (2010). Relationships between trait emotional intelligence and the Big Five in the Netherlands. *Personality and Individual Differences*, 48, 906-910.
- Pielstick, C. D. (1998). The Transfoeming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis. *Community College Review*, 26, 3- 15.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Psychological Association, Boston: MA.
https://www.researchgate.net/publication/228385379_The_Integrated_Spiritual_Intelligence_Scale_ISIS_Development_and_preliminary_validation adresinden temin edilmiştir.
- Rastgar, A. A., Davoudi, S. M. M., Orazi, S. & Abbasian, M. (2012). A study of the relationship between employees' spiritual intelligence and job satisfaction: A survey in Iran's banking industry. *Spectrum: A journal of multidisciplinary research*, 1(2), 57-74.
- Ravikumar, T. & Dhamodharan, V. (2014) Relationship Among Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Psychological Resilience of Corporate Executives in India, *Indian Journal of Applied Research*, 4 (8), 349-352, DOI: 10.15373/2249555X/August2014/88
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practises related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*. 16, 655-687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003> adresinden temin edilmiştir.
- Reddin, W.J. (1983). *Managerial effectiveness and style. individual or situation*, New Brunswick Bussines School Publishing, E.U.A, ISBN-13:978-0030894213
- Rezayian A. & Koshtegar A. (2008). The relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *Payame Modiryat dergisi*, 27, 27-39.
- Riaz, O. (2012). *Spirituality and transformational leadership in education*. ProQuest Dissertations & Theses (PDQT)
- Riggio, R.E., Murphy, S.E., Pirozzolo, F.J. (2002). Multiple Intelligences and Leadership, US: Psychology Press ISBN-13: 978-0415650328
- Riggio, R.E. (2009), *Are You a Transformational Leader?*. Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/ca/blog/cutting-edge-leadership/200903/are-you-transformational-leader> adresinden temin edilmiştir.

- Robins, S.P. (1996). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey. USA: Prentice Hall International, Inc.
- Rostami, L. (2015). The Relationship between Spiritual Intelligence and Emotional Intelligence with Transformational Leadership of Athletic Managers of Zanjan Province, *International Interdisciplinary Journal of Scholarly Research*, 1(3), ISSN 2412-303X.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Sadeghi, A.& Tootian Esfahani, S. (2015) The Relationship between Spiritual Intelligence and Transformational Leadership, *International Journal of Social Sciences*, 5(2),51-60
- Salicru, S., (2010), The business case for Spiritual intelligence (SQ), www.Pts.net.au.
- Sallquist, J., Eisenberg, N., French, D. C., Purwono, U., & Suryanti, T. A. (2010), Indonesian adolescents' spiritual and religious experience and their longitudinal relations with socio emotional functioning, *Developmental Psychology*, 46, 699–716.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence., Imagination, Cognition, and Personality*, 9. DOI:abs/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG.
- Santos, E, severo (2006). Spiritual intellingence: what is spiritual intellingence? How it benefits a person?, [www.Skopun. Files. Wordpress.com](http://www.Skopun.Files.Wordpress.com).
- Saraoğlu, Ş. (2003). *İşletme yönetiminde insan kaynaklarının duygusal ve zihinsel becerilerinin yönetim başarısına etkisi ve bir uygulama*, (Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 299754)
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2015). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* , Fourth Edition, Newyork, Routledge, 68-338.
- Seçer,İ.,(2013). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi (Analiz ve Raporlaştırma)*. Ankara: Ani Yayıncılık.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693-703.
- Smith, J.A. & Rayment, J.J., (2007), Aguide for leader exploring the relevance of spirituality in the workplace, *management decision*, 45(2), 217-234.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Matbaası. 364
- Sergey, B., Boris, K., & Nadiia, R. (2019, June). Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success. *In International scientific-practical conference*. Springer, Cham. 209-222
- Shabani, J. Hassan, S. A. Ahmad, A. & Baba M. (2010). Exploring the Relationship of Emotional Intelligence with Mental Health among Early Adolescents. *International Journal of Psychological Studies* 31(2).
- Shaw, I. (Ed.). (1999). *Qualitative evaluation*, Sage. University of York, UK
- Sheskin D. J., *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*, Chapman & Hall/CRC, 2. Edition, Boca Raton London New York Washington, D.C.; 2000:595-681.

- Silong, A.D. & Wahat, N.W. (2015). Global Leadership Competencies, *Journal of Educational and Social Research* 5 (2). DOI: 10.5901/jesr.2015.v5n2p137.
- Şimşek, G., Akgemci, T., ve Çelik, A.(2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara, (6. Baskı), Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Basın Yayın Dağıtım Ltd Şti.
- Singh, S. & Mishra, P. (2016). A Review on Role of Spirituality at Workplace. *The International Journal of Indian Psychology*. 3(3/8), <http://oaji.net/articles/2016/1170-1464772276.pdf> adresinden temin edilmiştir.
- Sivanathan, N. ve Fekken, G. C. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 23 (4), 198-204
- Sjöberg, L. (2001), *Emotional Intelligence: A Psychometric analysis*. *European Psychologist*, 6(2), 79-95. DOI: 10.1027//1016-9040.6.2.79
- Skakon, J. , Nielsen, K. , Borg, V. & Guzman, J. (2010) ‘Are leaders’ well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research’, *Work & Stress*, 24(2), 107-139
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999), “Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance”, *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Spaeth, K. S. (2007). *School administrators: Leadership and emotional intelligence*. (Yüksek Lisans Tezi). Nipissing University, Canada.
- Spielberger, C. D. (2006). Cross-cultural assessment of emotional states and personality traits. *European Psychologist*, 11(4), 297-303. DOI:10.1027/1016-9040.11.4.297.
- Starratt, RJ (1995). *Leaders With Vision the Quest School Renewal*, (1st. Edition). Corvvin Press Inc . ISBN-13:978-0803962606.
- Stern, W. (1914). *The Psychological Methods of Testing Intelligence*. *Educational psychology monographs*, no. 13. Baltimore: Warwick & York, Inc. ISBN 575-05212568697
- Sternberg, R. J. (1997b). Managerial intelligence: Why IQ isn’t enough. *Journal of Management*, 23(3), 475-493.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: an evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal Of Administration And Policy*, 54, 1-25.
- Suan, Chin S. T., Anantharaman, R.N. Yoon Kin Tong, D.(2011), The Roles of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence at the Workplace, *Journal of Human Resources Management Research*., <http://www.ibimapublishing.com/journals/JHRMR/jhrmr.html> ,Article ID 582992, 9 pages DOI: 10.5171/2011.582992
- Suan, Chin S. T., Kavitha R., Yeow, J.A., Cyril, E.U. (2012) Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence in Nurturing Creativity and Innovation among Successful Entrepreneurs: A Conceptual Framework., International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57, 261 – 267
- Sümer, N., (2000). *Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar*, Türk Psikoloji Yazıları, 3(6), 49-75.

- Summak, M. S., & Yazgan, H. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri İle Bazı Duygusal Sosyal Ve Ruhsal Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kilis İli Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-290.
- Tabak, A. (2001). Tarihsel gelişimi içerisinde liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2.
- Tan, Y.M., Chin, S.T.S., Seyal, A.H., Yeow, J.A. & Tan, K.S. (2013). The Relationship between Spiritual Intelligence and Transformational Leadership Style among Student Leaders, IBIMA Conference:Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth.
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W. (1958) How to choose a leadership pattern., *Harvard Business Review* 36(2), 95-101. <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern> adresinden temin edilmiştir.
- Tarhan, N. (2012). *Mesnevi Terapi*. İstanbul: Timaş yayınları, 29-32
- Tart, C. T. (1975). *Transpersonal psychologies*. (1st. Edit.). New York: Harper & Row. ISBN-13:978-0060678234
- Taş, A. ve Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- TDK Eğitim Terimleri Sözlüğü, (1974). Zekâ. <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 10.06.2019.
- Thach, E., Thompson, K. J. (2007). Trading places – Examining leadership competencies between for-profit vs. Public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356-375. DOI:10.1108/01437730710752229
- The Guardian. (2013). *What's the difference between leadership and management?*. Available at <http://careers.theguardian.com/difference-between-leadership-management> adresinden temin edilmiştir.
- Thom, D. J., Ma, Q., & Ho, K. K. (2005). Educational leadership in the spiritual way: “Whatever will be, will be.” *New Horizons in Education*, 52, 117-123.
- Thomson, R. & Emery, W.,(2001) *Data Analysis Methods in Physical Oceanography*, 3rd Edition. , USA: Elsevier Science, 247-354
- Tıkır, N. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla duygusal zekâları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi.
- Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of managerial psychology*, 17(3), 203-218.
- Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya duyguları zekice yönetme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Trevisani, D. (2017). *Semiotics for Leaders: The Exa-Leadership Model for Leadership and Human Potential Development*. Medialab Research, Ferrara
- Tuğrul, C. (1999), *Duygusal Zekâ, Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20
https://www.journalagent.com/kpd/pdfs/KPD_2_1_12_20.pdf adresinden edinilmiştir.
- Tuna, B. (2009), *Understanding the relationship between transformational, transactional leadership and affective commitment, work engagement*, (Unpublished Thesis), Yeditepe University, İstanbul, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 235920)

- Turanlı, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ ve öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (1974). *Türkçe Sözlük*, Ankara
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2), 209-219.
- Uyganç, N., Duygulu, E e & Çıraklar, N. (2000). “ Düşmümcü liderlik. Etkileşmeli liderlik ve performans”. Erciyes Üniversitesi. 8. ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiri kitabı, 591
- Vanderheide, G.M. (2017). The need for transformational leaders in education during times of change in British Columbia, (Unpublished Thesis), Gordon Albright School of Education, Degree of Master of Education, <https://repository.cityu.edu/bitstream/handle/20.500.11803/648/GinaVanderheideThesis2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y> adresinden temin edilmiştir.
- Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, 42(2), 16-33. DOI: 10.1177/0022167802422003
- Vecchio, R. (1991). *Organizational Behavior*, The Dryden Press, USA.
- Vicky, Y. S. N. (2005). *Investigating the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership style: a Gender Comparison*, Hong Kong Baptist University, işletme Fakültesi, Lisans onur derecesi projesi, Hong Kong.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., & Ayob, N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. 2(1).
- Waddell, J. T. (2009). *Exploratory study of the relationship between servant leadership attribution and the leader's emotional intelligence*, Phd dissertation. Regent University, School of Global Leadership and Entrepreneurship.
- Walliman, N. (2006). *Social research methods*. London: SAGE publications.
- Watson, C. M. (1983). Leadership, Management and the Seven Keys. *Business Horizons*. 26 (2), 8-13
- Watson, L. (2009). Leadership's influence on job satisfaction. *Radiology Technology*. 80(4).
- Weber M. (1964). *The Theory of Social Economic Organization*. The Free Press, New York
- Wechsler, D. (1943). *Non intellectual factors in general Intelligence*. Psychological Bulletin, 37. <http://dx.doi.org/10.1037/h0060613> adresinden edinilmiştir.
- Wellman, W., Perkins, G., & Wellman, N. (2009). *Educational leadership: The relationship between spirituality and leadership practices*. Academic Leadership, 7(1), 21.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, (Vedat Üner Çev.), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Wigglesworth, C. (2004). *Deep Intelligence (The Critical Intelligence for leadership success in the 21 st century)*, Deep Change, 2.
- Wigglesworth, C. (2004). *Spiritual Intelligence and why it Matters*. Conscious Pursuits, Inc. www.consciouspursuit.com.

- Wigglesworth, C. (2006). *Why Spiritual Intelligence Is Essential to Mature Leadership*. Integral Leadership Review. retrived January, 11, 2009, from <http://www.integralleadershipreview.com/archives/2006-08/2006-08-articlewigglesworth.php>
- Wigglesworth,C., (2008), Emotinal intelligence and spiritual intelligence: key for successful leadership, The ABCs of success in mindful leadership:Anchors, Balance and connection, ACE conference center, lafayette hill, PA.
- Wolinski, S. (2010). *Leadership Theories*. <http://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/> adresinden temin edilmiştir.
- Wolman, R. N. (2001). *Thinking With Your Soul: Spiritual Intelligence and Why It Matters*. New York: Harmony Books.
- Wong, C.-S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, pp: 13, 243–274. Doi.:10.1016/S1048-9843(02)00099-1.
- Woods, G. (2007). The “bigger feeling”: The importance of spiritual experience in educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 35 (1), 135-155.
- Wulff, D. M. (1996). *Psychology of religion: Classic and contemporary*. (2nd. Edition), New York:Wiley. ISBN-13:978-0471037064
- Yaghoubi ,A .zoghi paidar , M . Abdollzadeh , H . & Mohagheghi , H .(2008). Relationship Between Spiritual Intelligence And Mental Health Of University Students , *paper presented at the Fourth National Seminar on Mental Health of Students*, Shiraz University.
- Yalçın, S. (2014). “Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki İlişkinin incelenmesi” (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yaylacı, Ö.G. (2008). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*. (1. Basım), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık. ISBN 9750200071
- Yılmaz, s. (2007). *Duygusal zekâ ve akademik başarı arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Young, M. D., & Petersen, G. J. (2002). The national commission for the advancement of educational leadership preparation: An introduction. *Educational Administration Quarterly* 38(2), 130-136.
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review, May/June, 67-78. <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> adresinden temin edilmiştir.
- Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. (2004). *Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review*. *Applied Psychology*, 33, 371-399.DOI:10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetişel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Ankara, (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık.

- Zellers, K.L., & Perrewe, P. L. (2005). *The role of spirituality in occupational stress and well-being*. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. New York. 300-313
- Zinnbauer, B.J., Pargament, K.I., & Scott, A.B. (1999). The emerging meanings of religiousness and spirituality: Problems and prospects. *Journal of Personality*, 67. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00077> adresinden temin edilmiştir.
- Zohar, D. (2004). *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*. (5th. Edition), San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. ISSN:1-57675-138-4
- Zohar, D. ve Ian, M. (2004). *Ruhsal Zekâmızla Bağlantı Kurmak* (1. Baskı), (Burak Erdemli ve Kemal Budak Çev.). İstanbul: Meta Basım Yayım Sanayi ve Ticaret, ISBN: 9758584138
- Zohar, D., (1997). *ReWiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations* (1st. Edition) Berrett-Koehler Publishers, ISSN:9971-5-1214-9.
- Zohar, D., (2000). *SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence*, London: Bloomsbury, (Paperback Edition), ISBN: 1-58234-044-7.
- Ahmadi, P. & Alamzadeh, N. (2017)
- احمدی پرویز، علم زاده ناهید، 1396. هوش هیجانی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی (فرهنگ و مدیریت؛ 132) صص 66-78.
- Azarbayjani, M. (2006)
- آذربایجانی، مسعود (1385) ، تهیه و ساخت آزمون جهت گیری مذهبی با تکیه بر اسلام . چ 2 ، قم : زیتون. صص 128
- Alexander, S. (2016), Çeviri. Mohajerani, F. & Ashrafi, E.
- الکساندر سارا 1395. هوش معنوی از مدیریت تا رهبری در زندگی شخصی. ترجمه مهاجرانی فاطمه، اشرفی احسان. تهران: انتشارات دانژه. صص 100-28
- Bowell, R. (2014), Çeviri. Sharifi Daramadi, P & Navidi Moghadam, M.
- بوئل ریچارد. 1393. سفر هوش معنوی. ترجمه شریفی در آمدی پرویز ، نویدی مقدم مسعود ، قم : نشر بخشایش .
- Bordbar, GH. & Konjkav Monfared, A. (2011)
- بردبار غلامرضا، کنجکاو منفرد امیررضا، 1390. ”بررسی نقش هوش عاطفی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی“. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال هشتم، شماره 34.
- Zoghi Paydar, M., Nabizadeh, S., Mahmoudi, Z. (2017)
- ذوقی پایدار محمد رضا، نبی زاده صفدر، محمودی زینب، 1396. پیشبینی جهتگیری مذهبی براساس هوش معنوی و هوش اخلاقی در دانشجویان . دوفصلنامه علمی پژوهشی مطالعات اسلام و روا شناسی . س 11 ، ش 21 ، پاییز و زمستان 1396 2017 صص 131-150
- Rezaian, A. & Keshtgar, A. (2008)
- رضاییان علی، کشته گر عبدالعلی، 1387. ” بررسی رابطه هوش هیجانی و تعهد سازمانی “. پیام مدیریت شماره 27 تابستان صص 27-39
- Rezai, M., Tabatabaei, S.M., Saki, R. (2012)

رضایی، منیره؛ طباطبایی، سید محمود؛ ساکی، رضا. 1390. بررسی رابطه هوش هیجانی و رهبری تحول آفرین مدیران دبیرستان های شهرستان ورامین. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. دوره 5. شماره 4 صص 82-67

Rafaei Saeedi, N., Yekta, M., Masoudi, sh. (2014)

رفایی سعیدی، نسرين، یکتا، منینا و مسعودی، شاهد. 1393، بررسی رابطه جهت گیری مذهبی و هوش معنوی، کنگره بین المللی فرهنگ و اندیشه دینی، قم: مرکز راهبري مهندسی فرهنگی شورای فرهنگ عمومی استان بوشهر.

Zare Chahouki, M. A. (2010)

زارع چاهوکی محمدعلی، 1389، روش های تحلیل چند متغیره در نرم افزار spss. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

Sagharouni, S. (2009)

ساغروانی سیمیا. 1388. هوش معنوی بعد ناشناخته بشر. مشهد: انتشارات آهنگ قلم. صص 13، 29، 102.

Salarifar, M., Azarbayejani, M., Rehiminejad, A. (2005)

سالاری فر محمد رضا، آذربایجانی مسعود، رحیمی نژاد عباس. 1384. مبانی نظری مقیاس های دینی. گزیده مقالات همایش مبانی نظری و روانسنجی مقیاس دینی، تهران: انتشارات حوزه و دانشگاه

Sajadi, S.Z. (2016)

سجادی سیده زینب. 1395. بررسی نقش هوش معنوی در رهبری تحول آفرین. دوفصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت سال 5، شماره 10، پاییز و زمستان 2016. 1395. صص 108-91

Sarayi, H. (2004)

سرایی حسن 1383. مقدمه ای بر نمونه گیری در تحقیق. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). صص 10 و 136

Sohrabi, F. (2008)

سهرابی فرامرز، 1387. مبانی هوش معنوی. فصلنامه سلامت روان، شماره اول

Sohrabi, F. & Naseri, İ. (2013)

سهرابی فرامرز، ناصری اسماعیل. 1392. هوش معنوی و مقیاس های سنجش آن. تهران: انتشارات آوای نور. صص 136-144

Shah Talebi, B. & Tavakol, S. (2019)

شاه طالبی بدری، توکل سارا. 1398. رابطه بین هوش معنوی با رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و رهبری تحولی مدیران دوره ابتدایی شهرستان گلپایگان. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره 1، پیاپی 37: صص 108-85

Shabani, J. (2015)

شعبانی جعفر. 1394. هوش معنوی. تهران: نشر ساوالان. 120-60

Samadi, P., (2006)

صمدی، پروین 1385. هوش معنوی، اندیشه های نوین تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه الزهرا. پاییز و زمستان 85. صص 99-118

Abedi Jafari, H., Moradi, M. (2005)

عابدی جعفری حسن. مرادی محمد. 1384. بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین. دانش مدیریت. شماره 70. پاییز. صص 80-63

Abdollahzadeh, H., Bagharpour, M., Boujmehrani, S., Lotfi, M. (2009)

عبدالزاده حسن، باقرپور معصومه، بوژمهرانی سمانه، لطفی محدثه. 1388. هوش معنوی (مفاهیم، سنجش و کاربردهای آن)، تهران: انتشارات روانسنجی.

Asgari Vaziri, A., Zarei Metin, A. (2011)

عسکری وزیری علی ، زارعی متین علی. 1390. هوش معنوی و نقش آن در محیط کار با تأکید بر آموزه های دینی، فصلنامه پژوهشنامه تربیتی، شماره سوم، صص 91-116.

Ghobari Bonab, B., Selimi, M., Soleeymani, L., Nouri Moghadam, S. (2007)

غباری بناب باقر، سلیمی محمد، سلیمانی لیلا، نوری مقدم ثنا 1386. هوش معنوی. فصلنامه علمی- پژوهشی اندیشه نوین دینی ، س3. شماره 10. صص 10 و 125-147

Faramarzi, S., Homayi, R., Hosseini, M. S. (2009)

فرامرزی سالار، همایی رضا و حسینی محمدسلطان. 1388. بررسی رابطه هوش معنوی و هوش هیجانی دانشجویان. دو فصلنامه اسلام و روان شناسی دوره 3، شماره 5. صص 7-23.

Fatahi, M. (2006)

فتاحی مهدی 1385. معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود محیط رفتار شهروندی سازمانی. فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره سیزدهم. صص 5-36.

Ghasemi Pirbalouti, M., Alavi Ashkofteki, S. M., Alavi Ashkofteki, S. S. (2014)

قاسمی پیربلوطی محمد، احمدی رضا ، علوی آشکفتکی سیدمجید، علوی آشکفتکی سیده صغری . 1393. بررسی رابطه هوش معنوی و رضایت شغلی با سلامت روان در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد. مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد/ دوره 16 ، شماره 5. صص 131-123

Keshmiri, M., Arab Ahmadi, F. (2008)

کشمیری مهدیه، عرب احمدی فاطمه، 1387. هنجاریابی مقدماتی آزمون هوش معنوی در دانشجویان دانشگاه منابع طبیعی شهر گرگان. پایان نامه رشته روانشناسی عمومی، دانشگاه پیام نور مرکز بهشهر.

Mazidi Sharafabadi, A. (2015)

مزیدی شرف آبادی، احمد 1394. آموزش مؤلفه های هوش معنوی ، یزد : انتشارات سیدعلی زاده. صص 16-24

Maleki Avarsin, S., Hosseini Nasab, S.D., Vafajou, M. (2012)

ملکی آوارسین صادق . حسینی نسب سیدداوود. وفاجو محمد. 1391. بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی منطقه 13 دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه علوم تربیتی سال پنجم شماره 18 تابستان صص 52-41

Mehrabi, I. (2013)

مهرابی ابراهیم 1392. اقتراح (پیشنهادی) در متافیزیک هوش معنوی در اسلام. دو فصلنامه علمی- پژوهشی انسان پژوهی دینی سال دهم، شماره 29 ، - صص 5-30

Naseri, I. (2008).

ناصری، اسماعیل 1387. ساخت و هنجاریابی پرسشنامه هوش معنوی، رساله کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی

Nargesian. A., Vasegh. B., Fatahi, M., Farhangi, A. (2009),

نرگسیان عباس، واثق بهاره، فتاحی مهدی، فرهنگی علی اکبر 1388. هوش پیش بینی -کننده رهبری تحول آفرین: بررسی روابط میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره 15 ، پاییز ، صص 57 - 31

Nourzad Gharamaleki, F., Mirnasab, M.M., Ghobari Bonab, B., Hashemi, T. (2011),

نورزاد قراملکی، فاطمه. میرنسب، میرمحمود. غباری بناب باقر. هاشمی تورج. 1390. رابطه هوش معنوی با شیوه های مقابله مذهبی در دانشجویان دانشگاه تبریز اولین همایش ملی یافت های علوم شناختی در تعلیم و تربیت.

EKLER

EK-1. ARAŞTIRMA İZİN ONAYI


T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 88179374-302.08.01-E.1600138544
Konu : Uygulama İzni Sara
MANAFZADEHTABRİZ

14.06.2016

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 06.06.2016 tarihli ve 56785782-302.08.01-E.1600133655 sayılı belge.

Enstitünüz Doktora Programı öğrencisi Sara MANAFZADEHTABRİZ'in "Üniversite Yöneticilerinin Ruhsal Zeka ile Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışmasının uygulaması Rektörlük Makamınca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Mehmet TAKKAÇ
Rektör Yardımcısı

Atatürk Üniversitesi Merkez Yerleşkesi 25240 Erzurum
Tel: +90 442 231 1601
Elektronik Ağ: <http://www.atauni.edu.tr/#!birim=ogrenci-isleri-daire-baskanligi>
Kep Adresi: atauni@is01.kep.tr

Bilgi: Aliye ÖREN
Faks: +90 442 2361026
E-Posta: odaire@atauni.edu.tr



CS Scanned with CamScanner

EK-2. RUHSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ GEŞİLTİRME VE ARAŞTIRMA İZİN ONAYI



T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 36648235/605/3660093
Konu: Araştırma İzni

31.03.2016

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: Doç. Dr. Şükrü ADA'nın 30/03/2016 tarihli ve 3625779 sayılı dilekçesi

İlgi dilekçe sahibi Doç. Dr. Şükrü ADA'nın Aziziye, Palandöken ve Yakutiye ilçelerindeki İlk ve Ortaöğretim okulları, okul idarecilerine "Ruhsal Zeka Ölçeği" konusunda anket uygulama isteği, Bakanlığımızın 07/03/2012 tarihli ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi çerçevesinde incelenmiştir. Anket uygulamasının, *eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, komisyon kararında belirtilen mühürlenmiş veri toplama araçlarının kullanılarak yapılması*, şubemizce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Turan BAĞAÇLI
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR
31.03.2016

Yüksel ARSLAN
İl Millî Eğitim Müdürü

Yönetim Cad. Valilik Binası Kat:4 Yakutiye ERZURUM
Elektronik Ağ: erzurun.meb.gov.tr
e-posta: arge25@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Çiğdem HOPUR Şb.Mdr.
Tel: (0 442) 234 4800
Faks: (0 442) 235 1032

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 60bc-0912-3b0c-97f4-f68f kodu ile teyit edilebilir.

FORM:2	
T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü	
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU	
ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Doç. Dr. Şükrü ADA
Kurumu / Üniversitesi	Atatürk Üniversitesi - Bireysel Başvuru
Araştırma yapılacak iller	Erzurum
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi.	Aziziye - Palandöken - Yakutiye İlçelerindeki İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri (Müdür - Müdür Yardımcıları)
Araştırmanın konusu	Ruhsal Zeka Ölçeği Geliştirme
Üniversite / Kurum onayı	Kurum Onayı
Araştırma / Proje /ödev / Tez önerisi	Araştırma Önerisi
Veri toplama araçları	Anket
Görüş İstenilecek Birim / Birimler.	
Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri konulu 2012/13 nolu genelge doğrultusunda yapılan incelemede araştırmanın kabulüne karar verildi.	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile Kabulüne
Muhalef Üyenin Adı ve Soyadı	
KOMİSYON	
31.3.2016 Komisyon Başkanı Çiğdem HOŞUR Şube Müdürü	Üye Tunç AĞAVER
	Üye Yücel GÖZCÜ

Akademik araştırmada kullanılmak üzere “Ruhsal Zekâ” ölçeği üzerinde çalışmaktayım. “Ruhsal zekâya” ilişkin hazırlanacak ölçme aracı için sizin katkılarınıza ihtiyaç duyulmaktadır. Zahmetleriniz için teşekkür ederim.

Doç. Dr. Şükrü ADA

Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü-Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Başkanı

S.No	Maddeler	Kesinlikle Katılıyor	Kararsız	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Gerçekliğin doğasını sorgularım				
2	Evrenin muhteşemliği karşısında hayrete düşerim				
3	Varoluşla ilgili sorular sorar cevap ararım				
4	Bu hayatın ötesinde başka bir hayat olduğuna inanırım.				
5	Tüm insanların mahşer gününde eylemlerinin sonuçlarının farkında olacıklarına inanırım.				
6	Soyut şeyleri hissetmekte zorlanırım.				
7	Tüm canlıların yüce gücün varlığına işaret ettiğine inanırım.				
8	Dünyayı kutsal bir mekân olarak görmek beni mutlu ediyor.				
9	İnanıyorum ki aşk, huzur, sevinç ve kanaat gibi hisler evrende olan bir şey değil benim içimdedir.				
10	Mutluluğa ulaşmada maneviyat doğrulusunda hareket etmemiz gerektiğine inanırım				
11	Bazen büyük sorunlar ile karşılaştığımda çözüm yolu bulmakta zorlanırım.				
12	Varlığının amacını ya da sebebini düşünmeye zaman harcarım.				
13	Farkında olduğum pozitif yanlarımı iyi kullanırım.				
14	Çalışmayı sadece para kazanmak için değil, yaratıcılık ve özgüven için bir araç olarak görürüm.				
15	Tam olarak olmam gereken yerdeyim ve yapmak istediğim işi yapıyorum.				
16	Hayatımdan memnunum				



(Handwritten signature)

17	Problemlerimi genelde abartarak yaşıyorum.								
18	Geçmişte yaptıklarımın dolayı sürekli pişmanlık duyuyorum.								
19	Hatalarımı kabul ederim.								
20	İşlerimi yapmada yetersizlik hissedersen o işten hemen vazgeçerim.								
21	Farkındalığımı daha yüksek evrelere ulaşabilir ve kontrol edebilirim.								
22	Yaşamın anlamını bulabilme yeteneğim stresli durumlara uyum sağlamamı kolaylaştırır.								
23	Diğer insanlar ile aramda derin bir bağlantı olduğunun farkındayım.								
24	Anne ve babama saygı duyuyorum.								
25	Başkaları istediğim şekilde davranmadıklarında öfkelenirim.								
26	Başkalarının benim hakkımda yorum yapmalarına izin veririm.								
27	Yardım ettiğim biriyle manevi bağlantı kurarak duygudaş olurum								
28	Kendi yaşamımın amacını tanımlayabilirim.								
29	Başarısızlık yaşadığımda bunun ne anlama geldiğini de bulabilirim.								
30	İnsanlar ve diğer varlıklar arasındaki ilişki üzerine genellikle düşündüm.								
31	Anlamli hayata sahibim.								
32	İnandığım misyona uygun karar verebilirim.								
33	Sorumluluk bilinci ile hareket ederim.								
34	İnsanların duygularından, bedeninden ve kişiliğinden daha anlamli olan niteliklerini ayırt edebilirim.								
35	Başkalarına hizmet etmekten mutlu olurum								
36	Başkalarının isteklerine hayır diyemiyorum.								
37	Sık sık kendimi manevi anlamda başkalarıyla								



[Handwritten signature]

[illegible]

Avırımı yapmadan bütün insanları sevebilirim.

39 Daha kuvvetli bir gücün (örneğin; tanrı, tanrıça, ilahi bir varlık, yüksek bir enerji gibi) var olup olmadığını derinlemesine düşünürüm.

40	Zorluklarla karşı karşıya kaldığımda Allah'ın bana yardımcı olduğuna inanırım
----	---

41	Mükemmel varlık nedenlerinin olduğunu düşünmüyorum.
----	---

42	Allah'ın her zaman beni izlediğini düşünerek, minnettarlık duygusunu duyuyum.
----	--

43	Allah'a yakın olduğum zamanlar kendimde gerçeğe kavuşma, gelişme ve olgunlaşma hissedirim.
----	--

44 ibadetten sonra kendimi huzurlu hissedirim.

45	Allah'a inancım hayatıma anlam verir
----	--------------------------------------

46	Sorunlarla başa çıkmak için çalışmaktan ziyade ibadet ederim.
----	---

47	Yaşamın soyut olan yönlerinin farkında olmam özgüven sahibi olmamı sağlar.
----	--

48	Değişimlere uyum sağlama yeteneğim var.
----	---

49 Günlük deneyimlerimin amacını bulabilirim.

50	İnsanın bu dünyaya bir amaç için geldiğine inanırım.
----	--



EK-3. RUHSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ

Sıra	Maddelerin karşısındaki katılma ölçeğinde size uygun seçeneğe (X) koyarak işaretleyiniz. Aynı madde için birden fazla seçeneği işaretlemeyiniz ve madde atlamayınız. Saygılarımla Yöneticimiz,	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Allah’a İncam benim hedeflerime ulaşmamı kolaylaştırır.					
2	Bu hayatın ötesinde başka bir hayat olduğuna inanırım.					
3	Dua ederken kendimi huzurlu hissedirim.					
4	İnsanlar ve bu dünyanın diğer canlılar yüce ve metafizik gücün varlığına işaret ettiğine inanırım.					
5	Allah’a yakın olduğum zamanlar kendimde gerçeğe kavuşma, ve olgunlaşma hissedirim.					
6	Allah’ın her zaman beni izlediğini düşünürüm.					
7	Sorunlar ile karşı karşıya kaldığımda Allah’ın bana yardımcı olduğuna inanırım.					
8	Günlük deneyimlerimin anlamını bulabilirim.					
9	İnsanlar ve diğer varlıkların arasındaki ilişki üzerine genellikle düşünürüm					
10	Yaşamın soyut olan yönlerinin farkında olmam özgüven sahibi olmamı sağlar.					
11	İnsanların bireysel farklılıklarına göre niteliklerini ayırt edebilirim					
12	Bilincin daha yüksek evrelerine ulaşabilir ve kontrol edebilirim.					
13	Yaşamın amacını bulabilme yeteneğim stresli durumlara uyum sağlamamı kolaylaştırır.					
14	Hatalarımı kabul ederim.					
15	Ben kendimin pozitif yönlerimin farkında olup, iyi kullanırım.					
16	Başarısızlık yaşadığımda bunun ne anlama geldiğini de bulabilirim.					
17	Ebeveynlerime saygı duyarım.					

Soru 1,2,3,4,5,6,7,17 1. Boyut manevi hayat, soru 8,9,10,11,12 ikinci boyut bilinç geliştirme ve kişisel anlam üretimi, soru 13,14,15,ve 16 üçüncü Boyut Farkındalık ve mükemmellik.

EK-4. DOÇ. DR ALİ TAŞ İZİN E POSTASI

mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#sent/FMfcgxmQHnbPmCvgNKbdjkMNvqXlZvzh

Uygulamalar Mail Yandex چگونه شروع کنم Google Döviz Kurları Facebook Gmail: Google'dan... خانه آیتس آفرینش... Google Translate Bana Özel - Aldıklar...

Gmail in:sent

Compose

Inbox 4

Starred

Snoozed

Important

Sent

Drafts 4

Categories

Social 175

Sara +

MEHMET AKİF BİNİCİ

palet

Mahmod Azizian
Mahmod: Mahmodazizian6@gmail.cc

Fmotv Hannout

Fwd: Dönüşümcü liderlik anketi

Şükrü Ada <sukruada@atauni.edu.tr> to me

Sat, Jun 4, 2016, 10:48 AM

Turkish > English Translate message Turn off for: Turkish

slm

Kimden: "Ali TAŞ" <atas865@gmail.com>

Kime: "sukruada" <sukruada@atauni.edu.tr>

Gönderilenler: 3 Haziran Cuma 2016 19:48:17

Konu: Dönüşümcü liderlik anketi

Şükrü Hocam merhaba

anket ekte, çalışmanızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar ve başarılar dilerim.

Doç.Dr. Ali TAŞ

Azime ÇETİNER

Activate Windows
Go to PC settings to activate Windows.

EK-5. PROF. DR MÇ ENGİN DENİZ İZİN E POSTASI



in:sent

?

Compose

Inbox 2

Starred

Snoozed

Important

Sent

Drafts 4

Categories

Social 164

Sara +

MEHMET AKİF BİNİCİ

palet

Mahmod Azizian
Mahmod: Mahmodazizian6@gmail.cc

Fmmtv Hannout

←

+

!

🗑️

📧

🕒

+

📎

⋮

5 of 4,846

←

→

☰

⚙️

Kimden: edeniz@yildiz.edu.tr

Kime: "sukruada" <sukruada@atauni.edu.tr>

Gönderilenler: 20 Haziran Pazartesi 2016 14:45:57

Konu: duygusal zeka ölçeği

Değerli hocam, ölçek bilgileri ekli dosyadadır, iyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. M. Engin Deniz

Yıldız Technical University
Faculty of Education
Department of Guidance and Psychological Counseling
Davutpaşa/İstanbul

Yıldız Teknik Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı
Davutpaşa-İstanbul

Activate Windows
Go to PC settings to activate Windows

EK-6. DR. DAVID KING İZİN E POSTASI

1 of 4

Dear Dr. King,
Hello,
I have been studying "educational administration, supervision, planning and economics" program for PhD degree in Atatürk University here in Erzurum, Turkey. In addition, I have been doing researches in the area of Management Psychology. I beg to inform you that I used your great Spiritual Intelligence Scale in my PhD proposal, which was admired by my Assistant Professor Dr. Şükrü Ada, who proposed me to present my PhD thesis on this subject. I would appreciate it if you kindly permit me via sending E-mail to use your great measuring tool in preparation of my thesis.
Best regards,
Sara Manafzadeh Tabriz, Ph.D. Student
Subject of the thesis:
Study on relations between spiritual and emotional intelligences and transformational leadership behaviors of university administrators
(Case study: Atatürk University)
(Development of measuring tool for spiritual intelligence)
If you assign e-mail for your permission to work I can begin immediately.
Best regards

I would grateful your feedback

David King

<davidking2311@gmail.com>

to me

Tue, Feb 9, 2016, 7:28 PM

Hi Sara,

Yes, the scale is free for use in educational and research settings. No permission is required.

EK-7. UYGULANAN ANKET

Değerli yöneticilerim;

Bu çalışmada üniversite yöneticilerinin Ruhsal Zekâ Ve Duygusal Zekâ İle Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelemesi (Atatürk Üniversitesi Örneği) araştırılmak istenmektedir. Bu doğrultuda sizlere üç adet ölçek sunulmuştur. Sizlerden bu ölçeklerde yer alan ifadelerle katılma düzeyinizi size uygun seçeneği bularak işaretlemeniz istenmektedir.

Ankette elde edilecek veriler bilimsel amaç dışında kullanılmayacaktır. Araştırmaya gösterdiğiniz duyarlılık ve anket maddelerine verdiğiniz samimi cevaplara ve bilime sağladığınız katkıya şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

GSM: 0535 ...

E-mail : sara.manafzade@gmail.com

Sara MANAFZADEHTABRİZ

Atatürk Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Doktora Öğrencisi

I. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Atatürk Üniversitesinde hangi görevi yapıyorsunuz?

- | | |
|--|---|
| ☐ Dekan | ☐ Dekan Yardımcısı |
| ☐ Meslek yüksekokulu Müdürü | ☐ Meslek yüksek okulu Müdür Yardımcısı |
| ☐ Yüksekokulu Müdürü | ☐ Yüksekokulu Müdür Yardımcısı |
| ☐ Bölüm Başkanı | ☐ Anabilim Dalı Başkanı |

2. Kıdem yılınız aşağıdakilerden hangisidir?

- ☐ 10 yıl ve aşağı ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 -30 yıl ☐ 30 yıl ve üzeri

3. Cinsiyet?

- ☐ Erkek ☐ Kadın

4. Akademik Durumunuz?

- ☐ Öğretim Görevlisi ☐ Yardımcı Doçent ☐ Doçent ☐ Profesör

Fakülteniz:.....

Yaş:.....

Medeni Durum:

- ☐ Evli ☐ Bekar ☐ Boşanmış ☐ Dul

BÖLÜM II DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Soru	Maddelerin karşısındaki katılma ölçeğinde size uygun seçeneğe (X) koyarak işaretleyiniz. Aynı madde için birden fazla seçeneği işaretlemeyiniz ve madde atlamayınız. Saygılarımla Yöneticimiz,	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	karmaşık sorunları ele almada başarılıdır.					
2	bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır.					
3	problemleri etkin bir şekilde çözer.					
4	önerilerimizi uygular.					
5	amaçları belirlerken fikrimizi alır.					
6	Örgüt hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir.					
7	bizlere iyi bir lider modeli oluşturur.					
8	bizlere üstünlük taslamaz.					
9	kurumu topyekûn hedefe yönlendirir.					
10	otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder.					
11	empati kurabilir.					
12	problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar.					
13	hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur.					
14	kişisel ihtiyaçlarımızı önemser.					
15	önerilerimize olumlu yaklaşır.					
16	gelişme ihtiyacımızı karşılamak için kaynak sağlar.					
17	okulun öğretene ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır.					
18	farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur.					
19	öğretim yılı içinde mesleki performansımızı değerlendirir.					
20	bize, adil ve dürüst davranır.					
21	yaratıcılığıyla değişimi destekler.					
22	doğru kararlara varmada bize güvenir.					
23	herkesin kendi fikrini benimsemesini ister.					
24	örgütte kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.					
25	bize karşı açık davranır.					
26	saygımızı ve güvenimizi kazanır.					
27	hedeflere ulaşmada kapasitemizi zorlamamızı ister.					
28	kişisel sorunlarımızla ilgilenir.					
29	performansımızı yükseltebilmemizi sağlayacak kaynak temin eder.					
30	bireysel farklılıklarımıza önem verir.					
31	önceki başarı(lar)ımızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır.					
32	kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır.					
33	problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmamızı teşvik eder.					
34	işin üzerine cesaretle gitmemizi sağlar.					

BÖLÜM III DUYGUSAL ZEKÂ ÖZELLİĞİ ÖLÇEĞİ

Yönerge: Lütfen aşağıdaki her ifadeyi o ifadeye katılma ya da katılmama derecenizi yansıtan rakamı daire içine alarak cevaplayınız. İfadelerin tam anlamı hakkında çok uzun düşünmeyiniz. Hızlı ilerleyiniz ve kesin cevaplar vermeye çalışınız. Saygılarımla.

Soru	Maddelerin karşısındaki katılma ölçeğinde size uygun seçeneğe (X) koyarak işaretleyiniz. Aynı madde için birden fazla seçeneği işaretlemeyiniz ve madde atlamayınız. Saygılarımla Yöneticimiz,	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim.					
2	Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanırım.					
3	İnsanlarla etkin bir biçimde başedebilirim.					
4	Verdiğim kararlarımı sıklıkla değiştirme eğilimim vardır.					
5	Çoğu zaman hangi duyguyu hissettiğimi ayırt edemem.					
6	Birçok iyi özelliğe sahip olduğumu düşünüyorum.					
7	Haklarımı savunmak benim için genellikle zordur.					
8	Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır.					
9	Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle zordur.					
10	Genelde stresle başedebilirim.					
11	Yakınlarıma, duygularımı göstermekte genelde zorlanırım.					
12	Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanırım.					
13	Genel olarak, hayatımdan memnunum.					
14	Sonradan pişman olacağım şeyleri yapma eğilimim vardır.					
15	Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm.					
16	Kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum.					
17	Tartışırken haklı olduğumu bilsem dahi, geri çekilmeye meyilliyim.					
18	Genellikle, hayatımda işlerin yolunda gideceğine inanırım.					
19	Bana çok yakın olan kişilerle bile, aramda bağ oluşturmak benim için zordur.					

20	Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır.					
----	---	--	--	--	--	--

BÖLÜM IV RUHSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ

SORU	Yöneticimiz, Maddelerin karşısındaki katılma ölçeğinde size uygun seçeneğe (X) koyarak işaretleyiniz. Aynı madde için birden fazla seçeneği işaretlemeyiniz ve madde atlamayınız. Saygılarımla	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Allah’a İncancım benim hedeflerime ulaşmamı kolaylaştırır.					
2	Bu hayatın ötesinde başka bir hayat olduğuna inanırım.					
3	Dua ederken kendimi huzurlu hissedirim.					
4	İnsanlar ve bu dünyanın diğer canlılar yüce ve metafizik gücün varlığına işaret ettiğine inanırım.					
5	Allah’a yakın olduğum zamanlar kendimde gerçeğe kavuşma ve olgunlaşma hissedirim.					
6	Allah’ın her zaman beni izlediğini düşünürüm.					
7	Sorunlar ile karşı karşıya kaldığımda Allah’ın bana yardımcı olduğuna inanırım.					
8	Günlük deneyimlerimin anlamını bulabilirim.					
9	İnsanlar ve diğer varlıkların arasındaki ilişki üzerine genellikle düşünürüm.					
10	Yaşamın soyut olan yönlerinin farkında olmam özgüven sahibi olmamı sağlar.					
11	İnsanların bireysel farklılıklarına göre niteliklerini ayırt edebilirim.					
12	Bilincin daha yüksek evrelerine ulaşabilir ve kontrol edebilirim.					
13	Yaşamın amacını bulabilme yeteneğim stresli durumlara uyum sağlamamı kolaylaştırır.					
14	Hatalarımı kabul ederim.					
15	Ben kendimin pozitif yönlerimin farkında olup, iyi kullanırım.					
16	Başarısızlık yaşadığımda bunun ne anlama geldiğini de bulabilirim.					
17	Ebeveynlerime saygı duyarım.					

ÖZGEÇMİŞ

İranın başkenti Tahran’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Tahran’da bitirdi. Lisansını Sosyoloji-Sosyal ilişkiler bölümünde “Jahad Daneshgahi Enstitüsü öğrencilerinin pop müziğe yönelik eğilimini etkileyen etkenlerin araştırılması” adlı tezle, Yüksek lisansını Sosyoloji –Araştırmacılık bölümünde “İran’da olguya çevrilmiş konkur’un (ulusal üniversiteye giriş sınavı’nın) sosyal patolojisinin Anomie kuramına dayanılarak incelenmesi” adlı tezle bitirdi. Lisans ve yüksek lisans dönemlerinde İran’ın çeşitli kurumlarında raportör, gazeteci ve yazar, araştırmacı, editör, çevirmen, eğitim uzmanı, planlama ve araştırma uzmanı ve belediyede bağlı üniversitede üyesi, araştırma bölümünün sorumlu uzmanı ve araştırma görevlisi olarak çalıştı.

2011-2012 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında doktora başladı. Ulusal ve uluslararası düzeyde kongrelere katıldı bildiri ve makaleler yayınladı.