



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

YÖNETİCİLERDE DUYGUSAL ZEKÂNIN
LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE ETKİSİ

HAZIRLAYAN
Derya KÖSE TORTOP

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Gaye ATİLLA

ISPARTA-2025

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI





T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “*Yöneticilerde Duygusal Zekânın Liderlik Özelliklerine Etkisi*” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Derya KÖSE TORTOP

Şubat 2025



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Derya KÖSE TORTOP
Öğrenci Numarası	2230258503
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
Programı	Yüksek Lisans
Programın Türü	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Unvanı, Adı-SOYADI	Prof. Dr. Gaye ATİLLA
Tez Başlığı	Yöneticilerde Duygusal Zekânın Liderlik Özelliklerine Etkisi
Turnitin Ödev Numarası	3130676258

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 129 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 16/01/2025 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesinin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;
% 23 'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(☒) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

(☐) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

16/01/2025
(İmza)

Prof. Dr. Gaye ATİLLA

(TORTOP KÖSE, Derya, *Yöneticilerde Duygusal Zekânın Liderlik Özelliklerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2025)

ÖZET

Bu çalışmada yöneticilerin duygusal zekâ ve liderlik özellikleri düzeylerinin belirlenmesi, duygusal zekânın liderlik özellikleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma evrenini Isparta Organize Sanayi Bölgesinde çalışmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi ile 163 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada Deniz (2012) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenirlik analizi yapılan duygusal zekâ ölçeği ile Aykan (2004)'ın geliştirmiş olduğu liderlik özellikleri ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22 paket programı kullanılmıştır. Değişkenler ile ifadeler arasındaki ilişkiler t testi, ANOVA analizi, korelasyon ve regresyon analizi aracılığıyla incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ ile liderlik özellikleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Duygusal zekânın liderlik özellikleri üzerindeki olası belirleyici etkisini irdelemek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda duygusal zekânın liderlik özelliklerinin; demokratik liderlik özelliklerinin, yönetsel liderlik özelliklerinin, yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerinin, serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin ve karizmatik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Liderlik, Yöneticiler

ABSTRACT

This study aims to determine the emotional intelligence and leadership traits levels of the managers and to examine the effect of emotional intelligence on leadership traits. The research population consists of managers working in the Isparta Organized Industrial Zone. Through convenience sampling, 163 individuals were reached within the scope of the research. The Emotional Intelligence Scale, whose Turkish validity and reliability analysis was conducted by Deniz (2012), and the Leadership Characteristics Scale developed by Aykan (2004) were used. Data analysis was performed using the SPSS 22 software package. The relationships between variables and statements were examined using t-tests, ANOVA, correlation, and regression analysis.

According to the research results, a significant correlation was identified between emotional intelligence and leadership characteristics, as well as their sub-dimensions. The regression analysis conducted to explore the possible determinant effect of emotional intelligence on leadership characteristics revealed that emotional intelligence is a significant determinant of leadership characteristics, including democratic leadership characteristics, managerial leadership characteristics, leadership characteristics related to delegation of authority, laissez-faire leadership characteristics, and charismatic leadership characteristics.

Key Words: Emotional Intelligence, Leadership, Managers

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez yazım süresince bana yol gösteren değerli hocam tez danışmanım Prof. Dr. Gaye ATİLLA 'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez süresince bilimsel katkılarıyla destek sağlayan, desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL, Doç. Dr. Perihan TÜZÜN, Doç. Dr. Zişan ÖZCAN ve Dr. Öğretim Üyesi İlhan KAYACAN 'a, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez araştırma süresinde katkılarıyla destek sağlayan Isparta Organize Sanayi bölgesi tüm çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Desteklerini esirgemeyen yol arkadaşım, sevgili eşim İbrahim Hakkı TORTOP'a, her zaman yanımda olan canımdan çok sevdiğim canım kızım Deren TORTOP'a, tüm yaşamım boyunca hiçbir zaman benden desteğini esirgemeyen sevgili canım annem Zehra KÖSE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazımım süresinde zamanlarını ayırıp benimle değerli bilgilerini paylaşan güzel yürekli sevgili Prof. Dr. Pınar Aslan KOŞAR ve Öğr. Gör. Günseli BOŞGELMEZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Derya KÖSE TOPTOP

2025

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ.....	ii
ORJİNALLİK BEYAN BELGESİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM DUYGUSAL ZEKÂ

1. DUYGU KAVRAMI	4
2. ZEKÂ	4
3. DUYGUSAL ZEKÂ.....	7
3.1. Duygusal Zekâ ve Bilişsel Zekâ Farkı	9
3.2. Duygusal Zekâ Modelleri	11
3.2.1. Mayer ve Salovey Modeli	11
3.2.2. Bar-On Modeli	14
3.2.3. Goleman Duygusal Zekâ Modeli	15
3.2.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli	16
3.3. Duygusal Zekânın Önemi.....	18

2. BÖLÜM LİDERLİK

1. LİDER ve LİDERLİK KAVRAMLARI	21
2. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	24
2.1. Ödül Gücü	25
2.2. Zorlayıcı Güç.....	25
2.3. Yasal Güç	26
2.4. Uzmanlık Gücü.....	27
2.5. Karizmatik Güç	27
3. LİDERLİK TÜRLERİ	28
3.1. Otoriter Lider.....	30
3.2. Demokratik Lider	30
3.3. Destekleyici Lider	31
3.4. Karizmatik Lider	31
4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	32
4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	33
4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	34
4.2.1. Ohio State Araştırmaları.....	36

4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	37
4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	37
4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi	39
4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	39
4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	40
4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	41
4.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı	42
4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli	42
4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	43

3. BÖLÜM **ARAŞTIRMA**

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	44
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	44
1.2. Araştırma Sorusu	45
1.3. Varsayımlar	45
1.4. Araştırmanın Kısıtları	46
1.5. Evren ve Örneklem	46
1.6. Veri Toplama Aracı	46
1.7. Analiz Yöntemi	47
1.8. Araştırmanın Modeli	48
1.9. Araştırma Hipotezleri	48
2. BULGULAR	50
2.1. Normallik Testleri	50
2.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeği Normallik Testi	50
2.1.2. Liderlik Özellikleri Ölçeği Normallik Testleri	52
2.2. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	53
2.3. Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	54
2.3.1. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	54
2.3.2. Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	56
2.3.3. Katılımcıların Duygulardan Yararlanma Alt Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	58
2.3.4. Katılımcıların Duyguların Kontrolü Alt Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	59
2.3.5. Katılımcıların Genel Duygusal Zekâ Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	60
2.3.6. Katılımcıların Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarının Ortalamaları	61
2.4. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	61
2.4.1. Demokratik Liderlik Özellikleri Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	62
2.4.2. Katılımcıların Yönetimsel Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	63

2.4.3. Katılımcıların Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özelliklerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	64
2.4.4. Katılımcıların Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	65
2.4.5. Katılımcıların Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	66
2.4.6. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	67
2.4.7. Liderlik Özellikleri ve Alt Boyutlarının Ortalamaları.....	68
2.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi	68
2.6. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi	72
3. HİPOTEZLERİN KABUL/REDDİ.....	86
SONUÇ.....	88
KAYNAKÇA	100
EKLER.....	110
Ek 1. Veri Toplama Formu	110
Ek 2. Etik Kurul İzni	113
ÖZGEÇMİŞ.....	115

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Duygusal Zekâ Ölçeği Normallik Testi	50
Tablo 2. Liderlik Özellikleri Ölçeği Normallik Testleri	52
Tablo 3. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri	53
Tablo 4. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	54
Tablo 5. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	56
Tablo 6. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	58
Tablo 7. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	59
Tablo 8. Duygusal Zekânın Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	60
Tablo 9. Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalamaları	61
Tablo 10. Demokratik Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	62
Tablo 11. Yönetimsel Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	63
Tablo 12. Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	64
Tablo 13. Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	65
Tablo 14. Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	66
Tablo 15. Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	67
Tablo 16. Liderlik Özellikleri ve Alt Boyutlarının Ortalamaları	68
Tablo 17. Korelasyon Bulgularının Değerlendirme Aralıkları	69
Tablo 18. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi	69
Tablo 19. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Demokratik Liderlik Üzerine Etkisi	72
Tablo 20. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Yönetimsel Liderlik Üzerine Etkisi	73
Tablo 21. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Yetki Devri ile İlgili Liderlik Üzerine Etkisi	74
Tablo 22. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Serbest Bırakıcı Liderlik Üzerindeki Etkisi	74
Tablo 23. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Karizmatik Liderlik Üzerine Etkisi	75
Tablo 24. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Demokratik Liderlik Üzerindeki Etkisi	75
Tablo 25. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Yönetimsel Liderlik Üzerindeki Etkisi	76
Tablo 26. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özellikleri Üzerine Etkisi	77
Tablo 27. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Serbest Bırakıcı Liderlik Üzerine Etkisi	77

Tablo 28. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Karizmatik Liderlik Üzerine Etkisi	78
Tablo 29. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Demokratik Liderlik Üzerine Etkisi.....	79
Tablo 30. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Yönetimsel Liderlik Üzerine Etkisi.....	80
Tablo 31. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özelliklerine Etkisi	80
Tablo 32. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Serbest Bırakıcı Liderlik Üzerine Etkisi	81
Tablo 33. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Karizmatik Liderlik Üzerine Etkisi.....	82
Tablo 34. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Demokratik Liderlik Üzerine Etkisi.....	82
Tablo 35. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Yönetimsel Liderlik Üzerine Etkisi.....	83
Tablo 36. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Yetki Devri ile İlgili Liderlik Üzerine Etkisi	84
Tablo 37. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Serbest Bırakıcı Liderlik Üzerine Etkisi.....	84
Tablo 38. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Karizmatik Liderlik Üzerine Etkisi.....	85
Tablo 39. Hipotezlerin Kabul/Reddi	86

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Ohio State Liderlik Yaklaşımı	36
Şekil 2. Yönetim Tarzı Matrisi	38
Şekil 3. Fiedler'ın Etkin Liderlik Modeli	41
Şekil 4. Duygusal Zekânın Liderlik Özelliklerine Etkisi Modeli	48



KISALTMALAR DİZİNİ

EQ	: Emotional Quotient
IQ	: Intelligence Quotient
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences



GİRİŞ

Bireyin duygusal yetkinlikleri, günlük yaşamında olumlu deneyimler elde etmesine ve kendisini daha iyi hissederek hayatına dair daha sağlıklı kararlar almasına olanak tanımaktadır. Geleneksel olarak bireyin mantıkla hareket etmesi gerektiği savunulmuş olsa da duygusal yapının önemli bir yönlendirici faktör olduğu artık kabul görmüş ve bu durum, duyguların birey üzerindeki etkisinin daha fazla anlaşılmasına zemin hazırlamıştır. Günümüzde duygular, mantığın etkinliği kadar önemli bir rol üstlenmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 365).

Bu farkındalığın artmasıyla birlikte, bireylerin hayatındaki duygusal faktörlerin belirli bir çerçevede incelenmesi önem kazanmış ve bu bağlamda "duygusal zekâ" kavramı ön plana çıkmıştır. Duygusal zekâ, bireyin duygusal süreçlerini doğru şekilde yönetmesi ve hayatında daha etkili kararlar alabilmesi için sahip olması gereken bir yetkinlik olarak tanımlanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997, s. 12). Bu kavram, bireyin yalnızca mantıksal düşünceye değil, aynı zamanda duygusal sezgilere de değer vermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Böylece, duygusal zekâ bireyin hayatında mantık ve duygunun uyum içinde çalışmasını sağlayarak her ikisine de eşit derecede önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Duygusal zekâ, bireyin hem sosyolojik hem de psikolojik açıdan incelenmesi gereken önemli bir kavramdır. Duygusal zekânın önemi, bireyin zihinsel ve ruhsal hassasiyetlerini anlamaya yönelik bir köprü kurmasından kaynaklanmaktadır. Bu yetkinlik, bireyin yalnızca mantıklı düşünmesini engelleyen duygusal durumlarla başa çıkmasını değil aynı zamanda duygularını doğru bir şekilde kullanarak mantığa ihtiyaç duymadan kararlar almasına da olanak tanır.

Duygusal zekâ, bireyi kendi iç dünyasında analiz yapmaya ve bu analizin sonuçlarına göre hareket etmeye teşvik eder. Bu sayede birey, günlük hayatında karşılaştığı zorluklarla daha etkin bir şekilde baş edebilir ve geleceğe dair planlarını sağlıklı bir şekilde oluşturabilir. Sosyal ilişkilerde etkili bir iletişim kurmanın, karar alma süreçlerini güçlendirmenin ve bireyin genel yaşam kalitesini artırmanın temel unsurlarından biri olarak, duygusal zekânın önemi, bireyin sosyal yaşamı ve

profesyonel dünyası da dahil olmak üzere birçok alanda açıkça hissedilmektedir (Goleman, 2001, s. 50).

Liderlik konsepti, belirli koşullar altında bireylerin, grupların veya işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla bir kişinin faaliyetleri etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde bilginin önü kesilemeyen bir hızla artması ve aynı oranda eskimesi, karşılaşılan problemlerin sonuca bağlanmasında kullanılacak verilerin farklı kaynaklardan elde edilmesi gibi durumlar, liderlerin çalışanlarının deneyimlerini, eğitimlerini ve enerjilerini etkili bir şekilde kullanarak sinerji yaratmalarını gerektirmektedir (Hamat, 2007, s. 1).

İyi liderler, insanları motive etmek için çeşitli yaklaşımlar benimserler. Öncelikle, örgütün vizyonunu sürekli bir şekilde ifade ederken, bunu çalışanların değerlerini ön plana çıkaran bir üslupla yaparlar. Bu yöntem, işin bireylerin gözünde daha anlamlı ve değerli hale gelmesini sağlar. Liderler ayrıca çalışanları örgüt vizyonunun veya vizyonun bireyler için en anlamlı olan kısmının nasıl hayata geçirileceğiyle ilgili kararlara düzenli olarak dahil ederler. Bu yaklaşım, çalışanlara kontrol hissi kazandırır ve onların sürece daha bağlı olmalarını sağlar. Bunun yanı sıra, liderlerin etkili motivasyon tekniklerinden biri de çalışanların vizyonu gerçekleştirme çabalarını desteklemektir. Bu destek, koçluk yaparak, düzenli geribildirim sağlayarak ve örnek davranışlar sergileyerek gerçekleştirilir. Bu süreç, çalışanların hem profesyonel gelişimlerine katkıda bulunur hem de özsaygılarını artırmalarına yardımcı olur (Kotter, 1999, s. 55).

Yönetim pozisyonlarında yer alan kişilerin liderlik özelliklerine ve yüksek duygusal zekâ düzeylerine sahip olması, bir organizasyonun başarısı için büyük önem taşımaktadır. Etkili liderlik, yalnızca karar alma ve stratejik planlama becerilerini değil, aynı zamanda ekip üyelerinin ihtiyaçlarını anlamayı, onları motive etmeyi ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmayı gerektirir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticiler, hem kendi duygularını kontrol edebilme hem de başkalarının nasıl hissettiklerini anlayarak etkili bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Bu sayede, ekip içi iletişim daha verimli hale gelir, çalışanlar arasında güven artar ve örgütsel hedeflere ulaşma süreci hızlanır. Ayrıca yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip yöneticiler, kriz durumlarında bile sakinliklerini koruyarak ekiplerini yönlendirebilir

ve olumsuz durumları pozitif bir şekilde yönetebilir. Bu özellikler, yönetim pozisyonlarındaki bireyleri sadece birer yöneten değil, aynı zamanda ilham veren liderler haline getirir.

Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı Isparta Organize Sanayi Bölgesi (OSB) yöneticilerinin duygusal zekâ ve liderlik özellikleri düzeylerinin belirlenmesi, duygusal zekânın liderlik özellikleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda toplanan veriler; t-testi, ANOVA analizi, korelasyon ve doğrusal regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Isparta OSB yöneticilerinin hem liderlik özellikleri hem de duygusal zekâ düzeyleri yüksek seviyede bulunmuştur.

Tezin birinci bölümünde duygusal zekâ, ikinci bölümünde liderlik özelliklerine dair bilgiler aktarılmaktadır. Tezin üçüncü bölümünde araştırmanın metodolojisi incelenmiş, son bölümde ise genel değerlendirme yapılmıştır, tartışma, sonuç ve önerilerde bulunulmuştur. Sonuçlar tartışılmış gelecek araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Bu çalışmanın diğer Organize Sanayi Bölgesi çalışanları için fikir verici olması umulmaktadır.

1. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

1. DUYGU KAVRAMI

Duygu, genel olarak zihin, his veya tutkunun çalkantılı bir durumu ya da hareketi; yoğun ya da uyarılmış bir zihinsel durum şeklinde tanımlanır. Latince kökeninde ise “motus anima” olarak, yani bizi harekete geçiren ruh anlamını taşır ve derinlik ve güç barındıran unsurlar olarak değerlendirilir. En basit anlamıyla duygu, bir kişiye ya da nesneye yöneltilen yoğun hisler olarak tanımlanabilir (Saraoğlu, 2003, s. 31; Yelkikalan, s. 3). Duygu, bir kişi tarafından belirli bir nesneye yönlendirilmiş, genellikle öfke veya korku gibi güçlü bir hissiyatla deneyimlenen, bedensel ve davranışsal değişimlere yol açan bilinçli bir zihinsel tepki durumudur. Aynı zamanda, bir kişinin ruh halini belirleyen ve bilinçli farkındalıkla ilişkili olan duygu, bir hissiyat durumu olarak da tanımlanabilir (URL1).

Aristoteles "Duygular, insanları o kadar değiştirir ki, onların yargılarını etkiler ve aynı zamanda acı ya da hazla birlikte gelir. Bunlar öfke, merhamet, korku ve benzerleri ile bunların karşıtlarıdır." demiştir. Duygu, gerçekten geniş bir psikolojik fenomen yelpazesi içeren heterojen bir kategoridir. Bazı duygular çok spesifik; çünkü belirli bir kişi, nesne veya durumu ilgilendirir. Diğerleri, sıkıntı, sevinç veya depresyon gibi çok genel duygulardır. Bazı duygular ise çok kısa süreli ve neredeyse bilinç dışıdır, örneğin aniden utanma duygusu ya da patlayan bir öfke. Diğerleri ise uzun süreli olabilir, örneğin uzun süren aşk ya da birikmiş kin gibi, saatler, aylar veya yıllar sürebilir ve bu durum bir kişinin kişiliğinin kalıcı bir özelliği haline gelebilir (Solomon, 2024).

2. ZEKÂ

Zekâ, psikolojide en çok tartışılan konulardan biri olmasına rağmen, üzerinde uzlaşılmış standart bir tanım bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar zekâyı tek bir genel yetenek olarak tanımlarken, diğer yaklaşımlar zekânın birden fazla yetenek, beceri ve kapasiteyi içerdiğini ileri sürmektedir (Cherry, 2024). Zekâ alanındaki araştırmacıların büyük bir heyecan duymasının temel nedeni, zekânın tam olarak ne

olduğunu belirlemeye yönelik çabalarıdır. Farklı araştırmacılar, zekâ tanımlarında farklı yönleri vurgulamışlardır. Örneğin, 1921 yılında düzenlenen bir sempozyumda Amerikalı psikologlar Lewis Terman ve Edward L. Thorndike arasında zekâ tanımı üzerine fikir ayrılıkları ortaya çıkmıştır. Terman, zekânın soyut düşünme yeteneğine odaklanırken, Thorndike öğrenme ve sorulara doğru yanıt verebilme becerisini vurgulamıştır (Sternberg, 2024).

Zekâ konusuna duyulan büyük ilgiye rağmen uzmanlar arasında zekânın bileşenleri veya zekânın doğru bir şekilde ölçülmesinin mümkün olup olmadığı konusunda henüz bir fikir birliği bulunmamaktadır. Günümüzde zekâ tanımları oldukça çeşitlilik gösterebilir, uzmanlar genel olarak zekanın mantık yürütme, akıl yürütme, problem çözme ve planlama ve çevreye adapte olma gibi zihinsel yetenekleri içerdiği konusunda hemfikirlerdir. Özellikle, güncel tanımlar zekâyı şu yeteneklerle ilişkilendirmektedir (Jaarsveld ve Lachmann, 2017, s.8);

- Deneyimlerden öğrenme: Bilgi edinme, saklama ve kullanma yeteneği zekânın temel bir bileşenidir.
- Problemleri tanıma: Bilgiyi kullanabilmek için bireylerin önce bu bilginin hangi sorunlara çözüm sağlayabileceğini tanımlamaları gerekmektedir.
- Problemleri çözme: İnsanlar, öğrendiklerini kullanarak sorunlara çözüm üretmelidirler.

İnsanların zekâsı, diğer canlılardan çok daha gelişmiş bir seviyededir. Zekâ, bireylere mantıklı düşünme ve analiz yapma becerisi kazandırır. Bu yetenek sayesinde, insanlar olaylar arasında neden-sonuç bağlantıları kurabilir ve mevcut bilgilerini kullanarak genellemeler oluşturabilir. Yeni fikirler ve düşünceler de bu zihinsel kapasitenin birer sonucudur. Aynı zamanda insan, zekâsını farklı iklim koşullarına, mekansal şartlara ve çevresel etkenlere uyum sağlama amacıyla da kullanır. Bu açıdan zekâ, bireylerin çevrelerine adapte olmasına imkan tanıyan önemli bir yetkinliktir (Hicks, 1979, s. 162).

Çevreye uyum sağlama, çeşitli bağlamlarda gerçekleşebilir. Örneğin, bir öğrenci, başarılı olmak için öğrenmesi gereken ders materyalini kavrar; bir doktor, alışılmadık belirtileri olan bir hastayı tedavi etmek için hastalığı araştırır; ya da bir sanatçı, daha tutarlı bir ifade sunmak için eserini yeniden düzenler. Uyum sağlama

genellikle çevreyle daha etkili başa çıkmak için kişinin kendisinde bir değişiklik yapmasını gerektirir, ancak bazen çevreyi değiştirmek veya tamamen yeni bir çevre bulmak da söz konusu olabilir. Etkili uyum sağlama, algılama, öğrenme, hafıza, akıl yürütme ve problem çözme gibi bir dizi bilişsel süreci içerir. Bu nedenle, zekâ tanımındaki temel vurgu, tek başına bir bilişsel veya zihinsel süreç değil bu süreçlerin etkili uyum sağlama amacıyla seçici bir şekilde bir araya getirilmesidir. Örneğin, yeni bir hastalığı öğrenen bir doktor, tıbbi literatürü algılar, içeriği öğrenir, tedavi için gerekli kritik bilgileri hatırlar ve bu bilgileri hastanın ihtiyaçlarına uygulamak için akıl yürütme kullanır (Sternberg, 2024).

Sonuç olarak zekâ artık tek bir yetenek olarak değil, birçok yeteneğin etkili bir şekilde bir araya gelmesi olarak görülmektedir. Ancak, zekâ araştırmalarının tarihsel süreci, zekâyı oluşturan nitelikler ve yetenekler konusundaki tartışmalarla doludur.

Zekâ terimi, genellikle eğitimsel ve mesleki başarı gibi çeşitli beceri ve davranışların altında yatan bilişsel yeteneklerdeki bireysel farklılıkları yansıtan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Ancak, zekânın tanımı ile bu kavramın içerdiği yetenekler, yatkınlıklar ve davranışlar, insanlık tarihi boyunca tartışma konusu olmuştur (Hindes vd., 2011, s. 1329).

Zekâ konusunda zaman içinde farklı tanımlar ortaya atılmıştır. Örneğin, Binet (Binet ve Simon, 1905), zekâyı yargılama, pratik sağduyu, girişimcilik ve uyum sağlama açısından tanımlamıştır. Daha sonra zekâ, bireyin amaçlı bir şekilde hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle etkili bir şekilde başa çıkma kapasitesinin toplamı veya genel hali olarak tanımlanmıştır (Wechsler, 1958, s. 7),

Zekâ üzerine geliştirilen daha modern yaklaşımlardan biri, Howard Gardner'ın çoklu zekâ kuramıdır. Gardner (2011), geleneksel IQ testlerinin bir bireyin yeteneklerini tam ve doğru bir şekilde yansıtmadığını savunmuştur. Bu nedenle, farklı kültürlerde değer verilen beceri ve yeteneklere dayalı sekiz farklı zekâ türü tanımlamıştır. Gardner'ın bu yaklaşımı, zekâyı tek bir genel kapasite olarak görmenin ötesine geçerek, bireylerin farklı alanlarda güçlü yönleri sahip olabileceğini savunmaktadır;

- Bedensel-kinestetik zekâ: Beden hareketlerini kontrol etme ve nesneleri ustalıkla kullanabilme yeteneği.

- Kişilerarası zekâ: Başkalarının duygu, motivasyon ve arzularını algılama ve bunlara uygun şekilde tepki verme kapasitesi.
- İçsel zekâ: Kendi duygularının, değerlerinin, inançlarının ve düşünce süreçlerinin farkında olma ve bunlarla uyum içinde olma yeteneği.
- Matematiksel-mantıksal zekâ: Soyut ya da kavramsal düşünme ile mantıksal veya sayısal desenleri ayırt edebilme becerisi.
- Müziksel zekâ: Ritmi, tınıyı ve ezgiyi üretme ve takdir etme yeteneği.
- Doğacı zekâ: Hayvanları, bitkileri ve doğadaki diğer nesneleri tanıma ve kategorize etme kapasitesi.
- Sözel-dilsel zekâ: Gelişmiş sözel beceriler ve kelimelerin seslerine, anlamlarına ve ritimlerine duyarlılık.
- Görsel-uzamsal zekâ: Görüntülerle düşünme ve doğru ve soyut bir şekilde görselleştirme yeteneği.

3. DUYGUSAL ZEKÂ

Zekâ, genellikle bireyin zihinsel algılama kapasitesiyle ilişkilendirilse de farklı boyutlardan oluştuğu bir gerçektir. Bu boyutlar, sahip oldukları değer sistemleri ve algılama farklılıkları doğrultusunda bireyin zihinsel ve duygusal gelişimini ya da gerilemesini etkileyebilmektedir. Bu boyutlardan biri olan duygusal zekâ, bireyin duygularını ve içsel seslerini özümseyip değerlendirdikten sonra ifade etme becerisinin bir yansımasıdır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 365).

1920'lerde Edward L. Thorndike tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, duygusal zekâ kavramının ortaya çıkış sürecinde önemli bir başlangıç noktası olarak görülmektedir. Thorndike, duygusal zekânın isimlendirilmesinden sorumlu olmasa da bu kavramın bir bileşeni olarak kabul edilen sosyal zekâ terimini literatüre kazandırmıştır. Sosyal zekâ, bireylerin sosyal etkileşimlerinde başarı elde etmeleri ve ilişkilerini sürdürebilmeleriyle ilişkilendirilirken aynı zamanda zekânın sosyal boyutunu inceleyen araştırmaların temelini oluşturmuştur. Duygusal zekâ ile büyük ölçüde örtüşen sosyal zekâ, aynı zamanda duygusal zekânın önemli bir yapı taşı olarak değerlendirilmektedir (Aysel, 2006, s. 83).

Duygusal zekâ ifadesini ilk kez tanımlayan Mayer ve Salovey, 1990'ların başında bilimsel ve sosyal gelişmeler doğrultusunda duygusal yeteneklerin de aynı zamanda zihinsel bir kapasite olduğunu vurgulamışlardır. Bu yaklaşımlarıyla öne çıkan en önemli yenilik, duyguları sabit ve değişmesi zor kişisel özellikler olmak yerine geliştirilebilir beceriler olarak değerlendirmeleridir (Salovey ve Mayer, 1990, s. 188).

Mayer ve Salovey'e göre, duygusal zekâ birbiriyle ilişkili yeteneklerden oluşan bir bütün olarak görülmekte ve ergenlik ile yetişkinlik dönemlerinde yaşa bağlı olarak gelişim göstermektedir. Duygusal zekâ, kişinin kendi duyguları ile başkalarının duygularının gözlemlenmesi, bunlar arasında ayırım yapılması ve bu bilgilerin düşünce ile eylemlerin yönlendirilmesinde kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zekâ, kişilerin kendi ve başkalarının duygusal hallerini tanıma ve bu durumları problem çözme ile davranışları düzenleme amacıyla kullanma becerisini içermektedir (Salovey ve Mayer, 1990, s.189). Ayrıca, günlük yaşamda karşılaşılan olumlu ya da olumsuz durumlar karşısında, duyguları etkili ve faydalı bir şekilde kullanabilme yeteneği de duygusal zekânın bir sonucudur. Duygusal zekâ, kişinin hem kendisini hem de empati aracılığıyla çevresindekilerin duygularını tanıyarak değerlendirmesiyle, günlük hayatta sergilediği davranışları ve entelektüel gelişimini şekillendirmesine, dolayısıyla kendi düşünce tarzını ve yaşam görüşünü oluşturmaya katkı sağlamaktadır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 365).

Duygusal zekâ, bireyin sahip olduğu faktörlerin toplu bir değerlendirmesi olarak, hislerin etkin bir şekilde algılanması ve hızlı bir biçimde değerlendirilmesi, bireyin enerjisi, bilgi birikimi, beşeri ilişkileri ile bu algılamalara dayalı olarak hareket kabiliyeti geliştirmesi anlamına gelen bir yetenek türü olarak ifade edilmektedir (Cooper ve Sawaf, 1997, s. 12). Diğer araştırmacılar ise duygusal zekâyı, bireyin kendi duygularının farkında olması, farklı durumlarda karşılaşılabileceği baskılara rağmen mücadele isteğini kaybetmemesi, kısa ve uzun vadeli hedeflere istekle odaklanması ve diğer bireylerin beklenti, hedef ve ihtiyaçlarını anlayarak olumlu kişilik özelliklerini bir arada barındırması şeklinde tanımlamaktadır (Dulewicz ve Higgs, 1999, s. 245).

Birey, yaşamında karşı karşıya geldiği zorluklarda ruh halini düzenleyerek, sürekli bir karamsarlık durumunda kalmak yerine umut etme yetisini kullanıp yaşam

standardını olumlu bir şekilde yönlendirdiğinde, duygusal zekâ dengesini tesis etmiş olmaktadır. Bu bağlamda, duygusal zekâ, bireyin hem kişisel başarı elde etmesinde hem de diğer insanlarla etkili iletişim kurabilme becerisinde önemli bir yönlendirici yetenek olarak ön plana çıkmaktadır (Harrod ve Scheer, 2005, s. 504).

3.1. Duygusal Zekâ ve Bilişsel Zekâ Farkı

Yirminci yüzyılın başlarında psikolog William Stern tarafından ortaya atılan IQ seviyesi, güçlü, rasyonel, mantıklı, öğrenilmiş ve tutarlı düşüncenin bir göstergesi olarak yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Örgütsel liderler açısından IQ, onların örgütsel sistemleri ve bu sistemlerin karmaşıklıklarını anlama becerisini yansıtmaktadır. Ancak, yönetsel başarı yalnızca akademik bilgiyle sınırlı olmayıp, uygulama ve ilişki yönetimi becerilerini de gerektirmektedir. Bu nedenle, liderlik rolleri için çabalayan birçok çalışan, yüksek IQ seviyelerine rağmen sonunda elenmekte ve bu durum örgütleri için küçümsenmeyecek bir kayba yol açmaktadır (Hacker ve Washington, 2017, s. 22).

Yirmi birinci yüzyılın başında, iş ortamlarında başarı tanımı önemli ölçüde değişmiştir. Yüksek performans bağlamında başarı artık yalnızca teknik-analitik zekâ ya da eğitim geçmişi ve uzmanlık ile sınırlı değildir; aynı zamanda kişinin kendini ve kişiler arası ilişkileri yönetme kapasitesini de içermektedir. Diğer bir deyişle, yeni bir eğilim olarak, çalışanların duygusal yetenekleri iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Goleman, 1998, s. 319).

Teknik, kavramsal ve analitik zekâ, yani zekâ katsayısı (IQ), temel bir gereklilik olsa da kişisel başarıyı belirlemede sınırlı bir rol oynamaktadır. İşe alım süreçlerinde, genellikle benzer becerilere ve aynı IQ seviyesine sahip çalışanlar tercih edilmektedir. Ancak, bu çalışanlar kariyer yolculuklarında farklı başarı ve kariyer gelişimi düzeyleri sergilemektedir. Başka bir deyişle, IQ organizasyonlara giriş için bir eşik yeterliliği olarak kabul edilse de çalışanların üstün performans göstermelerini veya kariyerlerinde öne çıkmalarını garanti etmemektedir. IQ'nun kişinin gelecekteki başarısında belirleyici bir faktör olduğuna dair genel kabul, birçok istisnayı içinde barındırmaktadır; hatta bu istisnaların sayısı, kurala uygun olan durumlardan daha fazla olabilir. Hayatta elde edilen başarının en fazla yüzde yirmisi IQ'ya

bağlanabilirken, kalan yüzde sekseni farklı unsurlar tarafından şekillendirilmektedir. Bir bireyin toplumdaki yerini, nihai olarak, IQ dışında kalan ve sosyal sınıftan talihe kadar uzanan çeşitli faktörler belirlemektedir (Goleman, 2006, s. 62).

Duygusal ve akılcı zihin, genellikle bir uyum içinde çalışarak farklı bilinç biçimlerini birleştirir ve hayatımızı yönlendirmemize yardımcı olur. Çoğu zaman bu iki zihin bir denge içinde bulunur; duygular akılcı zihnin işleyişini desteklerken, akılcı zihin de duygusal bilgileri analiz eder, şekillendirir ve gerektiğinde reddeder. Ancak, duygusal ve akılcı zihinler birbirine yarı bağımlı yetiler olarak işlev görür; her biri beyindeki farklı fakat birbiriyle ilişkili sinirsel devrelerin faaliyetlerini yansıtır (Eröz, 2011, s. 47).

EQ odaklı eğitimden geçen liderler, ilişkileri yalnızca işlem odaklı düzeyin ötesine taşımayı öğrenmektedir. İnsanları daha anlamlı bir düzeyde tanımak, onlar için önemli olan şeyleri ve bakış açılarını, enerjilerini harekete geçiren ve onlara bir amaç duygusu veren unsurları anlamak böylesi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. İnsanlar, daha geniş perspektifli soruların farkına varıp bunları incelemeye daha istekli hale geldiklerinde, ortaya çıkan yeni örgüt kültürü, örgütsel etkinliği artırmaktadır (Hacker ve Washington, 2017, s. 23).

Benzer şekilde, mühendisler üzerine yapılan araştırmalar, özgüven, esneklik, bir ekip üyesi olarak iş birliği yapabilme, başkalarını etkileyip ikna edebilme yeteneği ve zorlu hedeflere ulaşmak için iç disiplinin, sıradan kariyer başarısı ile üstün kariyer başarısı arasındaki farkı açıklayan temel unsurlar olduğunu göstermektedir (Goleman, 1999, s. 167). Bu çalışmalar, teknik bilgi göstergesi olarak kabul edilen ve IQ'nun bir yansıması olarak görülen okul başarıları ile kariyer başarıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır (Cherniss ve Adler, 2000: 4). Bu nedenle, teknik uzmanlık gerektiren ve yüksek düzeyde IQ ile bağlantılı karmaşık işlerde bile üstün başarıyı açıklamada IQ yetersiz kalmaktadır (Smigla ve Pastoria, 2000, s. 60). Üstün performansı ortaya çıkaran unsur IQ değildir, çünkü sıradan performans gösterenler de üstün performans gösterenlerle benzer teknik yeterliliklere sahiptir. Özgüven, esneklik, ekip çalışması, öz gelişim için azim gibi IQ ile doğrudan bağlantılı olmayan unsurlar, kişisel üstün başarı değerlendirmelerinde önem kazanmaktadır (Goleman, 1999, s. 167).

3.2. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ alanında öne çıkan modeller; Mayer ve Salovey'in geliştirdiği yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli, Bar-On duygusal zekâ modeli, Goleman duygusal zekâ modeli, Cooper ile Sawaf'ın ortaya koyduğu karma duygusal zekâ modeli olarak sınıflandırılabilir (Yazıcı, 2019, s. 8).

Duygusal zekâ, hem bilimsel araştırmalarda hem de popüler kültürde sıkça tartışılan bir konu olmakla birlikte güvenilirliğini ve geçerliliğini açıklayabilmek adına birçok farklı duygusal zekâ modeli geliştirilmiştir. Araştırmacılar, duygusal zekânın yapı taşlarını belirleme yaklaşımlarına göre iki gruba ayrılmaktadır. Birinci grup, yalnızca yeteneklere odaklanan yetenek modellerini benimserken; ikinci grup, hem yetenek hem de kişilik özelliklerini bir arada ele alan karma duygusal zekâ modellerine odaklanmaktadır. Yetenek modelleri, duygusal zekâyı oluşturan temel yetenekleri vurgularken; karma modeller, yeteneklerin yanı sıra kişilik özelliklerinin de bu yapı üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır (Topuz, 2005, s. 36).

Günümüzde, duygusal zekâyı kavramsallaştırmak için alternatif teorik çerçeveler sunan kapsamlı modeller bulunmaktadır. Bu modeller, birbiriyle çelişmekten ziyade, duygusal zekânın özüne dair farklı bakış açıları sunmaktadır (Schutte vd., 1998, s. 167).

3.2.1. Mayer ve Salovey Modeli

Salovey ve Mayer (1989–1990), duygusal zekâ (EQ) becerilerinin öğrenilme yeteneğinin, doğuştan gelen bir zekâ biçiminden kaynaklandığını öne sürmüşlerdir. IQ'nun bireyin bilişsel materyali öğrenme kapasitesini tahmin ettiği gibi, EQ'nun da bireyin duygusal becerileri öğrenme kapasitesini öngördüğünü savundukları bu model, yetenek modeli olarak adlandırılmaktadır (Ackley, 2016, s. 271).

Duygusal zekâ (EQ), duygular hakkında düşünciyi geliştirmek ve akıl yürütme amacıyla duygulardan yararlanma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, duyguların doğru şekilde algılanması, düşünciyi desteklemek için duyguların erişilmesi ve üretilmesi, duyguların ve duygusal bilginin anlaşılması ile duyguların yansıtıcı bir şekilde düzenlenmesi yeteneklerini içermektedir ve tüm bunların duygusal ve entelektüel gelişimi teşvik ettiği belirtilmektedir (Mayer vd., 2004, s. 197).

Duygusal zekâ, duyguların anlamlarını ve bunların ilişkilerini kavrama, bunlara dayalı olarak akıl yürütme ve problem çözme yeteneğini ifade etmektedir. Duygusal zekâ, duyguları algılama, duygu temelli hisleri özümseme, bu duyguların bilgilerini anlama ve duyguları yönetme kapasitesini içermektedir (Mayer vd., 1999, s. 267).

Duygusal zekânın dört dalı modeli, duygusal zekânın birçok alanını topluca tanımlayan dört kapasite veya beceri alanını açıklamaktadır. Daha ayrıntılı olarak, bu model duygusal zekâyı şu yetenekleri içeren bir kavram olarak tanımlamaktadır; kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını doğru bir biçimde algılama, duyguları düşünceyi kolaylaştırmak için kullanma, duyguların anlamlarını anlama ve duyguları yönetme (Mayer, 2004). Duygusal zekâ kavramını ilk defa ortaya koyan Mayer ve Salovey'in dört daldan oluşan modeli daha detaylı olarak şu şekilde aktarılabilmektedir (Caruso vd., 2015, s. Mayer vd., 2004, s. 199; Mayer, 2004; Rojell vd., 2006, s. 115);

a) Duyguyu Algılamak: Beden ve yüz ifadelerinde duyguları tanıma yeteneğini ifade eder. Bu beceri, yüz ifadeleri, ses tonu ve diğer iletişim kanallarından gelen duygusal ifadeleri doğru bir şekilde algılamayı içerir. En temel ve başlangıç düzeyindeki alan, duyguların sözsüz algılanması ve ifade edilmesiyle ilgilidir. Evrimsel biyologlar ve psikologlar, duygusal ifadelerin hayvan türlerinde önemli bir sosyal iletişim biçimi olarak evrildiğini vurgulamışlardır. İnsanlarda mutluluk, üzüntü, öfke ve korku gibi yüz ifadeleri evrensel olarak tanınabilir niteliktedir. Duygular üzerine çalışan araştırmacılar, evrimsel biyologlar ve sözsüz davranış uzmanları, insanların duyguları nasıl tanıdığını ve ifade ettiğini anlamada büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Diğerlerinin yüz ifadeleri veya ses tonları aracılığıyla duyguları doğru bir şekilde algılama kapasitesi, duyguların daha ileri düzeyde anlaşılması için kritik bir başlangıç noktası sunmaktadır.

b) Duyguyla Düşünceyi Desteklemek: Düşünce ve duygu arasındaki ilişkiyi anlamayı kapsar. Bu yetenek, bireyin karar verme süreçlerinde duyguları etkili bir şekilde kullanmasını sağlar. Ayrıca, problem çözme tekniklerinden bazıları da duyguların bu bağlamda kullanılmasını gerektirir. İkinci alan, en az birinci alan kadar temel bir yapıya sahiptir. Bu, duyguların bilişsel sisteme dahil olma, onu yönlendirme

ve düşünmeyi destekleme kapasitesidir. Örneğin, bilişsel bilimciler, duyguların düşünceyi önceliklendirdiğini vurgulamaktadır. Başka bir deyişle, duygusal olarak tepki verdiğimiz unsur aslında dikkatimizi çeken bir unsurdur. Bu nedenle, iyi bir duygusal girdiye sahip bir sistem, düşünceyi gerçekten önemli konulara yönlendirmede yardımcı olmalıdır. Ayrıca, birçok araştırmacı, duyguların belirli türdeki yaratıcılığın ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığını öne sürmüştür. Örneğin, hem ruh hali dalgalanmalarının hem de olumlu ruh hallerinin yaratıcı düşünceyi gerçekleştirme kapasitesine katkıda bulunduğu belirtilmiştir.

c) Duyguyu Anlamak: Duyguların analiz edilmesini, zaman içerisindeki eğilimlerinin fark edilmesini ve bu eğilimlerin sonuçlarının anlaşılmasını içerir. Duygular bilgi taşır. Mutluluk genellikle başkalarıyla bir araya gelme arzusunun temsil ederken öfke diğerlerine zarar verme veya saldırma eğilimini, korku ise kaçma isteğini yansıtır. Her duygu, kendine özgü mesaj desenlerini ve bu mesajlarla bağlantılı eylemleri barındırır. Örneğin, bir öfke mesajı, bireyin haksızlığa uğradığını hissettiğini ifade edebilir. Bu öfke, barış sağlama, saldırma, misilleme ve intikam arayışı ya da sakinlik arayışı için geri çekilme gibi belirli olası eylemlerle ilişkilendirilebilir. Duygusal mesajları ve bunlarla bağlantılı eylemleri kavrayabilmek, bu beceri alanının temel bir boyutunu oluşturmaktadır. Bir kişi bu tür mesajları ve olası eylemleri tanımlayabildiğinde, bu duygusal mesajlar ve eylemler hakkında akıl yürütme kapasitesi de önemli hale gelir. Başka bir deyişle, duyguları tam olarak anlamak, duyguların anlamını kavrama ile bu anlamlar üzerine akıl yürütme yeteneğinin birleşimini içerir. Bu, duygusal zekâyâ dayalı beceri grubunun merkezinde yer alır.

d) Duyguyu Yönetmek: Bireyin kişilik yapısının temel bir unsuru olarak kabul edilir. Bu beceri, bireyin kendi hedefleri, kendini tanıması ve sosyal farkındalık çerçevesinde duygularını yönetmesini kapsar. Örneğin, küçük çocuklara sinirlendiklerinde 10'a kadar saymaları öğretilirken, bireyler yetişkinlik dönemine ulaştıklarında soğukkanlı olmayı başarma ve kendini rahatlatma gibi duygusal yönetim yeteneklerini geliştirmiş olurlar. Bir kişinin, duyguların bilgi ilettiğini anlaması gerekmektedir. Duygular belirli bir ölçüde istemli kontrol altında tutulabildiğinde kişi, aşırı can yakıcı olmayan duygusal uyarılara açık kalmak isteyebilir ve bunaltıcı olanları engellemeyi tercih edebilir. Bu iki uç arasında, bireyin duygusal konfor alanı içerisinde, kendi duygularını ve başkalarının duygularını düzenlemek ve idare

edebilmek mümkün hale gelir. Bu süreç, kişinin kendi ve başkalarının kişisel ve sosyal hedeflerini desteklemeye hizmet eder. Duygusal öz düzenleme yöntemleri ve araçları, son on yılda artan bir şekilde araştırma konusu olmuştur.

3.2.2. Bar-On Modeli

Bu model kapsamında, duygusal-sosyal zekâ modelinin temellerini oluşturmak amacıyla 1980 yılında çalışmalar başlatılmış ve 1985 yılında bu yeteneklerin değerlendirilmesi yaklaşımı EQ (Emotional Quotient) terimi ile tanımlanmıştır. İnsanların hayatta neden farklı başarı düzeylerine sahip olduklarını inceleyen bir araştırma, başarının beş temel fonksiyonunun bulunduğunu ve her bir fonksiyonun kendine özgü alt bağlamlarının olduğunu ortaya koymuştur (Eröz, 2011, s. 60; Mayer vd., 2000, s. 422).

Bar-On, duygusal zekâyı, bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, başkalarıyla ilişki kurabilmesini, çevresine uyum sağlamasını ve bu çevredeki zorluklarla başa çıkabilmesini mümkün kılan yetenekler bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu yeteneklerin, bireyi başarıya ulaştıran temel faktörler olduğunu savunmaktadır. Bar-On'un modeli, kişinin öz farkındalık gibi bilişsel yeteneklerini, kişisel bağımsızlık, özsaygı ve ruh hali gibi bilişsel yeteneklerden farklı görülen özelliklerle birleştiren karma bir yaklaşım sunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004, s. 37).

Bar-On modeli aşağıdaki 5 boyuttan meydana gelmektedir (2000, s. 365);

1. Kişisel Duygusal Zekâ (EQ): Özsaygı, duygusal öz-farkındalık, kendini ifade etme, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme yeteneklerini içerir.
2. Kişilerarası Duygusal Zekâ (EQ): Empati, sosyal sorumluluk ve kişilerarası ilişkiler kurma becerilerinden oluşur.
3. Stres Yönetimi Duygusal Zekâ (EQ): Stres toleransı ve dürtü kontrolünü kapsar.
4. Uyum Sağlama Duygusal Zekâ (EQ): Gerçeklik testi, esneklik ve problem çözme becerilerini içerir.
5. Genel Ruh Hali Duygusal Zekâ (EQ): İyimserlik ve mutluluk unsurlarını barındırır.

Bu modelin belirttiği üzere duygusal zekâ, bireyin kendisini ne kadar etkili bir biçimde anladığını ve ifade ettiğini, başkalarını ne ölçüde anlayıp onlarla ilişki kurduğunu ve günlük yaşamın gereklilikleriyle nasıl başa çıktığını belirleyen, birbiriyle bağlantılı duygusal ve sosyal yeterliliklerin, becerilerin ve kolaylaştırıcı faktörlerin bir bütünüdür. Bu bağlamda ifade edilen duygusal ve sosyal yeterlilikler, yukarıda açıklanan beş temel bileşeni kapsamaktadır. Bu modele uygun şekilde, duygusal ve sosyal zekâyâ sahip olmak; bireyin kendisini etkili bir şekilde anlaması ve ifade etmesi, başkalarını anlaması ve onlarla sağlıklı ilişkiler kurması, ayrıca günlük yaşamın talepleri, zorlukları ve baskılarıyla başarılı bir şekilde başa çıkması anlamına gelir. Bu durum, öncelikli olarak bireyin içsel becerilerine, öz farkındalığına, güçlü ve zayıf yönlerini anlamasına ve duygu ve düşüncelerini yapıcı bir şekilde ifade etmesine dayanır (Bar-On, 2006, s. 3).

Bar-On modeline göre genel zekâ, bilişsel zekâ (IQ) ve duygusal zekâ (EQ) olmak üzere iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bar-On (2000), duygusal zekânın yeterli düzeyde gelişmiş olmasının bireylere başkalarının duygularını anlama, bağımsız bir şekilde karşılıklı olarak tatmin edici ve sağduyulu ilişkiler kurup sürdürebilme yeteneği kazandırdığını ifade etmektedir. Bu bireylerin genellikle iyimser, esnek, gerçekçi olduğu ve stresle başa çıkma, kontrolü kaybetmeden problem çözme konularında başarılı oldukları belirtilmektedir (Kızılkaya, 2020, s. 71).

3.2.3. Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Goleman, duygusal zekânın popüler anlayışının şekillenmesine en fazla katkıda bulunan araştırmacı olarak çalışmalarını Mayer ve Salovey'in 1990'da geliştirdiği ilk resmi duygusal zekâ modeline dayandırmıştır. Duygusal zekâ konusuyla ilgili ilk kitabında ele alışı Mayer ve Salovey'in çalışmasından çok daha geniş ve kapsamlı bir şekilde gerçekleşmiştir (Çakar ve Arbak, 2004, s. 41; Goleman, 1995, s. 43; Mayer, 2004).

Dr. Goleman'ın kitabı, birçok ilginç çalışmayı kapsayan canlı ve eğlenceli bir gazetecilik anlatımı olarak tanımlanmaktadır. Ancak, modelin genişletilmesiyle, IQ'nun dışında kalan neredeyse tüm insan tarzlarının veya yeteneklerinin duygusal zekânın bir parçası olarak görülmesi gibi talihsiz bir etkiye yol açılmıştır. Bu kapsamda, motivasyonlar, sosyal beceriler, tüm türden öz düzenleme becerileri ve

sıcaklık gibi birçok farklı özelliğin dahil edildiği belirtilmektedir. Bu görüşle ilgili bir sorun olarak, bu psikolojik niteliklerin hem kavramsal hem de ampirik açıdan birbirinden bağımsız ve ayrı olduğu ifade edilmektedir (örneğin, ampirik olarak bir ilişki göstermemektedirler). Dahası, bu özelliklerin çoğunun doğrudan veya özel olarak duygular ya da zekâ ile ilgili olmadığı vurgulanmaktadır. Bu sebeple, bu tür modeller, "karma modeller" olarak adlandırılmıştır çünkü duygusal zekâ kavramıyla doğrudan ilişkili olmayan birçok özelliğin, duygular, zekâ veya duygusal zekâ ile bir arada ele alındığı belirtilmektedir (Mayer, 2004).

Goleman (2001, s. 50), duygusal zekâyı şu özelliklerden oluşan bir küme olarak tanımlamaktadır: aksiliklere rağmen hedefe devam edebilme, kendini harekete geçirebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, empati yaparak kendini başkalarının yerine koyabilme ve umut besleyebilme. Ayrıca, duygusal yeteneğin bir meta-yetenek olduğunu belirtmektedir. Bu, ham zekâ da dahil olmak üzere diğer tüm yeteneklerin ne derece etkili kullanılabileceğini belirleyen temel bir beceri olduğu anlamına gelir.

Bu modelde, duygusal zekânın, bireyi çevreleyen duyguların farkında olunmasını (benlik bilinci), hedeflere ulaşmak amacıyla duyguların yönlendirilmesini (motivasyon), duygusal durumların kontrol edilmesini ve tepkilerin uyumlu hale getirilmesini (kendini kontrol), başkalarının duygularının farkında olunmasını (empati) ve diğerlerinin duygularının yönetilmesini (ilişkilerde ustalık) içeren beş temel unsurdan oluştuğu ifade edilmektedir (Güler ve Marşap, 2018, s. 67). Kişinin temel pratik becerileri öğrenme potansiyelinin, beş temel unsurla belirlendiği belirtilmektedir. Ayrıca, bu modelde insan beyninin iki zihin ve iki farklı zekâdan oluştuğu belirtilmektedir. Duygusal ve rasyonel olarak adlandırılan bu iki zekâ, birbiriyle etkileşim halinde kararların verilmesini sağlamaktadır ve hayatta başarı, duyguların dengelenmesi ve doğru bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olmaktadır (Aysel, 2006, s. 89).

3.2.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf'ın (1997) popüler kitabı Yönetici EQ (Executive EQ), duygusal zekâyı belirli beceri ve eğilimlerle ilişkilendiren dört temel taş üzerinden bir model olarak sunmaktadır. Bu model, kişinin kendi duygularını ve bu duyguların nasıl

işlediğini anlamaya yönelik bir farkındalık olan duygusal okuryazarlık, duygusal dayanıklılık ve esnekliği içeren duygusal uygunluk, duygusal yoğunluk ve derinliği kullanarak yaratıcılığı tetikleme ve büyüme potansiyelini açığa çıkarma yeteneği olarak tanımlanan duygusal simya gibi unsurları içermektedir (Schutte vd., 1998, s. 168).

Duygusal zekânın bireysel ve profesyonel yaşamda oynadığı kritik rolü anlamak, sadece bu becerinin varlığını kabul etmekle sınırlı değildir; aynı zamanda bu yeteneği geliştiren ve şekillendiren temel unsurları kavramayı da gerektirir. Cooper ve Sawaf'ın modeli, duygusal zekâyı daha derinlemesine incelemek ve onu geliştirmek isteyen bireyler için önemli bir rehber sunmaktadır. Bu model, dört temel yapı taşı üzerine inşa edilmiştir: duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya. Her bir yapı taşı, bireyin duygusal zekâsını anlamasını, geliştirmesini ve etkili bir şekilde kullanmasını sağlayacak farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde, bu dört temel unsurun neyi ifade ettiği aktarılmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997);

a) Duygusal Okuryazarlık: Duyguları öğrenmek, bireyin içsel gerçeğini dinleyip onunla uyumlu hareket etmesini ifade eden duygusal dürüstlük; bireyin kendi enerjisi ve duyguları arasındaki bağı fark etmesini sağlayan duygusal enerji; duyguları pratik bir şekilde sezebilmesini ifade eden pratik sezgi; ve duyguların verdiği mesajları anlamayı sağlayan duygusal geri bildirim unsurlarına dayanmaktadır.

b) Duygusal Zindelik: Duygusal zindelik, bireyin duygusal açıdan öz varlığını tanıması, oluşturduğu güvenli alanı ifade eden güven çemberini geliştirmesi, hoşnutsuzlukları yapıcı bir bilgi ve eylem kaynağına dönüştürebilmesi olarak tanımlanan yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenme becerileri üzerine inşa edilmektedir.

c) Duygusal Derinlik: Duygusal derinlik, bireyin özgün potansiyelini ve amaçlarını tanıyarak bunlara kendini adanması, dürüstlüğü bir yaşam biçimi olarak benimsemesi ve insanlar üzerinde herhangi bir yetkisi olmadan etki uyandırabilmesi anlamına gelmektedir.

d) Duygusal Simya: Simya, "Değerinin az olduğu düşünülen bir maddeyi daha değerli bir hale dönüştürme işlemi ya da gücü" olarak tanımlanabilir. Duygusal simya,

bireyin geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı isteğine göre zihninde canlandırmasını ifade eden düşünsel zaman değişimi, fırsatları sezme, geleceği yaratma ve sezgisel akış becerilerini içerir. Sezgiler, belirsiz durumlarda karar almayı ve başkalarının göremediği fırsatları fark etmeyi kolaylaştırır. Özellikle sezgisel akış, bireyin başkalarının fark etmediği fırsatları değerlendirip en az çabayla en yüksek verimliliği elde etmesini ifade eden önemli bir kavramdır.

Cooper ve Sawaf'ın modeli, duygusal zekâyı dört temel boyut çerçevesinde ele almaktadır: duyguları öğrenme, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya. Modelin ilk boyutu olan duyguları öğrenme, bireyin kendisini tanıma sürecine vurgu yapmaktadır. İkinci boyut olan duygusal zindelik, bireyin kendisini sürekli kontrol etmesi ve gerektiğinde duygusal anlamda kendini yenilemesi gerektiğini ifade etmektedir. Duygusal derinlik olarak adlandırılan üçüncü boyut, bireyin farklı düşünme yöntemleri geliştirerek ve çevresiyle kendisini karşılaştırarak duygularının derinliklerini keşfetmesini kapsamaktadır. Son boyut olan duygusal simyada ise birey, duygusal zekâsının gelişimine açık olmalı ve kendini bu doğrultuda şekillendirmelidir (Çakar ve Arbak, 2004, s. 39).

3.3. Duygusal Zekânın Önemi

Duygusal zekânın bireyin sosyal etkinliğini artırdığı ifade edilmektedir. Daha yüksek duygusal zekâyâ sahip olduğunda, sosyal ilişkilerin daha iyi olduğu belirtilmektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan birey tarafından duyguların daha iyi algılandığı, düşüncede kullanıldığı, anlamlarının kavrandığı ve yönetilebildiği ifade edilmektedir. Bu birey tarafından duygusal sorunların çözümünün daha az bilişsel çaba gerektirdiği öne sürülmektedir. Ayrıca, bu bireyin, sözel, sosyal ve diğer zekâ türlerinde, özellikle duyguları anlama boyutunda daha yüksek bir seviyede olduğu bildirilmektedir. Bireyin, başkalarına kıyasla daha açık fikirli ve uyumlu olduğu gözlemlenmektedir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin, yazışma veya idari görevler yerine, öğretim ve danışmanlık gibi sosyal etkileşim gerektiren mesleklere daha fazla ilgi duyduğu ifade edilmektedir (Mayer, 2004).

Soyut düşünme becerisi sınırlı olan bireyler, iş hayatında başarıları imza atmış kişilere özgü iyi bir okuldan yüksek derece ile mezun olma ve yüksek zekâ seviyesine

sahip olma gibi niteliklere sahip olsalar dahi iş hayatında arzulanan başarıyı kesin şekilde elde edememektedir. IQ seviyesi yüksek olan bir bireyin iş yaşamında başarıyı yakalaması yalnızca bir ihtimal olarak değerlendirilmektedir (Arslan vd., 2013, s. 171). Bir bireyin örgüt ya da toplum içindeki konumu, yalnızca yüksek zekâ düzeyinden kaynaklanan başarılarla sınırlı kalmayıp, diğer bireylerle kurduğu uyum ve ilişkilerle de belirlenmektedir. Duygusal zekâsı gelişmiş bireyler, bu becerilerini kullanarak ilişkilerinde daha kaliteli ve etkili bir iletişim sağlayabilmektedir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar, duygularını fark edip iletişim becerilerini verimli bir şekilde kullandıkları sürece, örgüt içindeki görevlerini daha kolay ve başarılı bir şekilde yerine getirebilirler (Balcı Süslü, 2016, s. 16).

Wong ve Law tarafından, yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip çalışanların, öncül ve tepki odaklı duygusal düzenlemeyi etkili bir şekilde kullandıkları ve başkalarıyla olan etkileşimlerinde daha başarılı oldukları ifade edilmektedir (2002, s. 248). Yüksek duygusal zekâya sahip bireylerin, duyguları daha iyi algılayabildikleri, düşüncede kullanabildikleri, anlamlarını anlayabildikleri ve duyguları diğerlerine kıyasla daha etkili bir şekilde yönetebildikleri belirtilmektedir. Bu bireyler için duygusal sorunların çözümünün muhtemelen daha az bilişsel çaba gerektirdiği öne sürülmektedir. Ayrıca, bu bireylerin sözel, sosyal ve diğer zekâ türlerinde, özellikle duyguları anlama boyutunda daha yüksek puan aldıklarında, daha iyi performans sergiledikleri ifade edilmektedir. Bireylerin, başkalarına kıyasla daha açık fikirli ve kabul edilebilir oldukları gözlemlenmektedir. Yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip kişilerin, büro veya idari görevlerden ziyade öğretme ve danışmanlık gibi sosyal etkileşimlerin yoğun olduğu mesleklere yöneldikleri dile getirilmektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004, s. 210).

Duygusal zekâ, sıklıkla yanlış bir şekilde duygusallıkla eşleştirilmektedir, ancak bu iki kavram birbirinden oldukça farklıdır. Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, bu duyguları uygun bir şekilde yönetme ve sosyal ilişkilerde etkili bir biçimde kullanma yeteneğidir. Duygusallık ise duyguların yoğun bir şekilde yaşanması ve bu duyguların düşünceleri veya davranışları aşırı derecede yönlendirmesi anlamına gelir. Duygusal zekâ, duyguların kontrolsüz bir şekilde davranışları belirlemesine izin vermek yerine, onları bilinçli bir şekilde anlamayı ve yönetmeyi içerir. Bu nedenle duygusal zekâ, duygusallığı

bastırmak ya da reddetmek değil, duyguları akıllıca ve dengeli bir şekilde kullanarak bireyin kendini ve çevresindekileri daha iyi anlamasını sağlayan bir beceridir.

Duygusal zekâ, sadece “iyi davranmak” anlamına da gelmemektedir. Stratejik durumlarda, hoş bir yaklaşım sergilemek yerine, önemli sonuçları olan rahatsız edici bir gerçeği görmezden gelen bir kişiyi bu gerçekle yüzleştirmek gibi doğrudan bir yaklaşım benimsemek gerekebilir. Ayrıca, duygusal zekâ hisleri serbestçe dışa vurmak ya da kontrolsüz bir şekilde ifade etmek anlamına da gelmez; aksine, duyguların etkili ve gerektiği gibi yönetilmesini, bu sayede bireylerin uyum içinde çalışmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmaya içerir. Bunun yanı sıra, duygusal zekâ sihirli bir değnek gibi tüm sorunları çözen bir araç değildir; pazar payını artırmak ya da daha yüksek bir kâr marjını garanti etmez. Ancak, insan unsurunun temel olduğu karmaşık örgüt yapılarında, duygusal zekâyı göz ardı etmek, diğer tüm süreçlerin olumsuz etkilenmesine yol açacaktır (Cooper ve Sawaf, s. XII; Goleman, s. 392).

2. BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDER ve LİDERLİK KAVRAMLARI

İnsanlar, doğaları gereği topluluklar halinde ve hiyerarşik bir yapı içinde yaşamlarını sürdüren varlıklardır. Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olarak, her toplumda ve insan grubunda varlığını sürdüren bir olgudur. Her grup içinde bir lider yer almakta ve bu liderin etkisi altında kalan, onu izleyen bireyler bulunmaktadır. Liderlik, yönetici ile yönetilenler arasındaki ilişkiyi ifade eden bir süreçtir. Lider ise, bir grup ya da organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için üyeleri üzerinde etkiye bulunma yeteneğine sahip kişi olarak tanımlanabilir (Arıkboğa, 2007, s. 214-215).

İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları site, klan, kabile, cemiyyet veya devlet gibi topluluklarda, adı ne olursa olsun, liderlere her dönemde rastlanmıştır. Barış, istikrar, huzur ve refah dönemlerinde liderlik ve liderlerin önemi genellikle fark edilmeyebilir. Ancak, toplumsal, askeri, siyasal ve ekonomik krizlerin yaşandığı veya köklü değişimlerin gerçekleştiği dönemlerde, bireyler karar alıp uygulayabilecek, kendilerine rehberlik edecek liderlere duyulan ihtiyacı daha güçlü bir şekilde hissetmişlerdir (Gül ve Çöl, 2003, s. 163). Liderlik, insanlık tarihinin ilk dönemlerinden itibaren her grup ve toplumda kendini göstermiş, vazgeçilmez bir kavramdır. Sosyal bir yapı içinde yaşamayı tercih eden insanlar, bireysel olarak karşılayamadıkları ihtiyaçlarını gidermek ve ortak hedeflere ulaşmak amacıyla toplumsal gruplar oluşturmuşlardır. Bu gruplar, insan yaşamının sağlık, güvenlik, ekonomi ve siyaset gibi pek çok alanında varlık göstermiştir. Grupların etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için, üyelerini harekete geçirebilecek, yönlendirebilecek ve birleştirebilecek bir liderin varlığı kritik bir öneme sahiptir (Semiz, 2011, s. 12). İnsanlık tarihi incelendiğinde, her dönemde liderliğin bu rolleri üstlendiği ve bireylerin liderlik davranışları sergileyerek topluluklarını yönlendirdiği görülmektedir. Dolayısıyla, liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski ve köklü bir olgu olarak değerlendirilebilir.

Kotter (1988, s. 17), liderliği, bir grup insanı genellikle zorlayıcı olmayan yöntemlerle belirli bir yöne doğru yönlendirme süreci olarak tanımlamıştır. Ayrıca

Kotter, liderlik kavramının bazen, birinci tanıma uygun liderlik davranışlarının beklendiği rolleri üstlenen kişilere atıfta bulunduğunu kabul etmiştir. Kotter, etkili veya iyi liderliği ise insanların gerçek ve uzun vadeli çıkarlarına uygun bir yöne doğru ilerlemesini sağlayan bir süreç olarak nitelendirmiştir. Liderlik, bireylerin veya grupların belirli bir hedefe ulaşması için yönlendirilmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanırken, bu sürecin etkili bir şekilde işletilmesi liderlerin bireysel özellikleri ve yetkinlikleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu noktada, liderlik kavramının soyut çerçevesi, liderlerin somut niteliklerine ve davranışlarına dayanarak şekillenir. Dolayısıyla, liderliğin ne olduğu üzerine yapılan tartışmalar, kaçınılmaz olarak liderin kim olduğu ve hangi özellikleri taşıdığı sorularına evrilmektedir.

Liderlik ve lider kavramları farklı şekillerde tanımlanabilir, ancak bu tanımlar çoğunlukla birbiriyle bağlantılıdır. Bir tanıma göre liderlik, belirli koşullar altında bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmak için başkalarının davranışlarını etkileme veya yönlendirme sürecidir. Başka bir ifadeyle liderlik, bir grubun vizyon doğrultusunda harekete geçirilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için etki gücünü kullanma yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, lider; bireyleri ya da grupları hedeflere yönlendirebilen, onları etkisi altına alarak organize eden ve harekete geçiren kişidir (Ulukan, 2018, s. 145).

Liderlik, bireysel veya grup davranışı üzerinde güçlü bir etki göstermektedir. Hem bir süreç hem de bir özellik olarak ele alınmaktadır. Süreç açısından liderlik, grup üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan bir etkinin kullanımını ifade etmektedir; özellik açısından ise, lider olarak algılanan özelliklerin bireye atfedilmesini ifade etmektedir (Yıldırım ve Elbaş, 2014, s. 324).

Lider, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla diğer insanları ikna eden, organize eden ve harekete geçiren kişidir. Etkin koordinasyon ve örgütlenme süreçlerinin başarıyla yürütülmesi liderlikle mümkündür. Kuruluşun misyon ve vizyonunun belirlenmesinde liderler kritik bir rol oynar, bu doğrultuda çalışanlara rehberlik ederek hedeflere ulaşılmasını sağlarlar. Ayrıca, liderler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için stratejiler oluşturur ve bu süreçte planlama, karar alma, yönlendirme, koordinasyon ve değerlendirme gibi araçlardan yararlanarak değişimi yönetirler (Batırer, 2022, s. 13).

Liderliğin önemli olduğu kabul edilmektedir, çünkü paydaşların—müşteriler, yatırımcılar, organizasyon ve çalışanlar—karşılaştıkları zorlukların tanımlanması ve çözülmesi gerekmektedir. Daha iyi sonuçların elde edilmesiyle liderlik sürecinin başlatıldığı belirtilmektedir. Müşteriler tarafından daha fazla satın alım gerçekleştirildiği, yatırımcılar tarafından geleceğe dair güvenin hissedildiği, çalışanların üretkenliğinin artırıldığı ve organizasyon tarafından sorunsuz bir işleyişi sağlayacak güçlü yetkinliklerin inşa edildiği gözlemlenmektedir (Ulrich ve Smallwood, 2012, s. 5).

Liderlik ve yöneticilik, genellikle birbirine karıştırılan kavramlardır. Kotter'e göre yönetim, karmaşa ile başa çıkmayı, resmi planlar doğrultusunda tutarlılığı sağlamayı, sert organizasyon yapılarını tasarlamayı ve planlanan hedefleri sonuçlarla karşılaştırmayı içermektedir. Buna karşılık liderlik, değişimle mücadele etmeyi ve geleceğe yönelik bir vizyon geliştirmeyi ifade etmektedir. Liderlik, aynı zamanda çalışanların bu vizyonu benimsemesini ve engelleri aşarak hedeflere ulaşmasını desteklemektedir. Ancak, her lider bir yönetici olmadığı gibi her yönetici de bir lider olmamaktadır. Örgütlerin yöneticilere sağladığı biçimsel yetkiler, onların her zaman etkili ve verimli bir yönetici olmalarını garanti etmemektedir. Örgüt yapısının dışında, onaylanmamış liderlerin sahip olduğu etkileme gücü, biçimsel liderlerin etkisinden daha güçlü olabilmektedir. Başka bir deyişle, liderlik, bazen grup içinden doğal olarak ortaya çıkan ve resmi olarak atanmış gibi etkili olan bireyler aracılığıyla kendini göstermektedir (Kotter, 2011, s. 2).

Yönetici ve lider tanımları genellikle birbirine benzer görünse de aslında aynı anlamı taşımaz. Her iki kavramın ortak yönleri arasında insanları belirli hedeflere yönlendirmek, bu süreçte kaynakları kullanmak ve ekip üyeleriyle yapıcı bir ilişki kurmak yer alır. Ancak yönetici ile lider arasında şu temel farklar bulunmaktadır (Koçel, 2014: 674):

- Yöneticilik bir meslek uygulamasıyken, liderlik insanları etkileyebilme ve harekete geçirme sürecidir.
- Yöneticilik, biçimsel bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşirken, liderlik için böyle bir yapıya ihtiyaç yoktur.

- Yöneticilik, tanımlanmış hedeflere ulaşmak için işlerin en etkin şekilde yapılmasına odaklanırken; liderlik, hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesiyle ilgilidir.
- Yöneticiler insanları etkilemek için yasal mevki ve yetkiyi kullanırken, liderler kişisel özellikleri, davranışları, vizyonu, güveni ve ilham verme gücünü kullanır.
- Yöneticilerin görev tanımı açıkça belirlenmiştir; liderlerin ise belirli bir görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik; eğitim, ölçme, hesaplama, istatistik, yönetmelik ve prosedürlere dayanan "bilimsel" yönü ağır basan bir işken; liderlik, insanları kendi istekleriyle harekete geçirebilme ve ileriye dönük vizyon belirleyebilme becerisiyle "sanat" yönü ağır basan bir süreçtir.
- Yöneticilik, tanımlanan hedeflere ulaşmayı sağlarken; liderlik, değişim ve dönüşüm gerçekleştirebilme sürecini ifade eder.
- Yöneticilik, işletmenin iç yapı ve dinamiklerini anlamaya odaklanırken; liderlik, işletmenin dış yapı ve dinamiklerini yorumlama becerisini içerir.
- Yönetici, “işleri doğru yapan” kişi olarak tanımlanırken; lider, “doğru işleri yapan” kişi olarak öne çıkar.

2. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, bir kişinin başkalarını harekete geçirme, belirli talepleri iletme ya da nasıl bir sonuç elde edileceği konusunda yönlendirme kapasitesidir (Aşan ve Aydın, 2006, s. 267). McShane ve Von Glinow (2005, s. 358) gücü, bir bireyin, grubun ya da organizasyonun diğerlerini etkileme yeteneği olarak tanımlar. Bursalıoğlu (2002, s. 179-180) ise gücü, başkalarını harekete geçirebilme ve ödülleri kontrol etme becerisi olarak tanımlar ve bu gücün hem yasal hem de yasal olmayan kaynaklardan geldiğini belirtir.

Lider, belirlediği hedeflere ulaşabilmek için astları üzerinde etkili ve verimli bir güç kullanmaya gereksinim duymaktadır. Güç, kelime anlamı itibarıyla, başkalarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Liderin sahip olması gereken güç kaynakları, sosyal bilimciler tarafından farklı yaklaşımlarla

açıklanmaktadır. Bu bağlamda, French ve Raven gücü beş ana başlıkta sınıflandırmaktadır: yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan (karizmatik) güç (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 73; French ve Raven, 1959).

2.1. Ödül Gücü

Bireylerin değerleri için yararlı ödüllere ulaşmalarının ve bu ödüllere aracılık edilmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, görevlerin yerine getirilmesinden sağlanacak yararların vurgulanması, diğerleri için değer taşıyan unsurların ya da başkalarının kullanımına sunulabilecek bilginin tek bir elde toplanması gerektiği ifade edilmektedir (Jex, 2002, s. 288). Genel olarak, bir liderin denetiminde bulunan ödüllerin sayısının artmasının ve bu ödüllerin astlar açısından öneminin fazla olmasının, liderin ödüllendirme gücünü artırdığı kabul edilmektedir (Arun, 2008, s. 45; Aysel, 2006, s. 8).

Ödüllendirme gücünün, zorlayıcı güçten farklı olarak, astlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak itaat ve uyum sağlamada etkili olduğu vurgulanmaktadır. İşletmelerde liderlerin, maddi teşviklerin yanı sıra manevi ödüllere de yer vermesi gerektiği ifade edilmektedir. Ücret artışları, primler ve ikramiyeler gibi maddi ödüllerin yanı sıra; terfi fırsatları sunulması, daha iyi bir statü kazandırılması, sorumluluk alanlarının genişletilmesi, çalışanların takdir edilmesi, övgülerin kamuya açık şekilde ifade edilmesi ve hizmet içi eğitimlerle personelin yetkinliklerinin artırılması gibi manevi ödüller, çalışan bağlılığı ve motivasyonu üzerinde güçlü bir etki yaratabilir. Bu uygulamaların, ödüllendirme gücünün etkisini artırarak liderin astlarını düzenli bir şekilde etkileyebilmesini sağladığı vurgulanmaktadır (Jex ve Britt, 2014, s. 288).

2.2. Zorlayıcı Güç

Otoritenin, iş görenleri başarı durumunda ödüllendirme hakkına sahip olduğu gibi, başarının düşmesi ya da olumsuz sebeplerle işten çıkarma, ücret kesme, zam engelleme ve terfi durdurma gibi araçlarla cezalandırma yetkisine de sahip olduğu belirtilmektedir. Bu gücün temelinde korkunun yer aldığı ifade edilmektedir. Liderin,

otorite kuramadığını hissettiği durumlarda bu güce başvurma eğilimine girdiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, cezalandırma ve zorlama uygulamalarının astlar üzerinde en belirgin tepkilerinden birinin direnme olduğu dile getirilmektedir (Şimşek, 1999, s. 168).

Cezalandırma gücünün, ödüllendirme gücünün aksine, zorlayıcı bir güç anlamına geldiği ifade edilmektedir. Bu güç, liderin direktiflerine uyulmaması durumunda devreye sokulacak cezai yaptırımları kapsayan bir yetkiyi ifade etmektedir. Cezalandırıcı güç, bireyler ya da grup üyeleri üzerinde korku uyandıran durumlar olarak tanımlanır. Uzmanlar, etkili bir liderin bu gücü yalnızca zorunlu hallerde kullanması gerektiğini belirtir. Aksi takdirde, cezalandırmanın çalışanlar arasında işletmeye yönelik bir öfke duygusuna ve performans düşüşüne sebep olabileceği ifade edilmektedir (Nadkarni ve Barr, 2008, s. 1395). Liderin, ceza uygulamadan önce durumu dikkatlice değerlendirmesi gerektiği ifade edilmektedir. Cezalandırma gücünün aktif bir şekilde kullanılabileceği durumlar arasında; güvenlik kurallarına uymama, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar sergileme, değerli alet ve makinalara zarar verme, yasal emirlere doğrudan itaatsizlik etme gibi durumlar yer almaktadır (Barlı vd., 2006, s. 219).

2.3. Yasal Güç

Yasal güç, "pozisyon gücü" olarak da adlandırılabilir. Bu güç kapsamında astlar, üst kademelerden gelen isteklere karşı kendilerini mecbur hissetmektedirler. Ancak otoriter güce dayalı olarak istem dışı yapılan eylemler, özellikle bağımsızlık ve takdir edilmeye ihtiyaç duyan çalışanlarda gücenme ve endişe yaratabilmektedir. Baskıcı ve kaba tutum sergileyen liderlerin istek ve emirlerine karşı çalışanlarda zaman zaman direnç oluşabileceği gözlemlenmektedir. Buna karşılık, çalışanların genellikle yöneticilerinin doğru taleplerini ve yapacakları işlerle ilgili yönlendirmelerini kabul ettikleri belirtilmektedir. Etkili liderlerin, otoritelerini en uygun şekilde kullanarak isteklerini ilettikleri ifade edilmektedir. Ayrıca, yasal taleplerin açık ve net bir biçimde ifade edilmesi, çalışanların bu talepleri anlayıp anlamadığının kontrol edilmesi ve işin gerekçelerinin doğru bir şekilde algılanmasının sağlanmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Mullins, 1996, s. 305).

Liderin bulunduğu makamdan elde ettiği ve çalışanları etkileme imkânı sunan bir güç kaynağı olarak yasal gücün, haddinden fazla kullanıldığı durumlarda çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabileceği belirtilmektedir. Bu durumun, liderin otoriterleşmesine, çalışanların iş tatmininin azalmasına, hatta direnç ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabileceği ifade edilmektedir (Altınkurt vd., 2014, s. 27).

2.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, astların lideri deneyimli veya bilgili olarak algılamasıyla ilişkilendirilmektedir. Bu algının temelinde, liderlerin astlarına kıyasla daha bilgili ve tecrübeli olduğu varsayımı yatmaktadır. Uzmanlık gücüne sahip liderler hem işle ilgili konularda hem de planlama, yöneltme ve eşgüdümleme gibi süreçlerde yeterlilik sergilemektedir. Bu durum, astlar üzerinde güçlü bir etki yaratmalarını sağlamaktadır. Bireyler, bir alanda bilgi ve deneyim açısından üstün olan liderlerin yönlendirmelerini ve önerilerini dinlemeye ve kabul etmeye daha eğilimli olmaktadır. Bu durum, liderin uzmanlık alanındaki yetkinliğinin, çalışanların güven ve bağlılık geliştirmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Uzman liderler, sahip oldukları bilgi birikimi ve tecrübeleriyle, takipçilerini etkileyerek iş birliği ve uyum ortamı yaratma konusunda daha başarılı olabilmektedir (Dyer, 1979, s. 85; Koçel, 2007, s. 434).

Uzmanlık gücü, liderlerin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim, güven ve özveri gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu özelliklerin derecesi, liderin etkisinin artması veya azalmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bir liderin uzmanlık gücünün astlar tarafından nasıl algılandığı da son derece önemlidir. Eğer bir lider, belirli bir alanda derinlemesine uzmanlaşmış ve sorun çözme becerisiyle tanınıyorsa, bu özellikleri, liderin astlarını daha etkili bir şekilde yönlendirme kapasitesini artıracaktır. Böylece, liderin astlar üzerindeki etkisi güçlenir ve iş yerinde başarı oranı yükselir (Erarslan, 2004, s. 162).

2.5. Karizmatik Güç

Liderlerin örgütlerdeki karizmatik gücü, genellikle bireysel özellikleri ve davranışlarından beslenir. Astlar, saygı duydukları ve beğendikleri liderlerin emirlerine daha kolay itaat ederler. Karizmatik güç, liderin sahip olduğu unvan,

makam ya da mevkiden ziyade kişisel niteliklerinden kaynaklanır. Bu tür liderlerin gücü, insanların onlara ilham duydukları ve kendi istekleri ile umutlarını dile getirmeleri için bir ortam yarattıkları için önemli ölçüde artar. Karizmatik liderler, etkileyici kişilikleri ve vizyonları sayesinde astlarını motive eder ve yönlendirir, bu da örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında önemli bir etken olur (Aslan, 2009, s. 257).

Weber'in klasik üçlü tipolojisinde yetki; geleneksel, karizmatik ve rasyonel-yasal olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Karizmatik yetki, genellikle istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir güç biçimi olarak tanımlanır. Bu modelde, karizmatik yetki, liderin izleyicileri tarafından kendisine atfedilen olağanüstü ve özel niteliklere dayanmaktadır. Bu ilişkinin sürekliliği, liderin bu nitelikleri göstermeye devam etmesine bağlıdır (Morgan 1998, s. 195).

Karizma, genellikle fiziksel, zihinsel ve tarihsel üstünlük ile çekicilik gibi özelliklere sahip bir kazanım olarak görülür. Bu nedenle karizmatik kişiler, sahip oldukları üstün nitelikler nedeniyle olağanüstü bireyler olarak algılanmaktadır. Karizmatik liderlerin yetkisini kabul edenler, genellikle bu gücü, kendilerine özel bir grup olarak benimsemekte ve liderin benzersizliğini vurgulamaktadırlar. Ancak, günlük yaşamda gereken düzen, süreklilik ve belirlenlik, karizmanın yaratacağı sürekli patlamalarla uyumlu değildir. Karizma, zamanla tören, yönetim ve disiplin aracılığıyla rutinleşir ve bu süreç Weber tarafından "karizmanın rutinizasyonu" olarak adlandırılmaktadır. Karizmatik güç, esasen liderin kişisel özelliklerine dayalı bir güçtür. İzleyiciler, liderin insanüstü özelliklere sahip olduğuna veya en azından istisnai bir güce sahip olduğuna inanır. Karizmatik lider, kendine özgü bir misyona dayanarak itaatkâr bir takipçi kitlesi oluşturur. Ancak, bu misyonu kabul eden kişileri bulması liderin başarısını belirler. Eğer izleyenler liderin misyonunu benimsemezlerse, karizma etkisini kaybeder (Akdemir, 2008, 83-84).

3. LİDERLİK TÜRLERİ

Liderlik genellikle organizasyonların ve birimlerinin başında bulunan kişiler üzerinden tanımlanmaktadır; tanım gereği, bu kişilerin lider olarak kabul edildiği görülmektedir. Ancak, büyük bir bürokratik organizasyonun statü hiyerarşisinde başarıyla yol alınması için gereken beceriler üzerine düşünülmesi istenmektedir.

Çalışılan organizasyonda, gerçek liderlik örneklerinin sergilendiği kişilerin bulunmaya çalışılması önerilmektedir. Büyük organizasyonların zirvesine çıkmış olan kişilerin genellikle sıkı çalışma, zekâ, hırs, politik yetenek ve şansla öne çıktıkları belirtilmektedir; ancak bu durumun her zaman liderlik yeteneğine sahip olunmasını garanti etmediği ifade edilmektedir (Hogan ve Kaiser, 2005, s. 171).

Bir kişi çek yazarken, kredi nedir, hesap bakiyesi nedir gibi kavramlardan oluşan karmaşık bir çerçeve içinde hareket eder. Liderliği sergileyen kişiler de işin, adaletin, başarının, iş birliğinin, hedeflerin ve sorumluluğun ne olduğuna dair bir dizi kavramla donatılmıştır. Eğer bir kişi, başarı ya da sorumluluk gibi kavramları farklı bir kültürel tanımla ele alarak liderlik sergilerse, bu durumda eylemin değerlendirilmesini yönlendiren liderlik yapısının da farklı olacağı beklenebilir (Barker, 2001, s. 475).

Tarihi süreç incelendiğinde, her dönemde ve her yerde, duruma, zamana ve koşullara bağlı olarak kültürel farklılıkların etkisiyle farklı liderlik türlerinin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Ancak, burada değişen yalnızca liderlik kavramının kapsamı ve nasıl algılandığıdır. Bu değişimin temel nedeni, toplumların sürekli değişim ve gelişim içinde olmalarıdır. İnsanların ve çevre koşullarının zamanla değişmesi, bir dönemde etkili olan liderlik tarzlarının ve davranışlarının geçerliliğini yitirmesine yol açmakta ve bu da yeni liderlik tiplerinin doğmasına neden olmaktadır (Eren, 1993, s.286; Hodgetts ve Luthans, 2003, s.356).

Liderliği açıklamak amacıyla literatürde pek çok farklı kuram ve görüş ortaya konmuştur. Bu araştırmaların bir kısmı, liderliğin doğuştan gelen yeteneklerin bir toplamı olduğunu savunurken, diğer bir kısmı ise liderlik özelliklerinin sonradan kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca, geliştirilmiş olan yaklaşımlar, liderliğin kişisel özelliklerine odaklanan yaklaşımlar ile liderin davranışları ve etkisi altındaki insanları etkileme gücüne ağırlık veren yaklaşımlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Efekan, 2007, s. 16). Bölümün ilerleyen kısımlarında, en çok atıfta bulunulan liderlik türlerine yer verilecektir.

3.1. Otoriter Lider

Otokratik liderlik kavramı, ilk kez Kurt Lewin ve çalışma arkadaşları tarafından literatüre kazandırılmıştır. Lewin ve ekibi, 1930'lar ve 1940'larda gerçekleştirdikleri liderlik tarzları üzerine yaptıkları araştırmalarla otokratik liderliği tanımlamış ve bu liderlik tarzını derinlemesine analiz etmiştir (Lewin vd., 1939, s. 274).

Otokratik liderlik, tüm yetki ve sorumlulukların liderde toplandığı, amaç ve politikaların lider tarafından belirlendiği, işlerin ne zaman ve nasıl yapılacağına liderin karar verdiği bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz liderlik, astlar açısından belirsizlik yaratmakta; yönetilenlerin gelişmelerden habersiz, güvensiz ve liderin gücüne karşı korku içinde olmalarına yol açmaktadır (Arikboğa, 2007, s. 219). Otokratik liderler, genellikle yasal güç, cezalandırıcı güç ve ödüllendirici güç gibi pozisyonel güçlerine dayanarak liderlik yapmaktadırlar. Bu liderler, astlarına yönelik kararlar alırken ve onları yönlendirirken bu güçleri kullanarak etki sağlarlar (Uysal vd., 2012, s. 31).

3.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik, karar alma süreçlerinin ve sorumluluğun tek bir lider yerine ekip üyeleriyle birlikte paylaşıldığı bir liderlik tarzıdır. Bu tarzda lider, grup üyelerinin görüş ve fikirlerine değer verir, katılımcılığı teşvik eder ve işbirliği içinde çözüm üretmeye yönelik bir yaklaşım sergiler. Bu yaklaşımın benimsendiği birçok toplumda, grup üyeleri bürokratik bir sistem içinde, yeteneklerine uygun görevler üstlenerek grubun hedeflerini ve faaliyetlerini belirlemede aktif rol oynamaktadır. Demokratik liderler, çalışanlara rehberlik ederek, onların organizasyona katılımını destekler ve teşvik eder. Bu liderlik biçiminin en belirgin özelliği, astlara daha nazik bir tutum sergilenmesi, onların değerli hissettirilmesi ve cezadan ziyade ödül sistemine dayalı bir yaklaşım benimsenmesidir (Şahin vd., 2004, s. 657).

Demokratik liderlik, grup içerisindeki tüm karar ve faaliyetlerin üyelerle tartışılmasını sağlayan ve üyelerin kendi çalışma yöntemlerini seçmelerine izin veren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, demokratik liderlerin diğer liderlik tarzlarına kıyasla daha fazla sevildiğini göstermektedir. Bu tür liderlik

sergilenen gruplarda atmosfer, arkadaşça, grup merkezli ve kabul edilebilir bir düzeyde iş ile meşguliyet eğilimi göstermektedir. Ancak, demokratik liderliğin sergilendiği gruplar daha az üretken olmakla birlikte, liderin yokluğundan fazla etkilenmemektedir (Arkonaç, 1993, s. 176).

3.3. Destekleyici Lider

Destekleyici liderlik, dostane bir çalışma ortamı oluşturmayı ve çalışanlarla yakından ilgilenmeyi temel alan davranışları içermektedir (Can vd., 1998, s. 332). Bu liderlik türü genellikle “kişiye odaklı lider” ya da “uyumlu lider” gibi terimlerle tanımlanmaktadır. Destekleyici liderin temel yaklaşımı, astlarıyla olan ilişkilerini arkadaşlık ve dostluk temeline oturtarak yürütmesine dayanmaktadır. Bu liderlik davranışının, çalışanların iş doyumunu artırdığı ve işlerini başarma becerilerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Erdoğan, 1997, s. 349).

İşbirlikçi liderlik, liderin takipçilerine saygı duyarak onların duygu ve ihtiyaçlarını dikkate aldığı, takipçilerin çabalarını destekleyerek onları daha etkili bir şekilde çalışmaya ve istenilen sonuçlara ulaşmaya motive ettiği bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Raisiene, 2014, s. 180). Bu liderlik türü, astların ihtiyaçlarına önem vermeyi, onların refahı için çaba göstermeyi ve çalışma ortamında dostane bir atmosfer oluşturmayı temel alan davranışları kapsamaktadır (Yukl, 1982).

3.4. Karizmatik Lider

Karizmatik liderlik kavramı, ilk kez Max Weber tarafından literatüre kazandırılmıştır. Weber, karizmatik liderliği, liderin kişisel çekiciliği, liderlik yetenekleri ve olağanüstü özellikleri sayesinde takipçilerini etkileyen bir liderlik türü olarak tanımlamıştır. Bu tür liderler, güçlü bir vizyona sahip olup, insanların duygusal bağlarını etkileyerek onları harekete geçirebilmektedirler. Weber, karizma kavramını "karizmatik otorite" olarak ifade etmiş ve bu liderlik tarzını şu temel unsurlarla açıklamıştır (Weber, 1947, s. 358):

- Karizma, bir bireyin sahip olduğu insanüstü veya olağanüstü özellikler nedeniyle çevresindekiler tarafından ilgi ve hayranlıkla izlenen kişisel bir çekiciliği ifade eder. Bu özellikler, liderin benzersiz yetenekleri, vizyonu veya

özel becerileriyle ilişkilendirilebilir ve takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratır. Karizmatik liderler, bu kişisel nitelikleri sayesinde insanların duygusal bağlarını çekebilir ve onları yönlendirebilirler.

- Karizmatik liderin gücü, onun takipçilerinin bu özel niteliklerine ve yeteneklerine duyduğu inançtan kaynaklanır. Takipçiler, liderin vizyonuna ve yeteneklerine olan güvenleri nedeniyle ona bağlılık gösterir.
- Karizmatik liderler, mevcut düzeni sorgulayan ve önemli değişimlere öncülük eden figürlerdir. Bu özellikleri, özellikle kriz dönemlerinde veya büyük toplumsal dönüşüm zamanlarında ön plana çıkmalarını ve etkili olmalarını sağlar.

Karizmatik liderlik, genellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan ve olağanüstü niteliklere sahip, güçlü kişilik özellikleri taşıyan bireylerde görülen bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzında, liderlerin öne çıkan belirgin özellikleri arasında özgüven, cesaret, takipçileri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna yeteneği ve motivasyon sağlama becerisi yer almaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 52).

Karizmatik liderler, takipçilerine ilham vererek onların bağlılıklarını artıran, ortak hedeflere ulaşmalarını teşvik eden ve bu hedeflere ulaşıldığında başarı hissini paylaşan bireylerdir. Bu liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini şekillendirme becerisine sahiptir. Genel olarak, karizmatik liderler özgüvenleri, cesaretleri, etkileyici konuşma ve ikna yetenekleri, vizyonları ve değerleri sayesinde çevrelerindeki insanları etkileme gücüne sahiptir (Gül ve Çöl, 2003, s. 165).

4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik süreci, çeşitli kaynaklarda yapılan tanımlara göre, bir bireyin başkalarını etkileyebilme yeteneğini temel almaktadır. Liderlik üzerine yapılan araştırmalar genellikle, liderin neden ve nasıl etkili olduğu, bu etkide hangi mekanizmaların işlevsel olduğu ve liderlerin başkalarını etkilemek için kullandıkları güç kaynakları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Liderlik için, bir kişinin üst düzey bir pozisyonda bulunması ya da resmi yetkilere sahip olması zorunlu görülmemektedir. Liderlik, farklı seviyelerde gerçekleşebilmektedir. Esas olan, bir grubu harekete

geçirebilmek, hedefler belirlemek ve bu hedefler doğrultusunda grubu yönlendirebilmektedir (Şimşek, 2006, s. 3).

Antik dönemlerden bu yana liderlikle ilgili farklı bakış açıları ortaya konulmuştur. Bu görüşler incelendiğinde, bazı araştırmalar liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunurken, diğerleri bunun sonradan geliştirilebileceğine inanmaktadır. Zamanın değişmesiyle birlikte, farklı liderlik tarzlarına ilişkin yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik yaklaşımları genel olarak klasik ve modern olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Klasik liderlik yaklaşımları, liderlerin özelliklerine, davranışlarına ve bulundukları duruma göre liderlik anlayışlarını inceleyen üç ana başlık altında ele alınmaktadır. Özellikler yaklaşımı, liderlerin doğuştan sahip oldukları özellikleri vurgularken, davranışsal yaklaşım liderlerin davranışlarını ve bu davranışların etkilerini inceler. Durumsallık yaklaşımı ise, liderliğin başarısını çevresel faktörlere ve durumlara göre değerlendiren bir anlayışı benimser. Modern liderlik yaklaşımları ise daha çok dönüşümcü, etkileşimli ve karizmatik liderlik gibi liderliğin dinamik ve etkileyici yönlerine odaklanır. Bu yaklaşımlar, liderliğin sadece bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda lider ve takipçiler arasındaki etkileşimle şekillendiğini vurgular (Koçel, 2015, s.415).

4.1. Özellikler Yaklaşımı

Eski çağlarda, liderlerin insanüstü niteliklere sahip olup olmadıkları üzerinde durulmakta, liderlerin sihirli, üstün ve onları diğer insanlardan ayıran özelliklere sahip oldukları düşüncesi benimsenmektedir. Günümüze kadar olan süreçte, liderlik özellikleriyle ilgili pek çok çalışma yapılmakta ve bu çalışmalar, liderlikle ilgili özellikler yaklaşımını ortaya çıkarmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz 2005, s. 206).

Özellikler yaklaşımı, liderlerin olağanüstü yeteneklere sahip olduğu fikrini temel almakta ve onları başkalarından ayıran fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri dört ana grupta toplamaktadır. Fiziksel özellikler arasında güçlü bir yapıya sahip olma, boy, kilo, sağlık durumu, etkileme gücü ve etkili diksiyon yer almaktadır. Düşünsel özellikler; inisiyatif kullanma, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk alabilme ve ikna yeteneğini vurgulamaktadır. Duygusal özellikler, kendini kontrol

edebilme, güven duygusu ve başarı odaklılık gibi unsurları içerirken; sosyal özellikler, ilişkilerde başarılı olma, sosyal katılım ve politik olma gibi nitelikleri kapsamaktadır (Ünsal, 2011, s.260).

Özellikler yaklaşımı, liderin üstün zekâyâ veya etkili iletişim yeteneğine sahip olmasının tek başına iyi bir lider olduğunu kanıtlamadığını savunmaktadır. Bu yaklaşım, liderliği açıklamada yetersiz kalmaktadır çünkü bireyler ve çalışan grupları birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Ayrıca, insanların değişken kişisel nitelikleri ile sınırsız bilgi ve deneyimleri, bu teorinin liderlik kavramını tam olarak açıklamasını engellemektedir (Sığırı ve Ercil, 2007, s. 46).

4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıların liderin davranışlarını incelemesine yol açmıştır. Bu teorinin temelinde, liderin etkinliğini belirleyen unsurun özelliklerinden ziyade liderlik sürecinde sergilediği davranışlar olduğu fikri yatmaktadır. Liderin astlarıyla kurduğu iletişim, yetki devri yapıp yapmaması, planlama ve kontrol şekli, hedefleri belirleme biçimi gibi davranışlar, liderin başarısını etkileyen temel faktörler olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2005, s. 589).

Bu yaklaşım, bireylerin bireysel özelliklerinden ziyade davranışsal niteliklerine odaklanmaktadır. Liderliğin etkinliğini belirlemek için liderin örgüt üyeleriyle kurduğu iletişim becerisi, yetki devri, yetkinin planlanması ve denetim süreçleri gibi davranışsal faktörler dikkate alınmaktadır. Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin davranışlarına odaklanmasıyla birlikte etkili ve etkisiz lider kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşıma göre, liderlik yalnızca doğuştan gelen bir özellik değil, aynı zamanda eğitimle kazanılabilir veya liderlik davranışları geliştirilebilir (Megginson vd., 1993, s. 382).

Davranışsal yaklaşım, liderin belirli durumlarda sergilediği liderlik davranışlarını ele almaktadır. Bu teorinin gelişimine önemli katkı sağlayan çalışmalar arasında Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmaları öne çıkmaktadır. Bu araştırmalarda liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmış ve kişiye ağırlık veren ve

işe ağırlık veren lider davranışları olarak iki temel liderlik davranışı tespit edilmiştir (Koçel, 2014, s. 679).

Kişiye ağırlık veren liderler, insanlara ilgi gösterme, duygularını önemseme, ihtiyaç ve isteklerini dikkate alma gibi davranışlar sergilemektedir. İşe ağırlık veren liderler ise, görevlerin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır. Bu tür liderler için performans, prosedürler ve standartlar, insan ilişkilerinden daha öncelikli görülmektedir (Yukl, 2010, 104).

Bu araştırmalar sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin etkili olduğu belirlenmiştir: kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif oluşturma (initiating structure). Lider davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı görülmüştür. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin takipçileriyle güven ve saygıya dayalı ilişkiler geliştirmesi, onlarla dostane bağlar kurması ve grup üyelerinin ihtiyaçlarına yakın ilgi göstermesi gibi davranışlarını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, klasik beşeri ilişkiler anlayışını aşarak, liderin grup üyelerinin istek ve gereksinimlerini ön planda tutmasını ve bu doğrultuda hareket etmesini içerir. Dolayısıyla, bu faktör liderin izleyicilerine yönelik davranışlarını öncelikli hale getirdiğini yansıtmaktadır (Koçel, 2005, s. 590). İnisiyatif oluşturma (initiating structure), liderin ekip üyeleri arasındaki görevleri organize etmesi, hedeflere ulaşmak için açık talimatlar vermesi ve iş süreçlerini planlı bir şekilde düzenlemesiyle ilişkilidir. Bu liderlik tarzı, özellikle iş akışının sistematik hale getirilmesi, ekip üyelerinin sorumluluklarının netleştirilmesi ve performans beklentilerinin belirlenmesi gibi unsurları içerir. İnisiyatif alan liderler, belirli kurallar ve prosedürler doğrultusunda hareket ederek verimliliği artırmayı amaçlar. Bu yöntem, genellikle sıkı denetim ve yönlendirme gerektirdiğinden, özellikle yapılandırılmış ve hedef odaklı çalışma ortamlarında daha etkili olmaktadır.

Davranışsal liderlik teorisi üzerine çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu alandaki en önemli çalışmalar arasında Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri ile Likert'in Sistem 4 Modeli yer almaktadır.

4.2.1. Ohio State Araştırmaları

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerin sergilediği belirli davranış kalıplarını tespit etmeyi amaçlamıştır. 1945 yılında başlatılan çalışmalar sonucunda yaklaşık 1800 lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. Bu davranış biçimlerinden yola çıkılarak ‐Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi‐ (Leadership Behavior Description Questionnaire - LBDQ) geliştirilmiştir. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi gibi alanlardan araştırmacılarından oluşan ekip, Hava ve Deniz Kuvvetlerindeki liderler, üretim hattı yöneticileri, bölge kooperatifi yöneticileri, üniversite ve ortaöğretim yöneticileri ile öğretmenler gibi farklı lider grupları üzerinde çalışmıştır. Araştırmalar, liderlerin bireysel ve kişiler arası ilişkilerde zamanlarını nasıl kullandıkları ile sorumluluk ve otorite düzeyleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Yukl, 1989, s. 5).

İnsan İlişkilerine Dönüklük ↑	Yüksek Derecede İnsan İlişkilerine Dönüklük Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 2	Yüksek Derecede İnsan İlişkilerine Dönüklük Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 1
	Düşük Derecede İnsan İlişkilerine Dönüklük Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 3	Düşük Derecede İnsan İlişkilerine Dönüklük Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 4
→ Yapıyı Harekete Geçirme		

Şekil 1. Ohio State Liderlik Yaklaşımı (Koçel, 2011, s. 579)

Çalışmada, liderlerin davranış biçimleri analiz edilmiş ve bu davranışların "yapıyı harekete geçirme" ile "anlayış" değişkenleri etrafında yoğunlaştığı sonucuna ulaşılmıştır. "Yapıyı harekete geçirme," belirlenen hedeflere ulaşmak için planlama, kontrol, koordinasyon ve yönlendirme gibi faaliyetleri kapsarken; "anlayış," liderin üyelerle arasında güven ve saygı temelli bir ilişki kurması ve onların istek ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesini ifade etmektedir (Gümüş, 2010, s. 8).

Liderlerin takipçileriyle kurduğu olumlu etkileşim, güven ve saygı ortamı yaratarak dostluk ve arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, "kişiyi dikkate alma" faktörü olarak adlandırılmaktadır. Bu faktör, geleneksel

ast-üst ilişkisinin ötesine geçerek liderin takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılama ve bu doğrultuda hareket etmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, lider, takipçilerinin tüm gereksinimlerini karşılayan bir temsilci rolünü üstlenmektedir. Özetle, bu yaklaşım liderin faaliyetlerini takipçilerine odaklayarak onlara öncelik verdiğini vurgulamaktadır (Koçel, 2007, s. 590).

4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947 yılında Rensis Likert tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgüt üyelerinin tatminini ve verimliliğini artıran etkenlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu süreçte, verimlilik, çalışan bağlılığı, devamsızlık, motivasyon ve maliyet gibi ölçütler değerlendirilmiştir. Araştırma, lider davranışlarını "işe dönük lider" ve "kişiyeye dönük lider" olmak üzere iki ana başlıkta sınıflandırmıştır. İşe dönük lider, astlarını yaptıkları işin başarısına göre yönlendiren ve biçimsel otoritesini kullanan lider tipiyken, kişiyeye dönük lider, yetkilerinin bir kısmını astlarına devrederek hedeflere ulaşmayı amaçlayan lider olarak tanımlanmıştır. Likert, kişiyeye dönük liderliğin, işe dönük liderliğe kıyasla çok daha etkili olduğunu saptamıştır (Şimşek vd., 2011, s. 255-256).

Kişiyeye yönelik liderlik davranışları, çalışanların desteklenmesi ve karşılıklı ilişkilerin kolaylaştırılması üzerine yoğunlaşırken, işe yönelik davranışlar daha çok amacın belirginleştirilmesi ve işin kolaylaştırılması yönünde şekillenmektedir. İşe yönelik davranış sergileyen liderler, çalışanların belirli ilke ve yöntemlere uygun şekilde çalışıp çalışmadığını kontrol ederek, formel otoritelerini kullanmaktadırlar. Ancak bu yaklaşım, üyelerde baskı hissi yaratabilir ve moral ile motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Buna karşın, kişiyeye yönelik liderlik davranışları sergileyen liderler, yetki devri, üyelerin tatminini sağlama, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların gelişimine özen gösterir. Michigan Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmaları, kişiyeye yönelik liderlik tarzının daha etkili olduğunu ortaya koymuştur (Koçel, 2011, s. 579).

4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarından elde edilen yönetsel eğilimleri bir matris yapısına uyarlayarak yönetim tarzı matrisini geliştirmiştir. Bu modelde yöneticinin üretime ve insan

Blake ve Mouton'un geliştirdiği matris, liderlik davranışlarını beş temel kategoriyle açıklamaktadır. Örneğin, 9-1 derecesi üretime yüksek önem verirken kişisel ilişkilere düşük önem veren bir liderlik tarzını ifade eder. 1-9 derecesi ise liderin takipçileriyle ilişkilere aşırı önem verip iş süreçlerini ihmal ettiği bir durumu açıklar. 5-5 dereceli liderlik davranışı ise üretime ve iş görenlerle ilişkilere eşit derecede önem veren, bu iki faktör arasında bir denge gözetten liderlik tarzını temsil etmektedir (Koçel, 2005, s. 593).

4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor'un 1957'de geliştirdiği teori, insan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımların, liderlik ve yönetim davranışlarını etkileyebileceği fikrine dayanmaktadır. McGregor, lider davranışlarını şekillendiren temel unsurlardan birinin, liderin insan davranışlarına bakış açısı olduğunu savunmaktadır. İlk olarak, Taylor ve Fayol'un klasik yönetim anlayışını temel alarak X Teorisi'ni ortaya koymuş, ardından insan ilişkilerine yönelerek Y Teorisi'ni geliştirmiştir. Bu yaklaşım, insan ilişkilerinin önemine dikkat çekmiş ve sonraki çalışmalara yön vermiştir (Köse, 2015, s. 20).

Davranışsal liderlik teorilerinden biri olan X ve Y Teorisi, Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanlar, birbirine zıt özellikler sergileyen iki farklı gruba ayrılmaktadır. X grubundaki çalışanlar, çalışmaktan hoşlanmayan, sürekli denetim gerektiren ve sorumluluk almaktan kaçınan bireylerdir. Y grubundaki çalışanlar ise çalışmayı seven, denetime ihtiyaç duymayan ve sorumluluk almaktan çekinmeyen bireylerdir. Bu teoriye göre, lider eğer alışanlarının X grubuna ait özellikler taşıdığına inanıyorsa otokratik bir yönetim tarzı benimseyecek; eğer Y grubuna ait olduğunu düşünüyorsa daha demokratik bir yönetim anlayışı sergileyecektir (Kozak, 2008, s. 494).

4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, etkili bir işletmenin nasıl çalıştığını araştırarak "Sistem 4" adını verdiği bir model geliştirmiştir. Bu modelde, öncelikle mevcut durum ile çalışanların ideal durum algıları ölçülmekte ve sistemin ideal modelden (Sistem 4) ne kadar uzak

olduğu belirlenmektedir. Ardından, ideal modele ulaşmak için eğitim programları uygulanmaktadır (Koçel, 2011, s. 582).

Likert, sermaye piyasasındaki kayıpların alternatifler değerlendirilerek kolayca telafi edilebileceğini, ancak insan kaynaklarındaki kayıpların aynı şekilde giderilemeyeceğini savunmaktadır. İş gücünde meydana gelen kayıplar, personel temini ve adaptasyon sürecinde çeşitli problemlere yol açabilirken, sermaye piyasasındaki değişimlerde daha fazla seçenek mevcut olmaktadır (Eren, 2001, s. 41).

Sistem 4'te, işletme için en uygun çalışma şartları, destekleyici ve yardımsever ilişkiler temelinde tanımlanmıştır. Bu ilişkiler, lider ve çalışanların tecrübe, değer, beklenti, duygu ve düşüncelerini paylaşarak karşılıklı güven ve dayanışmayı artırmaya yöneliktir. Likert'in modelinde yönetici davranışları dört başlıkta sınıflandırılmıştır: Sömürücü Otokratik Yönetim (Sistem 1), Yardımsever Otokratik Yönetim (Sistem 2), Katılımcı Yönetim (Sistem 3) ve Katılımcı Grup Yönetim (Sistem 4) (Koçel, 2011, s. 582).

4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsal Liderlik Yaklaşımı, ilk kez 1969 yılında Eğitim ve Geliştirme Dergisi'nde "Liderlik Yaşam Döngüsü" olarak tanımlanmıştır (Graeff, 1997, s. 153). Bu yaklaşım, evrensel bir liderlik özelliği ya da davranışının bulunmadığını savunur. Farklı ortam ve gruplar için farklı liderlik davranışlarının gerekli olduğunu ileri sürer. Liderlik, liderin içinde bulunduğu koşullardan etkilenir ve liderin etkinliğini belirleyen en önemli unsur, ortamın gereklilikleridir (Başaran, 2008, s. 90).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı, klasik liderlik yaklaşımlarından farklı olarak liderlik tarzının ortam koşullarına göre değişkenlik göstermesi üzerine odaklanır. Bu yaklaşımda liderin etkinliği, örgüt üyelerinin nitelik ve yeteneklerini anlaması, lider-üye ilişkilerini geliştirmesi ve ihtiyaçlara uygun liderlik tarzı uygulamasıyla ilişkilidir. Teoriye göre liderlik, yalnızca bir görevi idare etme pozisyonu değil, her bir grup üyesine yönelik farklı ve uygulamaya dönük liderlik tarzları geliştirme sürecidir (Vroom ve Von Solms, 2004, s.191).

Durumsallık yaklaşımları, liderlik teorileri içinde önemli bir yer tutmaktadır ve bu yaklaşımlar, liderlik tarzlarının belirli bir duruma ve çevresel faktörlere bağlı olarak

değişebileceğini savunur. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli gibi teoriler, bu kapsamda yer alan önemli teorilerdir. Bu teoriler, liderlerin farklı koşullar altında nasıl etkili bir şekilde liderlik yapabileceklerine dair stratejiler sunar ve liderlik tarzlarının duruma göre nasıl şekilleneceğini anlamamıza yardımcı olur (Peretomode, 2012, s. 14).

4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler, lider davranışlarını ortam ve koşulları göz önünde bulundurarak incelemiş ve liderlik davranışları ile durumsal değişkenleri bir araya getirmiştir. Teorisi, çalışan performansının liderlik tarzı ve çevresel özelliklerin bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Fiedler, en iyi liderlik tarzının tek bir modelle tanımlanamayacağını ve liderin etkinliğini belirleyen üç temel durumsal değişkenin bulunduğunu belirtmiştir: liderin pozisyon gücü, lider-izleyen ilişkileri ve görevin yapısı (Koçel, 2011, s. 585).

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal Faktörler	Lider-Ast İlişkileri	İyi				Zayıf			
	İşin Niteliği	Rutin		Karmaşık		Rutin		Karmaşık	
	Liderin Otoritesinin Derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	Durumun Elverişliliği	Çok Elverişli				Elverişli		Az Elverişli	
	Durumsal Belirsizlik	Çok Belirli				Çok Belirli		Az Belirli	
	Liderlik Tarzı	İş	İş	İş	Ast	Ast	Ast	İş	İş

Şekil 3. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli (Zel 2006, s. 148)

Çizelgede görüldüğü üzere, lider ile izleyenler arasındaki iletişimin kalitesi ve iş ile formel otoritenin durumu, liderlik tarzını etkileyen faktörlerdir. Etkin liderlik davranışı, mevcut duruma bağlı olarak değişir. Bazı durumlar için kişiye yönelik liderlik daha uygunken, diğer bazı durumlar için işe yönelik liderlik daha başarılı sonuçlar doğurabilmektedir (Wagner ve Hollenback, 2010, s. 242).

4.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı

Örgütlerde etkili liderlik davranışlarına ilişkin yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan en güncel teorilerden biri, House ve Mitchell tarafından geliştirilen Yol-Amaç Modeli'dir. Bu model, liderin izleyicilerini nasıl etkilediğini, amaçların nasıl algılandığını ve bu amaçlara ulaşma yollarını incelemektedir. Yol-Amaç Modeli, güdülenmedeki umut (beklenti) modelinin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Modelin temel varsayımı, liderlerin örgütsel amaçlara ulaşmak, iş yerinde iş tatmini sağlamak ve astlarını (izleyicilerini) güdülemek konusunda etkili olan kişiler olduğudur (Eren, 1998, s. 363).

Araştırmacılar, liderlerin örgütlerde iki temel işlevi yerine getirdiğini öne sürmektedir. İlk işlev, örgütsel hedefleri belirleyerek çalışanlara hangi davranışların ödüllendirileceğini bildirmektir. İkinci işlev ise istenen davranışları teşvik ederek çalışanların hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak ve ödülleri artırmaktır. Liderin davranışlarının, çalışanlar tarafından kabul edilmesi, bu davranışların ya anında tatmin edici olması ya da çalışanların gelecekteki tatminlerine katkı sağlayacak bir araç olarak algılanmasına bağlıdır. Ayrıca, bir liderin davranışları, görevlerin başarıyla tamamlanması, ihtiyaçların karşılanması ve işin başarısı için gerekli faaliyetlerin desteklenmesi durumunda motive edici bir etki yaratmaktadır (Cinel, 2008, s. 23).

4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Hersey ve Blanchard, geliştirdikleri liderlik modeliyle, etkili liderliği tesis etmek amacıyla liderlik biçimleri ile çeşitli durumlar arasında mantıklı bir ilişki kurmayı amaçlamışlardır. Bu kuramda, liderlik biçimlerinin izleyenlerin "olgunluk düzeyine" uygun olması gerektiği vurgulanmıştır. Hersey ve Blanchard'ın modeline göre, liderlik biçimleri ile izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki bulunmakta olup, liderin tarzı bu düzeyle uyumlu olmalıdır. Ayrıca, bu liderlik modeli, çoğu davranışsal liderlik yaklaşımında olduğu gibi, iki temel boyut üzerinde yoğunlaşmaktadır: görev odaklı davranışlar ve ilişki odaklı davranışlar (Şirin, 2008, s. 45).

Görev davranışında lider, çalışanların görevlerini nasıl yerine getireceklerini ve bu görevlerin yerine getirilme şeklini belirler. İlişki davranışında ise lider, bireylerle

sürekli iletişim kurarak onları dinler, teşvik eder, düşüncelerini netleştirir ve onlara destek sağlar. Bu model, liderin liderlik tarzını, izleyenlerinin olgunluk seviyesine göre ayarlamasını önermektedir (Paksoy, 1993, s. 19).

4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin'in üç boyutlu liderlik modelindeki temel nokta yönetsel etkililiktir ve bu temele dayalı olarak Reddin, 3-D adını verdiği kuramını geliştirmiştir. Reddin; Blake ve Mouton ile Ohio State çalışmalarına etkililiği de ekleyerek, liderlik davranışının üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğini belirtmektedir. Başka bir deyişle, liderliğin ilişki ve görev boyutlarına etkililik boyutunu da eklemiştir. Burada bahsedilen etkililik, bir liderin pozisyonunun gerektirdiği işleri yerine getirme derecesidir. Liderin etkililiği, ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmelidir (Ömürgönülgen ve Sevim, 2005, s. 92-93).

Reddin'e göre, herhangi bir yaklaşım her zaman diğerinden daha etkili değildir. Temel yaklaşımlardan her biri, uygulandığı duruma bağlı olarak daha fazla ya da daha az etkili olabilir. Her bir yaklaşımın uygunluğu, sadece davranıştan değil, içinde bulunulan durumun şartlarından kaynaklanmaktadır. Bir yönetici her durumda etkili olmak istiyorsa, Reddin'in tavsiyesi, "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda, belirli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını uygulamak anlamına gelmektedir (Zel, 2006, s. 129).

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu başlık altında araştırmanın yöntem ve gereci, amaç ve önemi, problem cümlesi, veri toplama araçları, bulguları ve yorumları yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu başlık altında, çalışmanın amacı ve önemi, problem cümlesi, araştırmanın varsayımları, kısıtları, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, veri analiz yöntemleri ve araştırmanın hipotezleri ele alınmaktadır.

Bu çalışmada yöneticilerin duygusal zekâ ve liderlik özellikleri düzeylerinin belirlenmesi, duygusal zekânın liderlik özellikleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularını tanıma, başkalarının duygularını anlama, duygusal bilgiyi yönetme ve etkili iletişim kurma becerisi olarak tanımlanır. Liderlik ise bireylerin, grupların veya organizasyonların hedeflerine ulaşmalarını sağlama sürecidir. Bu bağlamda, liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi anlamak, liderlerin yönetim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetebilmeleri için önemli bir temel sunmaktadır.

Liderlik türleri, yöneticilerin farklı bağlamlarda nasıl davrandıklarını ve astlarıyla nasıl etkileşim kurduklarını anlamaya yardımcı olur. Otokratik, demokratik, karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi türlerin her biri, liderlerin duygusal zekâ seviyelerine göre farklı etkiler yaratabilir. Bu çalışmada, duygusal zekâ ile liderlik türleri arasındaki olası ilişkiler değerlendirilecek ve hangi duygusal zekâ becerilerinin liderlik türleriyle daha uyumlu olduğu incelenecektir.

Araştırmanın önemi, günümüz organizasyonlarında yöneticilerin sadece teknik bilgi ve becerilere değil, aynı zamanda sosyal ve duygusal yetkinliklere de ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır. Duygusal zekânın, liderlerin ekip üyeleriyle güçlü bağlar kurmasını, çatışmaları etkili bir şekilde yönetmesini ve daha motive edici bir liderlik sergilemesini sağladığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırma

bulgularının, liderlik gelişim programlarına rehberlik etmesi ve organizasyonel başarıyı artırması beklenmektedir. Ayrıca, duygusal zekâ ile liderlik türleri arasındaki bağın daha iyi anlaşılması, yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

1.2. Araştırma Sorusu

Duygusal zekâ, bireylerin hem kendileriyle hem de çevrelerindeki kişilerle kurdukları ilişkileri etkileyen önemli bir kavram olarak günümüzde büyük ilgi görmektedir. Özellikle iş dünyasında, liderlerin sadece teknik bilgi ve yetkinliklere değil, aynı zamanda duygusal zekâ becerilerine de sahip olması beklenmektedir. Çünkü duygusal zekâ, liderlerin ekip üyeleriyle etkili iletişim kurmasını, çatışmaları çözmesini ve motivasyonu artırmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda, duygusal zekânın liderlik becerileri üzerindeki etkisi, liderlik türleri bağlamında da incelenmeye değer bir konu haline gelmiştir.

Liderlik türleri, liderlerin farklı bağlamlarda sergiledikleri davranış ve stratejileri anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Otokratik, demokratik, dönüşümcü ve karizmatik gibi liderlik türleri, liderlerin farklı ihtiyaçlara ve ortamlara nasıl yanıt verdiğini göstermektedir. Ancak, liderlerin bu tür davranışları sergilemesinde duygusal zekâ becerilerinin rolü tam anlamıyla açıklığa kavuşturulmamıştır. Özellikle, bir liderin duygusal farkındalığı, empati yeteneği, öz denetimi ve sosyal becerilerinin, sergilediği liderlik türü üzerindeki etkisini anlamak, hem teorik hem de pratik açıdan önemlidir. Bu bağlamda çalışmanın araştırma sorusu, “Yöneticilerin duygusal zekâsı ile liderlik kapasiteleri arasında bir ilişki var mıdır, eğer varsa duygusal zekâ ile liderlik kapasiteleri arasındaki ilişki hangi yöndedir?”

1.3. Varsayımlar

Araştırma kapsamında Isparta Organize Sanayi bölgesindeki işletmelerde çalışmakta olan yöneticilere ulaşılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin bilgi toplama aracına verdikleri yanıtların, gerçek durumu yansıttığı varsayılmaktadır.

1.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, Isparta OSB’de çalışmakta olan yöneticilerin duygusal zekâ ve liderlik özellikleri düzeylerinin belirlenmesini, duygusal zekânın liderlik özellikleri üzerindeki etkisinin incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini Isparta Organize Sanayi bölgesinde çalışmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmada ulaşılan örneklem bu evrenin özelliklerin yansıtmaktadır, genelleme yapılamaz. Araştırmanın bölge ya da ülke bazında genellenebilmesi için daha geniş bir örneklemle çalışılması uygun olacaktır.

1.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Isparta Organize Sanayi bölgesinde çalışmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Bölgede çalışmakta olan 250 kişinin oluşturduğu evrenden %95 güven düzeyinde ve %5 hata payı ile çekilmesi gereken örneklem büyüklüğü yaklaşık 152 kişi olacaktır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 130). Geçerli araştırma kapsamında Isparta OSB’de çalışmakta olan 163 yöneticiye ulaşılmıştır. Bu anlamda örneklemin evreni temsil ettiği söylenebilir.

1.6. Veri Toplama Aracı

Geçerli araştırmada veri toplama aracı olarak 3 bölümde oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk kısmında katılımcıların yaş, cinsiyet, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi bilgileri isteyen sorular yer almaktadır. Oluşturulan veri toplama formları 28 Kasım 2024 – 28 Aralık 2024 tarihleri arasında katılımcılara iletilerek veri toplama süreci yürütülmüştür.

Formun ikinci kısmında Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen, Deniz (2012) tarafından Türkçeye çevirisi, güvenirlik ve geçerlilik analizi yapılan Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek beşli Likert olacak şekilde geliştirilmiştir ve toplamda 16 sorudan oluşmakta olup 4 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları kendi duygularını değerlendirebilme, başkalarının duygularını değerlendirebilme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü şeklindedir.

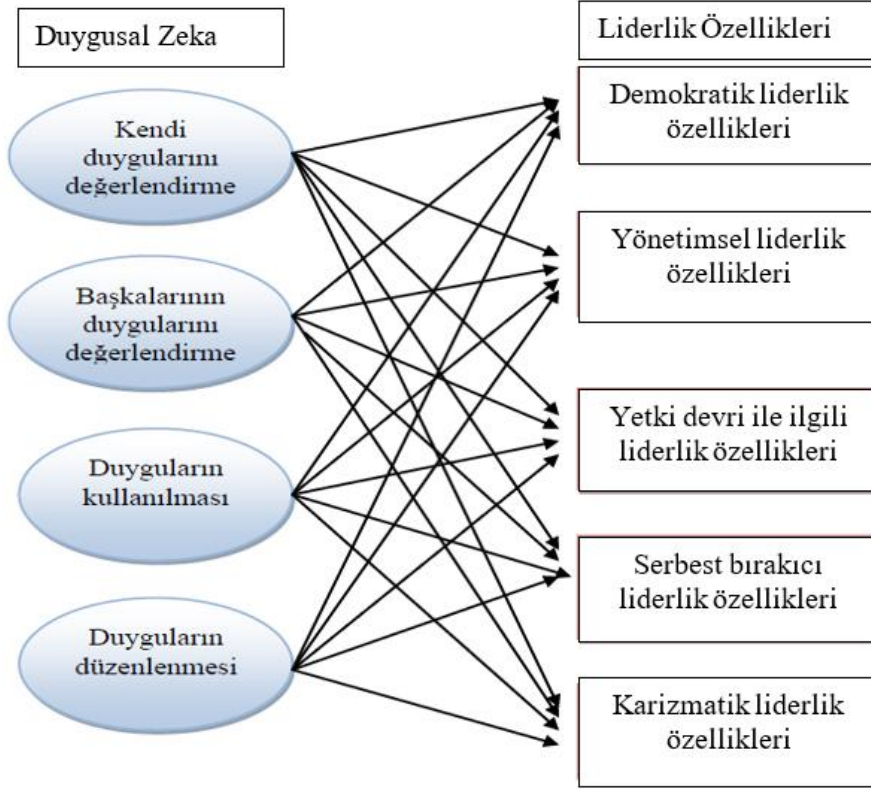
Araştırmanın üçüncü kısmında Aykan (2004)'ın geliştirdiği; geçerlik ve güvenirlik analizini yapmış olduğu liderlik özellikleri ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert olacak şekilde geliştirilmiş ve toplam 15 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçeğin alt boyutları; demokratik liderlik özellikleri, yönetsel liderlik özellikleri, yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özellikleri ve karizmatik liderlik özellikleri şeklindedir.

1.7. Analiz Yöntemi

Anket formları aracılığıyla toplanan veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22.0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu programdan yararlanılmıştır. Veriler normallik, basıklık ve çarpıklık katsayıları göz önünde bulundurularak normallik testine tabi tutulmuş ve dağılımın normallik şartını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle araştırma genelinde parametrik analizlerden faydalanılmıştır.

Araştırmada tanımlayıcı istatistikler kapsamında ortalama, standart sapma ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Verilerin analizi sırasında, iki kategorili değişkenlerin karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla kategorili değişkenlerin değerlendirilmesinde ise ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılıklar tespit edilmesi durumunda, Post-Hoc analizleri yapılmış ve varyansların eşitliği varsayımının sağlandığı gruplar arasında LSD analizi tercih edilmiştir. Boyutlar arasındaki korelasyon ilişkilerinin incelenmesinde, Levene'in varyansların eşitliği varsayımının geçerli olduğu durumlarda Pearson korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, %95 güven aralığında yorumlanmıştır.

1.8. Araştırmanın Modeli



Şekil 4. Duygusal Zekânın Liderlik Özelliklerine Etkisi Modeli

1.9. Araştırma Hipotezleri

Bu araştırmada, teorik bölümde işlenen konular doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Ana Problem: Duygusal zekânın liderlik özellikleri üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığının incelenmesi bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

H1: Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu demokratik liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H2: Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu yönetimsel liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H3: Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H4: Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu serbest bırakıcı liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H5: Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu karizmatik liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H6: Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu demokratik liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H7: Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu yönetsel liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H8: Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H9: Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu serbest bırakıcı liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H10: Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu karizmatik liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H11: Duygulardan yararlanma alt boyutu demokratik liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H12: Duygulardan yararlanma alt boyutu yönetsel liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H13: Duygulardan yararlanma alt boyutu yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H14: Duygulardan yararlanma alt boyutu serbest bırakıcı liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H15: Duygulardan yararlanma alt boyutu karizmatik liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H16: Duyguların kontrolü alt boyutu demokratik liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H17: Duyguların kontrolü alt boyutu yönetsel liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H18: Duyguların kontrolü alt boyutu yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H19: Duyguların kontrolü alt boyutu serbest bırakıcı liderlik özelliklerini etkilemektedir.

H20: Duyguların kontrolü alt boyutu karizmatik liderlik özelliklerini etkilemektedir.

2. BULGULAR

Bu bölümde araştırmada irdelenen probleme yönelik toplanan verilerin analizi doğrultusunda elde edilen bulgular aktarılmaktadır.

2.1. Normallik Testleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik ve güvenirlik sınamaları aşağıda aktarılmaktadır. Çalışma kapsamında uygun analiz tekniklerini seçebilmek adına basıklık ve çarpıklık katsayıları aracılığıyla normallik sınamaları gerçekleştirilmiştir. Geçerli çalışmada Duygusal Zekâ Ölçeği ve Liderlik Özellikleri Ölçeği'nin orijinal alt boyutlarına sadık kalınmıştır.

2.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeği Normallik Testi

Tablo 1'de duygusal zekâ ölçeği alt boyutlarının ifade sayıları, aritmetik ortalamaları, güvenirlik sınamasında kullanılan Cronbach alpha değerleri, normallik sınamasında kullanılan basıklık ve çarpıklık değerleri aktarılmaktadır.

Tablo 1. Duygusal Zekâ Ölçeği Normallik Testi

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alpha	$\bar{X}$	SS	Normallik Testi	
					Kurtosis (Basıklık)	Skewness (Çarpıklık)
Kendi Duygularını Değerlendirebilme	4	0,81	3,62	0,81	-0,05	-0,33
Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme	4	0,85	3,12	0,81	-0,53	0,39
Duygulardan Yararlanma	4	0,85	3,91	0,87	0,06	-0,94
Duyguların Kontrolü	4	0,86	3,58	0,89	-0,008	-0,67

Uygulanan normallik testinin çıktıları basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine göre incelenmiştir. Duygusal Zekâ ölçeğinin alt boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile + 1 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu değerlerden hareketle dağılımın normal dağılıma uyduğu görülmektedir (Leech vd., 2005, s. 28).

Cronbach alpha katsayısı ölçekte yer alan ifadelerin homojen yapısını ifade etmek ve sorgulamak amacıyla kullanılmaktadır. Cronbach alpha katsayısı madde iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Cronbach alpha katsayısı yüksek olan ölçeklerdeki maddelerin birbiriyle tutarlı olduğu, bir o kadar da aynı özellikleri ölçen maddelerden oluştuğu yorumu yapılabilmektedir. Cronbach alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliğini yorumlamak için aşağıdaki aralık değerlerinden yararlanılabilmektedir (Kalaycı, 2018, s. 405);

- $0 \leq \alpha < 0.40$ ise güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte bir ölçektir.

Duygusal Zekâ ölçeği her biri 4 ifade içeren 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; kendi duygularını değerlendirebilme, başkalarının duygularını değerlendirebilme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolüdür.

Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,62; standart sapması 0,81'dir. Alt boyutun Cronbach alpha katsayısı 0,81 olarak tespit edilmiştir ve bu değer yüksek güvenilirlik derecesine karşılık gelmektedir.

Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,12; standart sapması 0,81'dir. Alt boyutun Cronbach alpha değeri 0,85 olarak tespit edilmiştir ve bu değer yüksek güvenilirlik derecesine karşılık gelmektedir.

Duygulardan yararlanma alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,91; standart sapması 0,87'dir. Alt boyutun Cronbach alpha katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir ve bu değer yüksek güvenilirlik derecesine karşılık gelmektedir.

Duyguların kontrolü alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,58; standart sapması 0,89'dur. Alt boyutun Cronbach alpha değeri 0,86 olarak tespit edilmiştir ve bu değer yüksek güvenilirlik derecesine karşılık gelmektedir.

2.1.2. Liderlik Özellikleri Ölçeği Normallik Testleri

Tablo 2’de liderlik özellikleri ölçeği alt boyutlarının ifade sayıları, aritmetik ortalamaları, güvenilirlik sınavında kullanılan Cronbach alpha değerleri, normallik sınavında kullanılan basıklık ve çarpıklık değerleri aktarılmaktadır.

Tablo 2. Liderlik Özellikleri Ölçeği Normallik Testleri

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alpha	$\bar{X}$	SS	Normallik Testi	
					Kurtosis (Basıklık)	Skewness (Çarpıklık)
Demokratik Liderlik Özellikleri	4	0,60	3,86	0,60	-0,41	-0,39
Yönetimsel Liderlik Özellikleri	4	0,50	4,04	0,46	-0,73	-0,30
Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özellikleri	2	0,66	3,53	0,85	-0,85	-0,21
Serbest Bırakıcı Liderlik Özellikleri	2	0,45	3,77	0,67	-0,26	-0,10
Karizmatik Liderlik Özellikleri	3	0,64	3,73	0,69	-0,25	-0,22

Uygulanan normallik testinin çıktıları basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine göre incelenmiştir. Liderlik Özellikleri ölçeğinin alt boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile + 1 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu değerlerden hareketle dağılımın normal dağılıma uyduğu görülmektedir (Leech vd., 2005, s. 28).

Liderlik Özellikleri ölçeği beş alt boyuttan oluşmaktadır; 4 ifadeden oluşan demokratik liderlik alt boyutu, 4 ifadeden oluşan yönetimsel liderlik alt boyutu, 2 ifadeden oluşan yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri alt boyutu, 2 ifadeden oluşan serbest bırakıcı liderlik özellikleri alt boyutu ve 3 ifadeden oluşan karizmatik liderlik özellikleri alt boyutu.

Demokratik liderlik özellikleri alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,86; standart sapması 0,60'tır. Alt boyutun Cronbach alpha değeri 0,60 olarak tespit edilmiştir ve bu değer oldukça güvenilir derecesine karşılık gelmektedir.

Yönetimsel liderlik özellikleri alt boyutunun aritmetik ortalaması 4,04; standart sapması 0,46'dır. Alt boyutun Cronbach alpha değeri 0,50 olarak tespit edilmiştir ve bu değer düşük güvenilir derecesine karşılık gelmektedir.

Yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,53; standart sapması 0,85'dir. Alt boyutun Cronbach alpha değeri 0,66 olarak tespit edilmiştir ve bu değer oldukça güvenilir derecesine karşılık gelmektedir.

Serbest bırakıcı liderlik özellikleri alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,77; standart sapması 0,67'dir. Alt boyutun Cronbach alpha değeri 0,45 olarak tespit edilmiştir ve bu değer düşük güvenilirlik derecesine karşılık gelmektedir.

Karizmatik liderlik özellikleri alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,72; standart sapması 0,69'dur. Alt boyutun Cronbach alpha değeri 0,64 olarak tespit edilmiştir ve bu değer oldukça güvenilir derecesine karşılık gelmektedir.

2.2. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya katılan Isparta Organize Sanayi Bölgesi örneklem grubunun yaş, cinsiyet, çalıştıkları sektör, eğitim durumları, iş tecrübesine dair bulgular yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri

Demografik Değişkenler	Değişken Düzeyleri	<i>n</i>	Yüzde
Yaş	18-32	39	23,9
	33-45	73	44,8
	45+	51	31,3
Cinsiyet	Kadın	67	41,1
	Erkek	96	58,9
Çalıştıkları Sektör	Ahşap-metal-mermer	57	35,0
	Gıda	64	39,3
	Kozmetik	21	12,9
	Tekstil	21	12,9
Eğitim Durumları	Lisans	84	51,5
	Ön lisans	39	23,9
	Lise	40	24,5
İş Tecrübesi	1-10 Yıl	65	39,9
	11-20 Yıl	73	44,8
	21+ Yıl	25	15,3

Araştırma Isparta Organize Sanayi Bölgesi katılımcılarının %44,8’i 33-45 yaş aralığındaki yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %58,9’u erkeklerden meydana gelmektedir ve toplam katılımcıların %39,3’lük kısmı gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Katılımcıların %51,5’lik bir kısmı lisans mezunudur ve %44,8’lik kısmı 11-20 yıl arası sektör deneyimine sahiptir.

2.3. Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde duygusal zekâ ölçeği alt boyutlarının demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına dair bilgiler aktarılmaktadır.

2.3.1. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 4’te aktarılmaktadır.

Tablo 4. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	3,50	0,83	t = -2,20; p = 0,02
Kadın	67	3,79	0,76	
Yaş				
18-32	39	3,75	0,90	F(2,160) = 0,667; p = 0,514
33-45	73	3,60	0,79	
45+	51	3,55	0,78	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	3,62	0,81	F(3,159) = 1,730; p = 0,163
Gıda	64	3,73	0,85	
Kozmetik	21	3,27	0,74	
Tekstil	21	3,63	0,69	
Eğitim Durumu				
Lise	40	3,46	0,90	F(2,160) = 0,964; p = 0,383
Önlisans	39	3,66	1,00	
Lisans	84	3,67	0,66	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	3,71	0,89	F(2,160) = 0,689; p = 0,504
11-20	73	3,55	0,78	
21+	25	3,59	0,69	

Araştırmada Isparta Organize Sanayi Bölgesi katılımcılarından toplanan verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı belirlenmiş ve bu nedenle analizlerde parametrik yöntemler tercih edilmiştir. İkili gruplar arasında boyut puanlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Çoklu grupların boyut puanları arasındaki farklılıkları değerlendirmek amacıyla ANOVA analizi kullanılmıştır. ANOVA analizinde anlamlı bir farklılık tespit edildiğinde ve Levene'nin varyansların eşitliği varsayımının sağlandığı durumlarda, Post-Hoc analizlerinden LSD yöntemi tercih edilmiştir.

Tablo 4'te kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına dair bulgular aktarılmaktadır. Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun cinsiyete göre karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmıştır ($t = -2,20$; $p = 0,02$). Analiz bulgularından hareketle kadın katılımcıların kendi duygularını değerlendirebilme düzeylerinin erkek katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir ($p > 0,05$). Katılımcıların kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu puanları yaşlarına ($F(2,160) = 0,667$; $p = 0,514$); çalıştıkları sektöre ($F(3,159) = 1,730$; $p = 0,163$); eğitim durumlarına ($F(2,160) = 0,964$; $p = 0,383$) ve iş tecrübelerine ($F(2,160) = 0,689$; $p = 0,504$) göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 4'te, katılımcıların kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Cinsiyet açısından yapılan karşılaştırmada, kadın katılımcıların kendi duygularını değerlendirme düzeylerinin erkeklere göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, kadınların duygusal farkındalık ve öz değerlendirme konusunda erkeklerden daha yüksek bir beceriye sahip olduğunu düşündürmektedir. Ancak yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi demografik faktörler, katılımcıların kendi duygularını değerlendirebilme düzeylerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Bu da, bu değişkenlerin bu alandaki beceriler üzerinde etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

2.3.2. Başkalarının Duygularını Değerlendirme Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına dair sonuçlar Tablo 5'te aktarılmaktadır.

Tablo 5. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	2,99	0,75	t = -2,58; p = 0,011
Kadın	67	3,32	0,86	
Yaş				
18-32	39	3,37	0,89	F(2,160) = 3,206; p = 0,043
33-45	73	3,11	0,81	
45+	51	2,94	0,70	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	3,08	0,79	F(3,159) = 2,759; p = 0,044
Gıda	64	3,17	0,80	
Kozmetik	21	2,76	0,79	
Tekstil	21	3,45	0,81	
Eğitim Durumu				
Lise	40	2,98	0,86	F(2,160) = 0,86; p = 0,425
Önlisans	39	3,16	0,96	
Lisans	84	3,18	0,70	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	3,23	0,93	F(2,160) = 1,543; p = 0,217
11-20	73	3,00	0,71	
21+	25	3,22	0,73	

Tablo 5'te başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına dair bulgular aktarılmaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanlarının cinsiyete (**t = -2,58; p = 0,011**) göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuca göre kadın katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanları erkek katılımcılara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Tablo 5'te, katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular aktarılmaktadır. Cinsiyet açısından yapılan karşılaştırmada, kadın katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanlarının erkeklere göre anlamlı şekilde

daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç, kadınların başkalarının duygusal durumlarını daha iyi algılama ve anlama eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Anlamlı farklılığın kaynağın tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen ileri analiz (LSD) sonucunda 18-32 yaş aralığındaki katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanlarının 45+ yaş katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Yaş grubuna göre yapılan karşılaştırmada ise 18-32 yaş aralığındaki katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanlarının, 45 yaş ve üzeri katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum, genç katılımcıların daha yüksek duygusal empati becerilerine sahip olabileceğini düşündürülebilir.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanlarının çalıştıkları sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($F(3,159) = 2,759$; $p = 0,044$). Anlamlı farklılığın kaynağını irdelemek için gerçekleştirilen ileri analiz (LSD) sonucunda gıda sektöründe çalışan katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanlarının kozmetik sektöründe çalışan katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek olduğu; benzer şekilde tekstil sektöründe çalışan katılımcıların kozmetik sektöründe çalışan katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, sektörlerle bağlı olarak duygusal farkındalık ve başkalarını anlama becerilerinin farklılık gösterebileceğini işaret etmektedir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanlarının eğitim durumlarına ($F(2,160) = 0,86$; $p = 0,425$) ve iş tecrübelerine göre ($F(2,160) = 1,543$; $p = 0,217$) göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırmalarda ise, başkalarının duygularını değerlendirebilme puanlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu, eğitim seviyesi ve iş deneyiminin başkalarının duygusal durumlarını anlama konusunda belirleyici bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır.

2.3.3. Katılımcıların Duygulardan Yararlanma Alt Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların duygulardan yararlanma alt boyutu puanlarının demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına dair bulgular Tablo 6’da aktarılmaktadır.

Tablo 6. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	3,91	0,82	t = -0,073; p = 0,94
Kadın	67	3,92	0,93	
Yaş				
18-32	39	3,63	1,02	F(2,160) = 2,238; p = 0,052
33-45	73	3,97	0,83	
45+	51	4,06	0,75	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	3,91	1,01	F(3,159) = 0,165; p = 0,920
Gıda	64	3,91	0,77	
Kozmetik	21	3,82	0,89	
Tekstil	21	4,01	0,77	
Eğitim Durumu				
Lise	40	3,87	0,83	F(2,160) = 1,261; p = 0,286
Önlisans	39	3,75	1,05	
Lisans	84	4,01	0,79	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	3,79	0,94	F(2,160) = 2,162; p = 0,058
11-20	73	3,90	0,86	
21+	25	4,28	0,58	

Katılımcıların duygulardan yararlanma alt boyutu puanları cinsiyet ($t = -0,073$; $p = 0,94$); yaş ($F(2,160) = 2,238$; $p = 0,052$); çalıştıkları sektör ($F(3,159) = 0,165$; $p = 0,920$); eğitim durumu ($F(2,160) = 1,261$; $p = 0,286$) ve iş tecrübelerine ($F(2,160) = 2,162$; $p = 0,058$) göre karşılaştırıldığı zaman anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Bu bulgular, demografik faktörlerin duygulardan yararlanma becerisini önemli ölçüde etkilemediğini göstermektedir. Duygusal zekânın bu alt boyutunun, katılımcıların kişisel özelliklerinden bağımsız olarak benzer düzeylerde olduğunu düşündürmektedir.

2.3.4. Katılımcıların Duyguların Kontrolü Alt Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Duyguların kontrolü alt boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 7’de aktarılmaktadır.

Tablo 7. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	3,53	0,83	t = -0,799; p = 0,425
Kadın	67	3,65	0,96	
Yaş				
18-32	39	3,66	0,92	F(2,160) = 0,195; p = 0,823
33-45	73	3,55	0,87	
45+	51	3,56	0,89	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	3,50	0,89	F(3,159) = 0,581; p = 0,628
Gıda	64	3,68	0,90	
Kozmetik	21	3,45	1,04	
Tekstil	21	3,61	0,68	
Eğitim Durumu				
Lise	40	3,58	0,78	F(2,160) = 0,026; p = 0,974
Önlisans	39	3,55	0,99	
Lisans	84	3,59	0,90	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	3,66	0,92	F(2,160) = 0,560; p = 0,572
11-20	73	3,50	0,90	
21+	25	3,60	0,74	

Katılımcıların duyguların kontrolü alt boyutu puanları cinsiyetlerine (t = -0,799; p = 0,425); yaşlarına (F(2,160) = 0,195; p = 0,823); çalıştıkları sektöre (F(3,159) = 0,581; p = 0,628); eğitim durumlarına (F(2,160) = 0,026; p = 0,974) ve iş tecrübelerine (F(2,160) = 0,560; p = 0,572) göre karşılaştırıldığı zaman anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Katılımcıların duyguların kontrolü alt boyutu puanları, cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübeleri gibi demografik değişkenlere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum, söz konusu değişkenlerin katılımcıların duygularını kontrol etme becerisi üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığını göstermektedir.

2.3.5. Katılımcıların Genel Duygusal Zekâ Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların duygusal zekâ ölçeğine verdikleri puanların genel ortalamasının demografik değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 8’de aktarılmaktadır.

Tablo 8. Duygusal Zekânın Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	3,48	0,59	t = -1,896; p = 0,060
Kadın	67	3,67	0,63	
Yaş				
18-32	39	3,60	0,73	F(2,160) = 0,156; p = 0,856
33-45	73	3,56	0,57	
45+	51	3,53	0,58	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	3,52	0,66	F(3,159) = 1,597; p = 0,197
Gıda	64	3,62	0,60	
Kozmetik	21	3,32	0,54	
Tekstil	21	3,67	0,51	
Eğitim Durumu				
Lise	40	3,47	0,65	F(2,160) = 0,762; p = 0,468
Önlisans	39	3,53	0,77	
Lisans	84	3,61	0,50	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	3,60	0,72	F(2,160) = 1,018; p = 0,364
11-20	73	3,49	0,54	
21+	25	3,67	0,47	

Katılımcıların genel duygusal zekâ puanlarının katılımcıların cinsiyetine (t = -1,896; p = 0,060); yaşına (F(2,160) = 0,156; p = 0,856); çalıştıkları sektöre (F(3,159) = 1,597; p = 0,197); eğitim durumlarına (F(2,160) = 0,762; p = 0,468) ve iş tecrübelerine göre (F(2,160) = 1,018; p = 0,364) karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Katılımcıların genel duygusal zekâ puanları, cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübeleri gibi demografik değişkenlere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum, katılımcıların duygusal zekâ seviyelerinin söz konusu demografik faktörlerden bağımsız olarak benzer seviyelerde olduğunu göstermektedir.

2.3.6. Katılımcıların Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarının Ortalamaları

Duygusal zekâ ölçeği ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları, maksimum ve minimum değerleri aktarılmaktadır.

Tablo 9. Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalamaları

Ölçek/Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	SS	Min.	Max.
Duygusal Zekâ	163	3,562	0,615	2,06	4,94
Kendi Duygularını Değerlendirebilme	163	3,624	0,816	1,00	5,00
Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme	163	3,127	0,813	1,25	5,00
Duygulardan Yararlanma	163	3,915	0,872	1,50	5,00
Duyguların Kontrolü	163	3,582	0,892	1,25	5,00

Araştırma da Isparta Organize Sanayi Bölgesi katılımcılarının duygusal zekâ puanları incelendiğinde; kendi duygularını değerlendirebilme puan ortalamaları ($3,624 \pm 0,816$); başkalarının duygularını değerlendirebilme puan ortalamaları ($3,127 \pm 0,813$); duygulardan yararlanma puan ortalamaları ($3,915 \pm 0,872$); duyguların kontrolü puan ortalamaları ($3,582 \pm 0,892$) ve duygusal zekâ puan ortalamalarının ($3,562 \pm 0,615$) olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ alt boyutları incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip olanın ($3,127 \pm 0,813$) puan ile başkalarının duygularını değerlendirebilme, en yüksek ortalamaya sahip olanın ($3,915 \pm 0,872$) puan ile duygulardan yararlanma olduğu görülmektedir. Ölçeğin alabileceği minimum değer 1 maksimum değer 5 olduğu göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların duygusal zekâ, kendi duygularını değerlendirebilme, başkalarının duygularını değerlendirebilme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu yorumu yapılabilmektedir.

2.4. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Analizlerde liderlik özellikleri ölçeğinin alt boyutları ve genel liderlik özellikleri puan ortalaması demografik değişkenlere göre aktarılmaktadır.

2.4.1. Demokratik Liderlik Özellikleri Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Demokratik liderlik özellikleri alt boyutunun demografik özelliklere göre karşılaştırılmasına dair bilgiler Tablo 10’da aktarılmaktadır.

Tablo 10. Demokratik Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	3,77	0,62	t = -2,180; p = 0,031
Kadın	67	3,98	0,56	
Yaş				
18-32	39	3,85	0,68	F(2,160) = 0,742; p = 0,478
33-45	73	3,91	0,54	
45+	51	3,77	0,63	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	3,89	0,63	F(3,159) = 1,716; p = 0,166
Gıda	64	3,92	0,61	
Kozmetik	21	3,59	0,63	
Tekstil	21	3,82	0,43	
Eğitim Durumu				
Lise	40	3,72	0,69	F(2,160) = 1,314; p = 0,272
Ön lisans	39	3,91	0,70	
Lisans	84	3,89	0,49	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	3,82	0,67	F(2,160) = 0,153; p = 0,858
11-20	73	3,88	0,55	
21+	25	3,87	0,57	

Katılımcıların demokratik liderlik özellikleri cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmıştır (t = -2,180; p = 0,031). Buna göre kadın katılımcıların demokratik liderlik özelliklerinin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların demokratik liderlik özellikleri cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında, kadın katılımcıların demokratik liderlik özelliklerinin erkek katılımcılara göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, kadınların demokratik liderlik özelliklerine yönelik daha güçlü bir eğilim sergilediklerini göstermektedir.

Katılımcıların demokratik liderlik özellikleri yaşlarına (F(2,160) = 0,742; p = 0,478); çalıştıkları sektöre (F(3,159) = 1,716; p = 0,166); eğitim durumlarına (F(2,160) = 1,314; p = 0,272) ve eğitim durumlarına (F(2,160) = 1,314; p = 0,272) göre

karşılaştırıldığı zaman istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşmamıştır. Katılımcıların demokratik liderlik özellikleri yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi demografik değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, demokratik liderlik özelliklerinin söz konusu değişkenlerden bağımsız olarak benzer düzeyde sergilendiğini işaret etmektedir.

2.4.2. Katılımcıların Yönetimsel Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 11’de katılımcıların yönetimsel liderlik özelliklerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasının sonuçları aktarılmaktadır.

Tablo 11. Yönetimsel Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	4,03	0,45	t = -0,246; p = 0,806
Kadın	67	4,05	0,49	
Yaş				
18-32	39	4,02	0,56	F(2,160) = 0,040; p = 0,961
33-45	73	4,04	0,42	
45+	51	4,05	0,45	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	4,07	0,51	F(3,159) = 0,329; p = 0,804
Gıda	64	4,01	0,48	
Kozmetik	21	3,97	0,41	
Tekstil	21	4,07	0,36	
Eğitim Durumu				
Lise	40	3,90	0,45	F(2,160) = 2,581; p = 0,079
Önlisans	39	4,05	0,48	
Lisans	84	4,10	0,45	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	4,01	0,50	F(2,160) = 0,332; p = 0,718
11-20	73	4,04	0,44	
21+	25	4,10	0,43	

Katılımcıların yönetimsel liderlik özellikleri katılımcıların cinsiyetine (t = -0,246; p = 0,806); yaşına (F(2,160) = 0,040; p = 0,961); çalıştıkları sektöre (F(3,159) = 0,329; p = 0,804); eğitim durumlarına (F(2,160) = 2,581; p = 0,079) ve sektördeki iş tecrübelerine (F(2,160) = 0,332; p = 0,718) göre karşılaştırıldığı zaman istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşmamıştır. Katılımcıların yönetimsel liderlik

özellikleri cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, yönetsel liderlik özelliklerinin söz konusu demografik faktörlerden bağımsız olarak benzer düzeyde sergilendiğini işaret etmektedir.

2.4.3. Katılımcıların Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özelliklerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 12’de katılımcıların yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri puanlarının demografik özelliklere göre karşılaştırılmasının sonuçları aktarılmaktadır.

Tablo 12. Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	3,42	0,84	t = -0,979; p = 0,329
Kadın	67	3,61	0,86	
Yaş				
18-32	39	3,61	0,94	F(2,160) = 0,241; p = 0,786
33-45	73	3,50	0,83	
45+	51	3,51	0,81	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	3,50	0,89	F(3,159) = 1,309; p = 0,273
Gıda	64	3,67	0,76	
Kozmetik	21	3,40	0,84	
Tekstil	21	3,30	0,95	
Eğitim Durumu				
Lise	40	3,51	0,89	F(2,160) = 0,166; p = 0,848
Ön lisans	39	3,60	0,88	
Lisans	84	3,51	0,82	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	3,60	0,87	F(2,160) = 0,450; p = 0,638
11-20	73	3,50	0,86	
21+	25	3,44	0,75	

Katılımcıların yetki devriyle ilgili liderlik özelliklerinin katılımcıların cinsiyetine (t = -0,979; p = 0,329); yaşına (F(2,160) = 0,241; p = 0,786); çalıştıkları sektöre (F(3,159) = 1,309; p = 0,273); eğitim durumlarına (F(2,160) = 0,166; p = 0,848) ve iş tecrübelerine (F(2,160) = 0,450; p = 0,638) göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Katılımcıların yetki devriyle ilgili liderlik özellikleri, cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş

tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, yetki devriyle ilgili liderlik özelliklerinin incelenen demografik faktörlerden bağımsız olarak benzer düzeyde sergilendiğini işaret etmektedir.

2.4.4. Katılımcıların Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 13'te serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasının sonuçları aktarılmaktadır.

Tablo 13. Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	3,73	0,69	t = -0,757; p = 0,450
Kadın	67	3,82	0,63	
Yaş				
18-32	39	3,70	0,69	F(2,160) = 1,597; p = 0,206
33-45	73	3,87	0,62	
45+	51	3,67	0,71	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	3,70	0,68	F(3,159) = 0,392; p = 0,759
Gıda	64	3,82	0,70	
Kozmetik	21	3,76	0,66	
Tekstil	21	3,85	0,57	
Eğitim Durumu				
Lise	40	3,73	0,74	F(2,160) = 0,079; p = 0,924
Ön lisans	39	3,79	0,74	
Lisans	84	3,77	0,60	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	3,84	0,65	F(2,160) = 0,680; p = 0,508
11-20	73	3,71	0,69	
21+	25	3,76	0,67	

Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin katılımcıların cinsiyetine (t = -0,757; p = 0,450); yaşına (F(2,160) = 1,597; p = 0,206); çalıştıkları sektöre (F(3,159) = 0,392; p = 0,759); eğitim durumlarına (F(2,160) = 0,079; p = 0,924) ve iş tecrübelerine (F(2,160) = 0,680; p = 0,508) göre karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik özellikleri, cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, serbest bırakıcı liderlik yaklaşımının incelenen demografik faktörlerden bağımsız olarak benzer düzeyde sergilendiğini göstermektedir.

2.4.5. Katılımcıların Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 14'te karizmatik liderlik özelliklerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasının sonuçları aktarılmaktadır.

Tablo 14. Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	3,69	0,70	t = -0,871; p = 0,385
Kadın	67	3,78	0,65	
Yaş				
18-32	39	3,69	0,73	F(2,160) = 0,358; p = 0,699
33-45	73	3,70	0,62	
45+	51	3,79	0,74	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	3,65	0,63	F(3,159) = 0,622; p = 0,602
Gıda	64	3,80	0,74	
Kozmetik	21	3,77	0,70	
Tekstil	21	3,65	0,60	
Eğitim Durumu				
Lise	40	3,64	0,68	F(2,160) = 0,816; p = 0,444
Ön lisans	39	3,83	0,76	
Lisans	84	3,72	0,64	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	3,63	0,69	F(2,160) = 1,584; p = 0,208
11-20	73	3,75	0,69	
21+	25	3,90	0,63	

Katılımcıların karizmatik liderlik özellikleri cinsiyetlerine (t = -0,871; p = 0,385); yaşlarına (F(2,160) = 0,358; p = 0,699); çalıştıkları sektöre (F(3,159) = 0,622; p = 0,602); eğitim durumlarına (F(2,160) = 0,816; p = 0,444) ve iş tecrübelerine (F(2,160) = 1,584; p = 0,208) göre karşılaştırıldığı zaman istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Katılımcıların karizmatik liderlik özellikleri, cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu

bulgu, karizmatik liderlik özelliklerinin incelenen demografik faktörlerden bağımsız olarak benzer seviyede sergilendiğini işaret etmektedir.

2.4.6. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 15'te genel liderlik özelliklerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasının sonuçları aktarılmaktadır.

Tablo 15. Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	X	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	96	3,78	0,45	t = -1,542; p = 0,125
Kadın	67	3,89	0,42	
Yaş				
18-32	39	3,81	0,53	F(2,160) = 0,122; p = 0,885
33-45	73	3,84	0,38	
45+	51	3,80	0,45	
Sektör				
Ahşap-metal-mermer	57	3,81	0,45	F(3,159) = 0,702; p = 0,552
Gıda	64	3,88	0,44	
Kozmetik	21	3,73	0,46	
Tekstil	21	3,79	0,36	
Eğitim Durumu				
Lise	40	3,72	0,47	F(2,160) = 1,397; p = 0,250
Ön lisans	39	3,88	0,53	
Lisans	84	3,84	0,37	
İş Tecrübesi (Yıl)				
1-10	65	3,81	0,50	F(2,160) = 0,146; p = 0,864
11-20	73	3,82	0,39	
21+	25	3,86	0,41	

Katılımcıların toplam liderlik özellikleri puanlarının cinsiyetlerine ($t = -1,542$; $p = 0,125$); yaşlarına ($F(2,160) = 0,122$; $p = 0,885$); çalıştıkları sektöre ($F(3,159) = 0,702$; $p = 0,552$); eğitim durumlarına ($F(2,160) = 1,397$; $p = 0,250$) ve iş tecrübelerine göre karşılaştırıldığı zaman istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmaamıştır. Katılımcıların toplam liderlik özellikleri puanları, cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, liderlik özelliklerinin incelenen demografik faktörlerden bağımsız olarak benzer seviyelerde sergilendiğini göstermektedir.

2.4.7. Liderlik Özellikleri ve Alt Boyutlarının Ortalamaları

Tablo 16’te liderlik özellikleri ölçeği ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları, maksimum ve minimum değerleri aktarılmaktadır.

Tablo 16. Liderlik Özellikleri ve Alt Boyutlarının Ortalamaları

Ölçek/Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	SS	Min.	Max.
Liderlik Özellikleri	163	3,82	0,44	2,73	4,87
Demokratik Liderlik Özellikleri	163	3,85	0,60	2,00	5,0
Yönetimsel Liderlik Özellikleri	163	4,04	0,46	3,00	5,0
Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özellikleri	163	3,53	0,85	1,50	5,0
Serbest Bırakıcı Liderlik Özellikleri	163	3,77	0,67	1,50	5,0
Karizmatik Liderlik Özellikleri	163	3,73	0,68	1,67	5,0

Araştırma da Isparta Organize Sanayi Bölgesi katılımcılarının liderlik özellikleri ortalamaları ($3,82 \pm 0,44$); demokratik liderlik özellikleri ($3,85 \pm 0,60$); yönetimsel liderlik özellikleri ($4,04 \pm 0,46$); yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri ($3,53 \pm 0,85$); serbest bırakıcı liderlik özellikleri ($3,77 \pm 0,67$) ve karizmatik liderlik özellikleri ($3,73 \pm 0,68$) olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, ölçeğin minimum alabileceği değer 1 ve maksimum alabileceği değer 5 olduğu göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların genel liderlik özelliklerinin, demokratik liderlik özelliklerinin, yönetimsel liderlik özelliklerinin, yetki devriyle ilgili liderlik özelliklerinin, serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin ve karizmatik liderlik özelliklerinin tümünün ortalamanın üzerinde olduğu yorumu yapılabilmektedir.

2.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Ancak, değişkenler arasında gözlemlenen bir ilişkinin varlığı, her zaman bir sebep-sonuç ilişkisini göstermemektedir. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirleyen bir ölçüdür ve genellikle “r” harfi ile gösterilmektedir. Bu katsayı, değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını, ilişkinin yönünü ve kuvvetini açıklamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 261-262).

Değişkenler arasındaki ilişki, aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2018, s. 116);

Tablo 17. Korelasyon Bulgularının Değerlendirme Aralıkları

r	İlişki
0,00 – 0,25	Çok Zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok Yüksek

Tablo 18. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Değişkenler/ İstatistikler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Kendi Duygularını Değerlendirebil me	r _p	1										
	p											
2. Başkalarının Duygularını Değerlendirebil me	r _p	,311 **	1									
	p	.000										
3. Duygulardan Yararlanma	r _p	,616 **	.127	1								
	p	.000	.106									
4. Duyguların Kontrolü	r _p	,428 **	.072	,622 **	1							
	p	.000	.358	.000								
5. Genel Duygusal Zeka	r _p	,808 **	,505 **	,827 **	,749 **	1						
	p	.000	.000	.000	.000							
6. Demokratik Liderlik Özellikleri	r _p	,375 **	,189 *	,424 **	,378 **	,474 **	1					
	p	.000	.016	.000	.000	.000						
7. Yönetimsel Liderlik Özellikleri	r _p	,318 **	,285 **	,301 **	,231 **	,390 **	,433 **	1				
	p	.000	.000	.000	.003	.000	.000					
8. Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özellikleri	r _p	,233 **	.078	,279 **	,304 **	,312 **	,462 **	,225 **	1			
	p	.003	.320	.000	.000	.000	.000	.004				
9. Serbest Bırakıcı Liderlik Özellikleri	r _p	,314 **	,166 *	,439 **	,433 **	,472 **	,456 **	,357 **	,419 **	1		
	p	.000	.035	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
10. Karizmatik Liderlik Özellikleri	r _p	.104	,186 *	,163 *	,257 **	,246 **	,401 **	,208 **	,352 **	,281 **	1	
	p	.189	.017	.038	.001	.002	.000	.008	.000	.000		
11. Genel Liderlik Özellikleri	r _p	,383 **	,262 **	,452 **	,450 **	,537 **	,825 **	,636 **	,685 **	,667 **	,664 **	1
	p	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Tablo 18’de duygusal zekâ puanı, duygusal zekânın alt boyutlarının puanları, genel liderlik özellikleri puanı ve liderlik özellikleri alt boyutlarının puanlarının korelasyon analizi sonuçları aktarılmaktadır.

Elde edilen çıktılara göre kendi duygularını değerlendirebilme ile demokratik liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,375$; $P < 0,001$); kendi duygularını değerlendirebilme ile yönetsel liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,318$; $p < 0,001$); kendi duygularını değerlendirebilme ile yetki devriyle ilgili liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde çok zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,233$; $p = 0,003$); kendi duygularını değerlendirebilme ile serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,314$; $p < 0,001$) ve kendi duygularını değerlendirebilme ile genel liderlik özellikleri arasında anlamlı pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,383$; $p < 0,001$) tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle katılımcıların kendi duygularını değerlendirebilme düzeylerinin yüksek olması genel liderlik özellikleri başta olmak üzere çeşitli liderlik özellikleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmakta ve belirli bir dereceye kadar bu liderlik özelliklerini de yükseltmektedir.

Başkalarının duygularını değerlendirme ile demokratik liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,189$; $p = 0,016$); başkalarının duygularını değerlendirme ile yönetsel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,285$; $p < 0,001$); başkalarının duygularını değerlendirebilme ile serbest bırakıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,163$; $p = 0,035$); başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu ile karizmatik liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde çok zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,186$; $p = 0,017$) ve başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu ile genel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,262$; $p = 0,001$) tespit edilmiştir. Katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme düzeylerinin yüksek olması liderlik özellikleri üzerinde genellikle zayıf fakat pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirebilme düzeyleri artarken liderlik özellikleri de belirli miktarlarda artış göstermektedir.

Duygulardan yararlanma ile demokratik liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,424; p < 0,001$); duygulardan yararlanma ile yönetimsel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,301; p < 0,001$); duygulardan yararlanma ile yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,279; p < 0,001$); duygulardan yararlanma ile serbest bırakıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,439; p < 0,001$); duygulardan yararlanma ile karizmatik liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönde çok zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,163; p = 0,038$) ve duygulardan yararlanma ile genel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,452; p < 0,001$) tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle katılımcıların duygulardan yararlanma düzeyleri ile liderlik özellikleri ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu yorumu yapılabilmektedir. Katılımcıların duygulardan yararlanma yetkinlikleri artarken araştırmaya dahil edilen tüm liderlik özellikleri de belirli oranlarda artış gösterecektir.

Duyguların kontrolü ile demokratik liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,378; p < 0,001$); duyguların kontrolü ile yönetimsel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,231; p = 0,003$); duyguların kontrolü ile yetki devriyle ilgili liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,304; p < 0,001$); duyguların kontrolü ile serbest bırakıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,433; p < 0,001$); duyguların kontrolü ile karizmatik liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,257; p = 0,001$) ve duyguların kontrolü ile genel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,450; p < 0,001$) tespit edilmiştir.

Genel duygusal zekâ düzeyi ile demokratik liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,474; p < 0,001$); genel duygusal zekâ düzeyi ile yönetimsel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,390; p < 0,001$); genel duygusal zekâ düzeyi ile yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,312; p < 0,001$); genel duygusal zekâ düzeyi ile serbest bırakıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,472; p < 0,001$); genel duygusal zekâ düzeyi

ile karizmatik liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($r(163) = 0,246$; $p = 0,002$); genel duygusal zekâ düzeyi ile genel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların duygusal zekâ düzeyi değişim gösterirken özellikle genel liderlik özellikleri başta olmak üzere diğer incelenen tüm liderlik özellikleri de aynı doğrultusunda değişiklik gösterecektir.

2.6. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi

Geçerli araştırmada duygusal zekânın liderlik özellikleri üzerindeki olası etkisinin incelenmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda regresyon analizi uygulamasına başvurulmuştur. Araştırmada her seferinde dahil edilecek değişken sayısı 2 olduğu için basit doğrusal regresyon modeli kullanımı tercih edilmiştir (Özdamar, 2015, s. 380).

Değişkenler arası korelasyon, bir sebep-sonuç ilişkisini ifade etmemektedir. Korelasyon analizinde, değişkenler bağımlı ve bağımsız olarak sınıflandırılmamaktadır. Buna karşın, regresyon analizinde değişkenler bağımlı ve bağımsız olarak ele alınmaktadır. Regresyon analizi, bağımlı değişken üzerinde etkide bulunduğu düşünülen bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin bir model aracılığıyla açıklanmasını ifade etmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2018, s. 268-269).

Tablo 19’da kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demokratik liderlik özellikleri üzerindeki etkisini incelemek için gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizine dair sonuçlar aktarılmaktadır.

Tablo 19. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Demokratik Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Kendi Duygularını Değerlendirebilme	Demokratik Liderlik Özellikleri	0,375	0,141	26,333	0,375	0,000

Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demokratik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olup olmadığını incelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda kendi duygularını

değerlendirebilme durumunun demokratik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendi duygularını değerlendirebilme durumunun demokratik liderlik üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,375$; $p < 0,001$). Bu sonuç, kendi duygularını değerlendirebilmedeki bir birim standart sapmalık artışın, demokratik liderlik özelliklerinde 0,375 birimlik standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Elde edilen bulgular, duygusal farkındalığın demokratik liderlik açısından kritik bir bileşen olduğunu desteklemektedir. Liderlerin kendi duygularını değerlendirme yeteneği geliştikçe, ekip içinde daha anlayışlı, açık ve katılımcı bir yönetim tarzı sergileyebilecekleri söylenebilir. Bu sonuçlar, demokratik liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticiler için duygusal farkındalık eğitimlerinin önemini vurgulamaktadır.

Tablo 20. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Yönetimsel Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Kendi Duygularını Değerlendirebilme	Yönetimsel Liderlik Özellikleri	0,318	0,101	18,049	0,318	0,000

Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yönetimsel liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yönetimsel liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yönetimsel liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,318$; $p < 0,001$). Bu sonuç, kendi duygularını değerlendirebilmedeki bir standart sapmalık artışın, yönetimsel liderlik özelliklerinde 0,318 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, duygusal farkındalığın yönetimsel liderlik açısından önemli bir unsur olduğunu desteklemektedir. Kendi duygularını değerlendirebilen liderlerin, karar alma süreçlerinde daha bilinçli hareket edebileceği, ekip yönetiminde daha dengeli yaklaşımlar sergileyebileceği söylenebilir. Bu bağlamda, yönetimsel

liderlik becerilerini geliştirmek isteyen yöneticiler için duygusal farkındalık eğitimlerinin faydalı olabileceği düşünölmektedir.

Tablo 21. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Yetki Devri ile İlgili Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Kendi Duygularını Değerlendirebilme	Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özellikleri	0,233	0,054	9,203	0,233	0,003

Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,233$; $p = 0,003$). Bu sonuç, kendi duygularını değerlendirebilmedeki bir standart sapmalık artışın, yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerinde 0,233 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, duygusal farkındalığın, liderlerin sorumluluklarını etkili bir şekilde devretme yetkinlikleri açısından önemli bir faktör olduğunu desteklemektedir. Kendi duygularını değerlendirebilen liderler, ekip üyelerinin yetkinliklerine daha fazla güven duyabilir ve görev dağılımını daha stratejik bir şekilde yapabilirler. Bu bağlamda, etkili yetki devri süreçlerini desteklemek için liderlerin duygusal farkındalıklarını geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamalara ağırlık verilmesi faydalı olabilir.

Tablo 22. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Serbest Bırakıcı Liderlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Kendi Duygularını Değerlendirebilme	Serbest Bırakıcı Liderlik Özellikleri	0,314	0,099	17,591	0,314	0,000

Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,314$; $p < 0,001$). Bu sonuç, kendi duygularını değerlendirebilmede bir standart sapmalık artışın, serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde 0,314 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, liderlerin duygusal farkındalıklarını geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamaların, serbest bırakıcı liderlik yaklaşımlarını güçlendirebileceğini düşündürmektedir. Kendi duygularını değerlendirebilen liderlerin, ekip üyelerine daha fazla özgürlük tanıdığı ve onları bağımsız karar alma süreçlerinde desteklediği söylenebilir. Bu bağlamda, organizasyonlarda duygusal farkındalık eğitimlerine önem verilmesi, liderlerin yönetim becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Tablo 23. Kendi Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Karizmatik Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Kendi Duygularını Değerlendirebilme	Karizmatik Liderlik Özellikleri	0,104	0,011	1,744	0,312	0,189

Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu ile karizmatik liderlik özellikleri arasında anlamlı bir belirleyici ilişki olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun karizmatik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p = 0,189$).

Tablo 24. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Demokratik Liderlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme	Demokratik Liderlik Özellikleri	0,189	0,036	5,975	0,189	0,016

Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demokratik liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demokratik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demokratik liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,189$; $p = 0,016$). Bu sonuç, başkalarının duygularını değerlendirebilmedeki bir standart sapmalık artışın, demokratik liderlik özelliklerinde 0,189 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, başkalarının duygularını değerlendirebilmenin, demokratik liderlik yaklaşımının güçlenmesine katkı sağlayan önemli bir unsur olduğunu desteklemektedir. Bu yetkinliğe sahip liderler, ekip üyelerinin duygu ve düşüncelerini daha iyi anlayarak, onları karar alma süreçlerine daha aktif bir şekilde dahil edebilirler. Bu bağlamda, liderlerin duygusal farkındalıklarını geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamaların, demokratik liderlik anlayışını destekleyebileceği düşünülmektedir.

Tablo 25. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Yönetimsel Liderlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme	Yönetimsel Liderlik Özellikleri	0,285	0,081	14,199	0,285	0,000

Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yönetimsel liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yönetimsel liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yönetimsel liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,246$; $p < 0,001$). Bu sonuç, başkalarının duygularını değerlendirebilmedeki bir standart sapmalık artışın yönetimsel liderlik özelliklerinde 0,285 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, başkalarının duygularını değerlendirme becerisinin yönetsel liderlik özellikleri üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, bu becerideki artış, liderlerin yönetim süreçlerinde daha etkili kararlar almalarına ve ekip dinamiklerini daha iyi yönetmelerine katkı sağlamaktadır. Başkalarının duygularını anlayabilen liderler, çalışanların motivasyonunu artırarak iş birliğini güçlendirebilir ve organizasyonel uyumu destekleyebilir.

Tablo 26. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özellikleri Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme	Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özellikleri	0,078	0,006	0,994	0,078	0,320

Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p = 0,320$).

Tablo 27. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Serbest Bırakıcı Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme	Serbest Bırakıcı Liderlik Özellikleri	0,166	0,027	4,536	0,166	0,035

Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başkaların duygularını değerlendirebilme alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,166$; $p = 0,035$). Bu sonuç, başkalarının duygularını

değerlendirebilmede bir standart sapmalık artışın, serbest bırakıcı liderlikte 0,166 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, başkalarının duygularını değerlendirme becerisinin serbest bırakıcı liderlik özellikleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, bu becerideki artış, liderlerin çalışanlarına daha fazla özgürlük tanımasını ve onların bağımsız karar alma süreçlerini desteklemesini sağlamaktadır. Duygusal farkındalığı yüksek liderler, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olabilir.

Elde edilen sonuçlar, başkalarının duygularını değerlendirebilmenin serbest bırakıcı liderlik açısından önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Çalışanların duygu ve beklentilerini dikkate alan liderler, onlara güven duyarak daha fazla inisiyatif almalarını teşvik edebilir. Bu bağlamda, liderlerin duygusal zekâlarını geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamaların, serbest bırakıcı liderlik becerilerini destekleyebileceği düşünülmektedir.

Tablo 28. Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme Alt Boyutunun Karizmatik Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme	Karizmatik Liderlik Özellikleri	0,186	0,035	5,799	0,186	0,017

Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun karizmatik liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun karizmatik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun karizmatik liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,186$; $p = 0,017$). Bu sonuç, başkalarının duygularını değerlendirebilmedeki bir standart sapmalık artışın, karizmatik liderlikte 0,186 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, başkalarının duygularını değerlendirme becerisinin karizmatik liderlik özellikleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, bu becerideki artış, liderlerin takipçileriyle daha güçlü duygusal bağlar kurmasını, onları etkilemesini ve motive etmesini sağlamaktadır. Duygusal farkındalığı yüksek liderler, çevrelerindeki bireylerin duygu ve beklentilerini daha iyi anlayarak, ilham verici ve güven veren bir liderlik tarzı sergileyebilirler.

Elde edilen sonuçlar, başkalarının duygularını değerlendirebilmenin karizmatik liderlik açısından önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yetkinliğe sahip liderler, takipçileri üzerinde daha büyük bir etki yaratarak, onları ortak vizyon ve hedefler doğrultusunda yönlendirebilirler. Bu bağlamda, liderlerin duygusal zekâlarını geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamaların, karizmatik liderlik becerilerini güçlendirebileceği düşünülmektedir.

Tablo 29. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Demokratik Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Duygulardan Yararlanma	Demokratik Liderlik Özellikleri	0,424	0,180	10,684	0,424	0,000

Duygulardan yararlanma alt boyutunun demokratik liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda duygulardan yararlanma alt boyutunun demokratik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygulardan yararlanma alt boyutunun demokratik liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,424$; $p < 0,001$). Bu sonuç, duygulardan yararlanmadaki bir standart sapmalık artışın, demokratik liderlik özelliklerinde 0,424 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, duygulardan yararlanma becerisinin demokratik liderlik özellikleri üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, bu becerideki artış, liderlerin daha empatik, açık ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemelerini sağlamaktadır. Duygularını etkin bir şekilde kullanabilen liderler, ekip üyelerinin görüşlerini dikkate alarak karar alma

süreçlerine daha fazla dahil olmalarını teşvik edebilir ve böylece ekip içinde güven ve iş birliği ortamı oluşturabilirler.

Tablo 30. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Yönetimsel Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Duygulardan Yararlanma	Yönetimsel Liderlik Özellikleri	0,301	0,091	16,062	0,301	0,000

Duygulardan yararlanma alt boyutunun yönetimsel liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda duygulardan yararlanma alt boyutunun yönetimsel liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygulardan yararlanma alt boyutunun yönetimsel liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,301$; $p < 0,001$). Bu sonuç, duygulardan yararlanmadaki bir standart sapmalı artışın, yönetimsel liderlik özelliklerinde 0,301 standart sapmalı bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, duygulardan yararlanma becerisinin yönetimsel liderlik özellikleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygularını etkin bir şekilde kullanabilen liderler, yönetim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönlendirebilmekte ve çalışanların motivasyonunu artırarak iş performansını desteklemektedir. Bu durum, liderlerin karar alma, problem çözme ve ekip yönetimi gibi kritik yönetimsel süreçlerde daha başarılı olmalarına katkı sağlamaktadır.

Tablo 31. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özelliklerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Duygulardan Yararlanma	Yetki Devri ile İlgili Liderlik Özellikleri	0,279	0,078	13,576	0,279	0,000

Duygulardan yararlanma alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda duygulardan yararlanma alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygulardan yararlanma alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,279$; $p < 0,001$). Bu sonuç, duygulardan yararlanmadaki bir standart sapmalık artışın, yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerinde 0,279 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, duygulardan yararlanma becerisinin yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygularını etkili bir şekilde kullanabilen liderler, çalışanlarına daha fazla güven duyup sorumluluk devretme konusunda daha istekli olabilmektedir. Duygusal farkındalığı yüksek liderler, ekip üyelerinin yeteneklerini ve motivasyonlarını göz önünde bulundurarak onlara uygun görevler atayabilir ve böylece iş süreçlerinin daha verimli işlenmesini sağlayabilirler.

Tablo 32. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Serbest Bırakıcı Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Duygulardan Yararlanma	Serbest Bırakıcı Liderlik Özellikleri	0,439	0,193	14,212	0,439	0,000

Duygulardan yararlanma alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda duygulardan yararlanma alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygulardan yararlanma alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,439$; $p < 0,001$). Bu sonuç, duygulardan yararlanmadaki bir standart sapmalık artışın, serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde 0,439 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Elde edilen bulgular, duygulardan yararlanma becerisinin serbest bırakıcı liderlik özellikleri üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygularını etkin bir şekilde kullanabilen liderler, çalışanlarına daha fazla özgürlük tanıyabilir ve onların bağımsız karar alma süreçlerini destekleyebilir. Duygusal zekâsı yüksek liderler, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak onları yönlendirme ihtiyacını azaltabilir ve böylece çalışanların kendi inisiyatifleriyle hareket etmelerini teşvik edebilirler.

Tablo 33. Duygulardan Yararlanma Alt Boyutunun Karizmatik Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Duygulardan Yararlanma	Karizmatik Liderlik Özellikleri	0,163	0,027	4,389	0,163	0,038

Duygulardan yararlanma alt boyutunun karizmatik liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda duygulardan yararlanma alt boyutunun karizmatik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygulardan yararlanma alt boyutunun karizmatik liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,163$; $p = 0,038$). Bu sonuç, duygulardan yararlanmadaki bir standart sapmalık artışın, karizmatik liderlik özelliklerinde 0,163 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Elde edilen bulgular, duygulardan yararlanma becerisinin karizmatik liderlik özellikleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Karizmatik liderler, genellikle duygu temelli iletişim becerileriyle ön plana çıkmakta ve takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır. Duygularını etkili bir şekilde kullanabilen liderler, vizyonlarını daha güçlü bir şekilde aktarabilir, çalışanları motive edebilir ve ilham verici bir liderlik sergileyebilirler.

Tablo 34. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Demokratik Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Duyguların Kontrolü	Demokratik Liderlik Özellikleri	0,378	0,143	8,513	0,378	0,000

Duyguların kontrolü alt boyutunun demokratik liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda duyguların kontrolü alt boyutunun demokratik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyguların kontrolü alt boyutunun demokratik liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,378$; $p < 0,001$). Bu sonuç, duyguların kontrolündeki bir standart sapmalık artışın, demokratik liderlik özelliklerinde 0,378 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Bu bulgular, duyguların kontrol edilebilmesinin demokratik liderlik tarzı açısından kritik bir unsur olduğunu göstermektedir. Duygularını yönetebilen liderler, stresli ve belirsiz durumlarda daha sağduyulu kararlar alabilir, ekip üyeleriyle daha sağlıklı iletişim kurabilir ve adil bir yönetim anlayışı sergileyebilirler. Dolayısıyla, liderlerin duygusal kontrol becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamaların, demokratik liderlik yaklaşımlarını güçlendirebileceği düşünülmektedir.

Tablo 35. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Yönetimsel Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Duyguların Kontrolü	Yönetimsel Liderlik Özellikleri	0,231	0,053	9,090	0,231	0,003

Duyguların kontrolü alt boyutunun yönetimsel liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda duyguların kontrolü alt boyutunun yönetimsel liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyguların kontrolü alt boyutunun yönetimsel liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,231$; $p = 0,003$). Bu sonuç, duyguların kontrolündeki bir standart sapmalık artışın, yönetimsel liderlik özelliklerinde 0,231 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, liderlerin duygularını kontrol edebilme becerilerinin yönetimsel liderlik açısından önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Duygularını etkili bir şekilde yönetebilen liderler, kriz anlarında daha sakin kalabilir, karar alma süreçlerinde daha rasyonel hareket edebilir ve çalışanlarla daha dengeli bir

iletişim kurabilirler. Bu bağlamda, duygusal kontrol becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin, yöneticilerin liderlik kapasitelerini artırmada faydalı olabileceği dşnlmektedir.

Tablo 36. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Yetki Devri ile İlgili Liderlik zerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Duyguların Kontrolü	Yetki Devri ile İlgili Liderlik zellikleri	0,304	0,092	16,335	0,304	0,000

Duyguların kontrolü alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda duyguların kontrolü alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyguların kontrolü alt boyutunun yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,304$; $p < 0,001$). Bu sonuç, duyguların kontrolündeki bir standart sapmalık artışın, yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerinde 0,304 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, duygularını kontrol edebilen liderlerin yetki devri süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetebileceğini göstermektedir. Duygusal kontrol becerisi yüksek olan liderler, çalışanlarına güven duyma, sorumlulukları devretme ve ekip üyelerinin bağımsız karar alma süreçlerini destekleme konusunda daha başarılı olabilirler. Bu bağlamda, liderlerin duygusal kontrol becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamaların, yetki devri süreçlerini daha verimli hale getirebileceği dşnlmektedir.

Tablo 37. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Serbest Bırakıcı Liderlik zerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Duyguların Kontrolü	Serbest Bırakıcı Liderlik zellikleri	0,433	0,188	13,810	0,433	0,000

Duyguların kontrolü alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda duyguların kontrolü alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyguların kontrolü alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,433$; $p < 0,001$). Bu sonuç, duyguların kontrolündeki bir standart sapmalık artışın, serbest bırakıcı liderlik özelliklerinde 0,433 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Bu bulgular, duygularını kontrol edebilen liderlerin serbest bırakıcı liderlik tarzını daha etkili bir şekilde benimseyebileceğini ortaya koymaktadır. Duyguların kontrolü, liderlerin stres ve baskı altında daha dengeli kararlar almasına, çalışanlarına daha fazla güven duymasına ve onlara bağımsız hareket etme alanı tanınmasına olanak tanıyabilir. Bu çerçevede, liderlerin duygusal kontrol becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve destek mekanizmalarının, serbest bırakıcı liderlik anlayışını güçlendirebileceği düşünülmektedir.

Tablo 38. Duyguların Kontrolü Alt Boyutunun Karizmatik Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	p
Duyguların Kontrolü	Karizmatik Liderlik Özellikleri	0,257	0,066	11,398	0,257	0,000

Duyguların kontrolü alt boyutunun karizmatik liderlik özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda duyguların kontrolü alt boyutunun karizmatik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyguların kontrolü alt boyutunun karizmatik liderlik özellikleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,257$; $p < 0,001$). Bu sonuç, duyguların kontrolündeki bir standart sapmalık artışın, karizmatik liderlik özelliklerinde 0,257 standart sapmalık bir artışa yol açtığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, duygularını etkin bir şekilde kontrol edebilen liderlerin karizmatik liderlik özelliklerini daha güçlü bir şekilde sergileyebildiğini göstermektedir. Duyguların kontrolü, liderlerin çevresindekilere güven veren, ilham verici ve etkileyici

bir duruş sergilemesine katkı sağlayabilir. Karizmatik liderlik, genellikle kriz anlarında veya belirsizlik dönemlerinde takipçileri motive etme ve yönlendirme yeteneğiyle ilişkilendirildiğinden, liderlerin duygusal yönetim becerilerini geliştirmeleri, karizmatik liderlik özelliklerini daha etkili bir şekilde kullanmalarına yardımcı olabilir.

3. HİPOTEZLERİN KABUL/REDDİ

Tablo 39. Hipotezlerin Kabul/Reddi

No	Hipotez	Kabul/Ret	Test İstatistiği
1	Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu demokratik liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,375; p < 0,001$
2	Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu yönetsel liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,318; p < 0,001$
3	Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,233; p = 0,003$
4	Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu serbest bırakıcı liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,314; p < 0,001$
5	Kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutu karizmatik liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Ret	$p = 0,189$
6	Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu demokratik liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,189; p = 0,016$
7	Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu yönetsel liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,246; p < 0,001$
8	Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Ret	$p = 0,320$
9	Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu serbest bırakıcı liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,166; p = 0,035$
10	Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutu karizmatik liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,186; p = 0,017$
11	Duygulardan yararlanma alt boyutu demokratik liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,424; p < 0,001$
12	Duygulardan yararlanma alt boyutu yönetsel liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,301; p < 0,001$

13	Duygulardan yararlanma alt boyutu yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,279; p < 0,001$
14	Duygulardan yararlanma alt boyutu serbest bırakıcı liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,439; p < 0,001$
15	Duygulardan yararlanma alt boyutu karizmatik liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,163; p = 0,038$
16	Duyguların kontrolü alt boyutu demokratik liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,378; p < 0,001$
17	Duyguların kontrolü alt boyutu yönetsel liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,231; p = 0,003$
18	Duyguların kontrolü alt boyutu yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,304; p < 0,001$
19	Duyguların kontrolü alt boyutu serbest bırakıcı liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,433; p < 0,001$
20	Duyguların kontrolü alt boyutu karizmatik liderlik özelliklerini etkilemektedir.	Kabul	$\beta = 0,257; p < 0,001$

SONUÇ

Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, yönetme ve etkili bir şekilde yönlendirme becerisidir. İşletmelerde duygusal zekâ, özellikle yönetim pozisyonlarında bulunan kişiler için kritik bir öneme sahiptir. Çünkü yöneticiler, yalnızca iş süreçlerini değil, aynı zamanda ekiplerini motive etme, iletişim kurma ve çatışmaları çözme gibi sosyal ve duygusal boyutları da yönetmekle sorumludur.

Yönetim pozisyonundaki kişiler için duygusal zekâ, etkili iletişimin temelini oluşturur. Duygusal zekâ yüksek bir yönetici, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve endişelerini anlayarak onlarla daha güçlü bir bağ kurabilir. Bu, açık ve sağlıklı bir iletişim ortamı yaratır ve ekip üyelerinin kendilerini değerli hissetmelerine olanak tanır. Etkili bir iletişim aynı zamanda ekip içindeki yanlış anlamaların önüne geçerek iş süreçlerinin daha verimli işlenmesini sağlar.

Çalışma ortamlarında çatışmalar kaçınılmazdır. Ancak, duygusal zekâ sayesinde yöneticiler bu çatışmaları fırsata dönüştürebilir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticiler, çatışmanın temel nedenlerini anlama, tarafların duygularını ve bakış açılarını dikkate alma ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergileme konusunda daha başarılıdır. Bu da çalışma ortamında huzur ve iş birliği kültürünü güçlendirir.

Duygusal zekâyâ sahip yöneticiler, ekip üyelerinin motivasyon kaynaklarını anlamada ve onları bireysel ihtiyaçlarına göre desteklemede daha etkilidir. Çalışanların başarılarını takdir etme, zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olma ve onlara ilham verme gibi davranışlar, duygusal zekânın önemli yansımalarıdır. Böylece ekipler daha bağlı, üretken ve hedef odaklı çalışabilir.

Duygusal zekâ, yöneticilerin karar alma süreçlerinde hem rasyonel hem de duygusal faktörleri dengeli bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanır. Bu, daha iyi stratejik kararlar alınmasını sağlar. Örneğin, çalışanların duygusal durumlarını göz önünde bulundurarak yapılan kararlar, iş gücü verimliliğini artırabilir ve uzun vadede işletme kültürünü olumlu etkileyebilir.

Duygusal zekâ, liderlik becerilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim pozisyonundaki kişiler, çalışanlarına ilham verme, güven

oluşturma ve ortak bir vizyon etrafında toplama gibi liderlik görevlerinde daha etkili olur. Bu da şletmelerin hedeflerine ulaşmasında büyük katkı sağlar.

Duygusal zekâ, yöneticilerin hem bireysel hem de ekip performansını artırma yeteneğini güçlendirir. Bu nedenle, günümüz iş dünyasında, yöneticiler için sadece teknik beceriler değil, duygusal zekâ becerileri de büyük bir öneme sahiptir.

Yöneticilerin liderlik özellikleri, şletmelerin başarısı ve çalışma ortamının niteliğı üzerinde doğrudan etkili olan temel unsurlardan biridir. Liderlik, yalnızca işleri yönetmek değil, aynı zamanda insanlara ilham vermek, ortak bir vizyon oluşturmak ve ekipleri hedeflere ulaşmaya yönlendirmek anlamına gelir. Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, şletmelerin rekabetçi bir avantaj elde etmesine, çalışan bağlılığını artırmasına ve dinamik bir çalışma ortamı oluşturmasına katkı sağlar.

Yöneticilerin liderlik özellikleri, şletmenin uzun vadeli hedeflerini belirlemede ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik bir yol haritası oluşturmada kritik bir rol oynamaktadır. Etkili liderler, çalışanlara net bir vizyon sunarak şletme hedeflerini anlaşılır kılar ve onları bu hedeflere ulaşmak için motive etmektedir. Bu sayede ekip üyeleri, işlerine daha fazla bağlılık gösterir ve daha yüksek bir performans sergiler.

Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlayarak onlarla daha güçlü bağlar kurabilir. İlham verici liderler, çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlar ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olur. Bu durum, çalışan bağlılığını artırarak şletmede düşük iş gücü devri ve yüksek üretkenlik gibi olumlu sonuçlara yol açmaktadır.

Modern iş dünyasında şletmeler, sık sık krizler ve değışim süreçleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, bu tür zorlu durumlarla başa çıkmada hayati bir role sahiptir. Etkili liderler, çalışanlarına güven vererek belirsizliklerin üstesinden gelmelerine yardımcı olur ve değışim süreçlerini başarıyla yönetir. Bu durum, şletmenin kriz anlarında bile güçlü bir şekilde ilerlemesini sağlar.

Liderlik özellikleri, ekip içindeki uyumu ve iş birliğini artırmada önemli bir etkidir. Lider yöneticiler, ekip üyelerini ortak hedefler etrafında birleştirir ve her

bireyin katkısını değerli kılar. Ayrıca, ekipler arasında açık iletişimi teşvik ederek çatışmaları önler ve daha etkili bir iş birliği ortamı oluşturur.

Yöneticilerin liderlik özellikleri, işletme kültürünün şekillenmesinde ve güçlenmesinde kilit bir rol oynamaktadır. İyi bir lider, etik değerleri, yenilikçiliği ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir kültür oluşturabilir. Bu tür bir kültür hem çalışanlar hem de müşteriler için işletmeyi daha cazip bir hale getirir ve uzun vadede sürdürülebilir bir başarı sağlar.

Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, işletmelerin yalnızca hedeflerine ulaşmasını değil, aynı zamanda çalışanların kendilerini değerli ve motive hissetmelerini de sağlar. Bu özellikler hem bireysel hem de kurumsal düzeyde daha yüksek performans ve başarı elde edilmesini mümkün kılmaktadır.

Geçerli çalışmada Isparta OSB’de çeşitli yönetim pozisyonlarında çalışmakta olan yöneticilerin duygusal zekâ ve liderlik özellikleri düzeylerinin belirlenmesi, duygusal zekânın liderlik özellikleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda Isparta OSB’de çalışan 163 kişiye ulaşılarak araştırma kapsamında hazırlanan soru formu iletilmiş ve yanıtları kayıt altına alınmıştır. İfadeler katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışmakta oldukları sektör, eğitim durumları, iş tecrübesi gibi değişkenlere göre değerlendirilmiştir.

Duygusal zekâ puanları katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışmakta oldukları sektör, eğitim durumu ya da iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Bu sonuç, katılımcıların demografik özelliklerine göre duygusal zekâ puanlarında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Cinsiyet, yaş, sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi faktörlerin duygusal zekâ düzeyini etkileyip etkilemediğine dair bir belirti bulunmamaktadır. Bu, duygusal zekânın bireysel özelliklerden bağımsız olarak gelişebilen bir yetenek olabileceğini veya farklı demografik gruplar arasında benzer seviyelerde gelişebileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, duygusal zekânın daha çok bireysel deneyimler ve çevresel etmenlerden etkilenen bir beceri olabileceği göz önünde bulundurulabilir.

Katılımcıların kendi duygularını değerlendirebilme puanları cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığı zaman anlamlı bir fark görülmüştür. Bu fark, kadınların kendi

duygularını değerlendirebilmeleri konusunda erkeklerden anlamlı şekilde daha yüksek puan aldıklarına işaret etmektedir. Katılımcıların kendi duygularını değerlendirebilme puanları yaş, çalışmakta oldukları sektör, eğitim durumları ya da iş tecrübelerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu sonuç, cinsiyetin kendi duygularını değerlendirebilme becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Kadınların, erkeklere kıyasla kendi duygularını daha iyi değerlendirebildiği görülmektedir. Kadınlar zaten doğaları gereği erkeklere göre karşılaştırıldığı zaman daha duygusal ve duygularıyla hareket ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda duygularını değerlendirebilme puanlarının kadınlar lehine yüksek çıkması beklentiler arasındadır. Ancak, yaş, sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi diğer demografik faktörlerin bu beceri üzerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum, kendi duygularını değerlendirebilme yeteneğinin cinsiyetle ilişkilendirilebileceğini, ancak diğer kişisel ve profesyonel özelliklerin bu beceriyi etkilemediğine işaret etmektedir.

Katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu farklılık kadınların başkalarının duygularını değerlendirme konusunda erkeklere göre anlamlı şekilde daha yüksek puan aldıklarına işaret etmektedir. Bu sonuç, cinsiyetin başkalarının duygularını değerlendirebilme becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Kadınların, erkeklere göre başkalarının duygularını daha iyi değerlendirebildiği görülmektedir. Bu bulgu, kadınların empati ve duygusal anlayış gibi becerilerde daha güçlü olabileceğine dair mevcut literatürle uyumludur. Başkalarının duygularını doğru değerlendirme, etkili iletişim ve ilişki yönetimi açısından önemli bir yetenek olduğundan, bu farklılık, kadınların bu tür becerilerde daha fazla gelişim gösterdiğini düşündürmektedir. Katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanları yaş ve çalıştıkları sektöre göre da anlamlı bir farklılık göstermiştir. Katılımcıların yaşlarına göre ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağın tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen ileri analiz (LSD) sonucunda 18-32 yaş aralığındaki katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanlarının 45+ yaş katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Çalıştıkları sektöre göre ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağını irdelemek için gerçekleştirilen ileri analiz (LSD) sonucunda gıda sektöründe çalışan katılımcıların başkalarının duygularını değerlendirebilme puanlarının kozmetik sektöründe çalışan

katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek olduğu; benzer şekilde tekstil sektöründe çalışan katılımcıların kozmetik sektöründe çalışan katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu görölmüştür.

Katılımcıların duygulardan yararlanma puanları cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumları, iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Duygulardan yararlanma puanlarının cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaması, bu becerinin kişisel özelliklerden bağımsız bir şekilde gelişebileceğine işaret etmektedir. Bu durum, duygulardan yararlanma yeteneğinin, bireylerin demografik özelliklerinden ziyade daha çok kişisel gelişim, deneyim veya duygusal zekânın genel düzeyine dayalı olabileceğine işaret etmektedir.

Katılımcıların duyguların kontrolü puanları cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumları, iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Katılımcıların duyguların kontrolü puanlarının cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında anlamlı bir fark bulunmaması, duyguların kontrolü becerisinin demografik faktörlerden bağımsız bir şekilde gelişebileceğini göstermektedir. Bu durum, duygusal kontrolün kişisel deneyimler, farkındalık ve duygusal zekânın genel gelişimiyle ilgili olabileceğini, ancak demografik özelliklerin bu beceri üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu düşündürmektedir.

Katılımcıların liderlik özellikleri puanları cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumları, iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Katılımcıların liderlik özellikleri puanlarının cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında anlamlı bir fark bulunmaması, liderlik becerilerinin demografik faktörlerden bağımsız olarak gelişebileceğini göstermektedir. Bu durum, liderlik özelliklerinin kişisel özellikler, deneyimler ve bireysel yeteneklerle daha fazla ilişkili olabileceğini, ancak demografik faktörlerin bu özellikler üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu işaret etmektedir.

Katılımcıların demokratik liderlik özellikleri cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşmıştır. Bu anlamlı farklılık kadın katılımcıların demokratik liderlik özelliklerinin erkek katılımcılardan daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Katılımcıların demokratik liderlik özellikleri puanları yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumları, iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşmamıştır. Katılımcıların demokratik liderlik özelliklerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermesi, kadın katılımcıların demokratik liderlik tarzını erkeklerden daha yüksek seviyede sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, kadınların daha fazla katılımcı, paylaşıma dayalı ve işbirlikçi bir liderlik tarzını benimseme eğiliminde olabileceklerini düşündürmektedir. Diğer taraftan, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi demografik değişkenlere göre demokratik liderlik özelliklerinde anlamlı bir fark bulunmaması, bu liderlik tarzının demografik faktörlerden bağımsız olarak herkes tarafından benimsenebileceğini veya gelişebileceğini göstermektedir.

Katılımcıların yönetsel liderlik özellikleri puanları cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumları, iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşmamıştır. Katılımcıların yönetsel liderlik özelliklerinin cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi demografik faktörlere göre anlamlı bir fark göstermemesi, bu tür liderlik özelliklerinin daha evrensel bir özellik olabileceğini düşündürmektedir. Yani, yönetsel liderlik becerileri, bireylerin demografik özelliklerinden bağımsız olarak gelişebilir ve kişisel özelliklere dayalı olarak etkilenebilir. Bu da, yönetsel liderlik özelliklerinin daha çok deneyim, beceri ve liderlik anlayışıyla şekillendiği anlamına gelebilir.

Katılımcıların yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri puanları cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumları, iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşmamıştır. Katılımcıların yetki devri ile ilgili liderlik özelliklerinin cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi demografik faktörlere göre anlamlı bir fark göstermemesi, bu liderlik tarzının daha çok bireysel liderlik anlayışı ve işyeri dinamikleriyle ilgili olabileceğini düşündürmektedir. Yani, yetki devri liderlik

becerileri, genellikle kişisel liderlik yaklaşımları ve takım yönetimindeki stratejilerle daha çok bağlantılı olabilir, bu da demografik faktörlerden bağımsız olarak gelişebileceğini gösteriyor. Bu durum, her liderin yetki devri yaklaşımının, deneyim ve liderlik tarzına göre şekillendiği anlamına gelebilir.

Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik özellikleri puanları cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumları, iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi değişkenlere göre anlamlı bir fark göstermemesi, bu liderlik tarzının daha çok liderin kişisel yaklaşımına ve yönetim felsefesine dayalı olduğunu düşündürebilir. Serbest bırakıcı liderlik, bireylerin otonomisi ve kendi inisiyatiflerini kullanma özgürlüğü üzerine odaklandığından, demografik faktörlerden bağımsız olarak her liderin bu yaklaşımı benimsemesi mümkün olabilir. Bunun yanı sıra, serbest bırakıcı liderlik anlayışı, yöneticilerin kişisel tercihleri ve liderlik tarzlarından daha çok etkilenen bir faktör olabilir, bu nedenle bu özelliklerin demografik faktörlere göre değişmemesi anlaşılabilir.

Katılımcıların karizmatik liderlik özellikleri puanları cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumları, iş tecrübesi gibi değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Katılımcıların karizmatik liderlik özellikleri puanlarının cinsiyet, yaş, çalıştıkları sektör, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermemesi, karizmatik liderliğin daha çok bireysel özellikler ve liderin etkileyici kişiliğiyle ilgili olduğunu düşündürebilir. Bu tür liderlik özellikleri, genellikle liderin doğal çekiciliği, vizyoner bakış açısı ve insanları harekete geçirme yeteneğiyle ilişkilidir. Dolayısıyla, demografik faktörlerin bu özellik üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığı, karizmatik liderlik becerisinin daha çok bireysel liderlik yetkinliklerine dayandığı söylenebilir.

Araştırma katılımcılarının duygusal zekâ puanları incelendiğinde; kendi duygularını değerlendirebilme, başkalarının duygularını değerlendirebilme, duygulardan yararlanma, duyguların kontrolü ve duygusal zekâ puan ortalamalarının ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekâ alt boyutları incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip olanın başkalarının duygularını

değerlendirebilme, en yüksek ortalamaya sahip olanın duygulardan yararlanma olduğu görülmektedir.

Araştırma katılımcılarının liderlik özellikleri, demokratik liderlik özellikleri, yönetsel liderlik özellikleri, yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özellikleri ve karizmatik liderlik özellikleri puanları ölçeğin minimum alabileceği değer 1 ve maksimum alabileceği değerin 5 olduğu göz önünde bulundurulduğunda ortalamanın üzerinde olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda kendi duygularını değerlendirebilme ile demokratik liderlik özellikleri, yönetsel liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özellikleri ve genel liderlik özellikleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; kendi duygularını değerlendirebilme ile yetki devriyle ilgili liderlik özellikleri arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle katılımcıların kendi duygularını değerlendirebilme düzeylerinin yüksek olması genel liderlik özellikleri başta olmak üzere çeşitli liderlik özellikleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmakta ve belirli bir dereceye kadar bu liderlik özelliklerini de yükseltmektedir.

Başkalarının duygularını değerlendirebilme ile demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve karizmatik liderlik arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki; başkalarının duygularını değerlendirebilme ile yönetsel liderlik ve genel liderlik özellikleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Demokratik, serbest bırakıcı ve karizmatik liderlik ile bu beceri arasında çok zayıf bir ilişki olduğu belirtilirken, yönetsel ve genel liderlik özellikleriyle de bu becerinin yalnızca zayıf bir ilişki sergilediği vurgulanmıştır. Bu durum, duygusal değerlendirme yeteneğinin liderlik tarzlarıyla doğrudan güçlü bir bağ taşımadığını, ancak yine de liderlik performansını etkileyebilecek bir bileşen olabileceğini göstermektedir.

Duygulardan yararlanma ile demokratik liderlik, yönetsel liderlik, yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özellikleri ve genel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Duygulardan yararlanma ile karizmatik liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Demokratik, yönetsel, yetki devriyle ilgili, serbest bırakıcı ve genel liderlik özellikleriyle bu beceri arasında anlamlı ve pozitif

yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Karizmatik liderlikle ise bu ilişkinin çok zayıf olduğu belirtilmiştir. Bu durum, duygulardan yararlanmanın liderlik performansını etkileyebileceğini ancak bu etkinin genellikle sınırlı düzeyde olduğunu göstermektedir. Özellikle karizmatik liderlikte bu ilişkinin çok zayıf olması, karizmatik liderliğin duygular yerine diğer faktörlere daha fazla dayanabileceğine işaret etmektedir.

Duyguların kontrolü ile demokratik liderlik özellikleri, yetki devriyle ilgili liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özellikleri, karizmatik liderlik özellikleri ve genel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Duyguların kontrolü ile yönetsel liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Demokratik, yetki devrine dayalı, serbest bırakıcı, karizmatik ve genel liderlik özellikleriyle duyguların kontrolü arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Yönetsel liderlik özelliklerinde ise bu ilişkinin çok zayıf olduğu vurgulanmıştır. Bu bulgular, duyguların kontrolünün liderlik davranışlarına etkisi olduğunu, ancak bu etkinin genelde sınırlı düzeyde kaldığını göstermektedir. Yönetsel liderlikte ilişkinin çok zayıf olması, bu liderlik tarzının daha çok rasyonel karar alma süreçleri ve yapılandırılmış görevlerle ilişkilendirilebileceğini düşündürmektedir. Genel olarak, duyguların kontrolü, liderlerin farklı bağlamlarda etkili olmalarına katkıda bulunabilecek bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır.

Genel duygusal zekâ düzeyi ile demokratik liderlik, yönetsel liderlik, yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Genel duygusal zekâ düzeyi ile karizmatik liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf; genel liderlik özellikleri ile anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Demokratik, yönetsel, yetki devrine dayalı ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarıyla genel duygusal zekâ düzeyi arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Karizmatik liderlikle bu ilişkinin çok zayıf olduğu, genel liderlik özellikleriyle ise orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Bu bulgular, duygusal zekânın liderlikte önemli bir rol oynadığını, ancak etkisinin liderlik tarzına göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Genel liderlik özellikleriyle olan orta düzeydeki ilişki, duygusal zekânın liderlik yetkinliklerini genel anlamda

destekleyebileceğini işaret etmektedir. Özellikle karizmatik liderlikte ilişkinin çok zayıf olması, bu liderlik tarzının duygusal zekadan ziyade bireysel cazibe ve vizyon oluşturma yetkinliklerine daha fazla dayandığına işaret etmektedir.

Duygusal zekâ alt boyutları olan kendi duygularını değerlendirebilme, başkalarının duygularını değerlendirebilme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü alt boyutlarının liderlik özellikleri ölçeği alt boyutları olan demokratik liderlik özellikleri, yönetsel liderlik özellikleri, yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özellikleri ve karizmatik liderlik özellikleri üzerinde anlamlı bir belirleyici etki olup olmadığını irdelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda; kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutunun demokratik liderlik özellikleri, yönetsel liderlik özellikleri, yetki devriyle ilgili liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başkalarının duygularını değerlendirebilme alt boyutunun; demokratik liderlik özellikleri, yönetsel liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özellikleri, karizmatik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygulardan yararlanma alt boyutunun; demokratik liderlik özellikleri, yönetsel liderlik özellikleri, yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özellikleri, karizmatik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyguların kontrolü alt boyutunun; demokratik liderlik özellikleri, yönetsel liderlik özellikleri, yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri, serbest bırakıcı liderlik özellikleri ve karizmatik liderlik özelliklerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durum, liderlerin duygusal zekâlarının sadece bireysel bir beceri olmaktan öte, farklı liderlik biçimlerini benimseme ve uygulama kapasitelerini de etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, liderlikte esnekliğin ve duygusal zekânın birbirini tamamlayıcı unsurlar olduğunu ve duygusal zekâ becerilerinin geliştirilmesinin liderlik performansını artırmada önemli bir rol oynayabileceğini işaret etmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, duygusal zekânın liderlik özellikleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal zekâ, liderlerin çalışanlarıyla daha güçlü iletişim kurmalarını, duygusal durumları etkili bir şekilde yönetmelerini ve farklı liderlik tarzlarını benimsemelerini

kolaylaştırmaktadır. Özellikle demokratik, yönetsel, karizmatik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları üzerindeki belirleyici etkisi, duygusal zekânın liderlik süreçlerinde kritik bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, liderlerin duygusal zekâ becerilerini geliştirmelerinin, ekip içindeki uyumu artırmada, daha etkili kararlar almada ve organizasyonel performansı yükseltmede önemli bir katkı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular çerçevesinde elde edilmiş sonuçlar kapsamında bazı öneriler düşünülmüştür;

Yöneticiler İçin Eğitim Programları: Isparta Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmeler, yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerini geliştirmelerine yönelik eğitim ve gelişim programları düzenlemeyi değerlendirebilir. Özellikle öz farkındalık, empati ve duygusal kontrol gibi becerilere odaklanması, liderlik performansını önemli ölçüde artırabilir. Bu tür eğitimler, sanayi bölgesindeki yöneticilerin daha etkili bir şekilde liderlik yapmalarına olanak tanıyacaktır.

Duygusal Zekâ Ölçüm ve Değerlendirme Sistemleri: Isparta Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmeler, liderlik pozisyonları için yapılan değerlendirme süreçlerine duygusal zekâ ölçüm araçlarını dahil edebilir. Bu, duygusal zekâsı yüksek liderlerin seçilmesini ve atanmasını sağlayarak, sanayi bölgesinde daha güçlü bir liderlik yapısının oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Kurum Kültürünün Güçlendirilmesi: Isparta Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmeler, duygusal zekânın önemini vurgulayan bir kurum kültürü geliştirmeyi hedefleyebilir. Bu yaklaşım, çalışanların ve liderlerin duygusal farkındalıklarını artırarak, organizasyonel bağlılık ve motivasyonu güçlendirebilir, böylece bölgedeki işletmelerin genel verimliliği artar.

Çalışan Memnuniyetine Yönelik Liderlik Yaklaşımları: Isparta Organize Sanayi Bölgesi'ndeki yöneticiler, duygusal zekâlarını kullanarak çalışanların ihtiyaçlarını ve duygusal durumlarını daha iyi anlayabilir. Bu sayede, çalışan memnuniyeti ve iş tatmini artarken, işten ayrılma oranları da düşebilir. Bu tür liderlik yaklaşımları, sanayi bölgesindeki işletmelerin uzun vadeli başarılarına katkı sağlayabilir.

Stratejik Karar Alma Süreçlerinde Duygusal Zekâ Kullanımı: Isparta Organize Sanayi Bölgesi'ndeki yöneticiler, karar alma süreçlerinde duygusal zekâyı stratejik bir

araç olarak kullanmayı tercih edebilir. Duygusal zekâ, yöneticilerin daha etkili ve kapsamlı kararlar almasına yardımcı olabilir, böylece işletmelerin uzun vadeli başarılarına önemli bir katkı sağlanabilir.



KAYNAKÇA

- Ackley, D. (2016). Emotional Intelligence: A Practical Review of Models, Measures and Applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), s. 269.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), s. 25-52.
- Arıkboğa, Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf> adresinden alındı
- Arkonaç, S. (1993). *Grup İlişkileri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Arslan, R., Efe, D., & Aydın, E. (2013). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), s. 169-180.
- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ve Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. *Yayımlanmamış Doktora tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ş. (2009). Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), s. 256-275.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Aşan Güç ve Politika*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve Duygusal Zekâ. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), s. 73-84.

- Balcı Süslü, S. (2016). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Stres: Örgütlerde Hemşirelerin Duygusal Zekâ Becerileri ve Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barlı, O., Başkent, E. Z., Türker, M. F., & Gedik, T. (2006). Analytical Approach for Analyzing and Providing Solutions for the Conflicts Among Forest Stakeholders Across Turkey. *Forest Policy and Economics*, 9(3), s. 219-236.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. R. Bar-On, & D. A. Parker (Dü) içinde, *The Handbook of Emotional Intelligence* (s. 363-389). California: Wiley.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 16, s. 13-25.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Batırer, T. (2022). Sağlık İşletmelerinde Liderlik Boyutunun Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: EFQM Liderlik Boyutunun Uygulanabilirliği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Caruso, D. R., Salovey, P., Brackett, M., & Mayer, J. D. (2015). The Ability Model of Emotional Intelligence. S. Joseph (Ed.) içinde, *Positive Psychology in Practice* (s. 543-558). New Jersey: Wiley.
- Ceylan, A., & Begeç, S. (2000). Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*. Erciyes Üniversitesi.
- Cherniss, C., & Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. Alexandria: ASTD.

- Cherry, K. (2024, 07 17). *Theories of Intelligence in Psychology*. Very Well Mind: <https://www.verywellmind.com/theories-of-intelligence-2795035> adresinden alındı
- Cinel, M. O. (2008). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations*. New York: Grosset/Putnum.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), s. 23-48.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(3), s. 49-66.
- Çetinkaya, Ö., & Alparslan, A. M. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), s. 363-377.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (1999). Can Emotional Intelligence Be Measured and Developed. *Leadership & Organizational Development Journal*, 20(5), s. 242-253.
- Dyer, W. (1979). Caring and Power. *California Management Review*, 21(4), s. 84-89.
- Efekan, H. (2007). Kara Harp Okulu Olimpik Spor Branşlarında Yapılan Bireysel Sporlar ile Takım Sporlarının Harbiyelilerin Liderlik Özelliklerine Sağladığı Etkilerin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Eren, E. (1996). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Ankara: Der Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eröz, S. (2011). Duygusal Zekâ Ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- French, J., & Raven, B. H. (1959). *Studies of Social Power*. Ann Harbor: University of Michigan Press.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). Engineers Need Emotional IQ. *ENR*, 242(18), s. 167.
- Goleman, D. (2000). *İş Başında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2001). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir?* (20. b.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), s. 153-170.
- Gül, H., & Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(17), s. 163-186.
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2018). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Etkileşimi Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), s. 63-81.
- Gümüş, H. (2010). Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hacker, S. K., & Washington, M. (2017). Spiritual Intelligence: Going Beyond IQ and EQ to Develop Resilient Leaders. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(3), s. 21-28.
- Hamat, S. (2007). Kara Harp Okulu'nda Sportif Faaliyetlerde Yer Alan Harbiyelilerin liderlik Profilleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Harrod, N. R., & Scheer, S. D. (2005). An Explanation of Adolescent Emotional Intelligence in Relation to Demographic Characteristics. *Adolescence*, 40(159), s. 503-512.
- Hicks, H. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (O. Tekok, B. Aytek, & B. Bumin, Çev.) Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hindes, Y., Schoenberg, M. R., & Saklofske, D. H. (2011). Intelligence. J. S. Kreutzer, J. DeLuca, & B. Caplan (Dü) içinde, *Encyclopedia of Clinical Neuropsychology* (s. 1329–1335). New York: Springer. doi:10.1007/978-0-387-79948-3_1061
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2003). *International Management, Culture, Strategy, and Behavior*. New York: McGraw Hill Irwin Publish.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), s. 169-180. doi:10.1037/1089-2680.9.2.169
- Jaarsveld, S., & Lachmann, T. (2017). Intelligence and Creativity in Problem Solving: The Importance of Test Features in Cognition Research. *Frontiers in Psychology*, s. 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2017.00134
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: a Scientist Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-practitioner Approach*. John Wiley & Sons.
- Kızılkaya, M. (2020). A Study on the Relationship Between Personality Types Emotional Intelligence and Stress Management: Case of Engineers in Turkey. Yeditepe Üniversitesi.

- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım ve Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.
- Kozak, M. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, A. N. (2015). Örgütsel Ortamda Duygusal Zekânın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leech, L. N., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation* (2. b.). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), s. 271-299.
- Mayer, J. D. (2004). What is Emotional Intelligence? UNH Personality Lab. 8.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27, s. 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of Emotional Intelligence. R. J. Sternberg (Ed.) içinde, *Handbook of Intelligence* (s. 396-420). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 60, s. 197-215.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. New York: The McGraw Hill.
- Meggison, L. C., Pietri, P. H., & Mosley, D. C. (1992). *Management, Concepts and Applications*. New York: Harper and Row.

- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (G. Bulut, Çev.) İstanbul: Mess Yayın.
- Mullins, L. J. (1996). *Management and Organizational Behavior* (6. b.). Prentice Hall.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental Context, Managerial Cognition and Strategic Action: an Integrated View. *Strategic Management Journal*, 29(13), s. 1395-1427.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Lüteratüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), s. 91-103.
- Özdamar, K. (2015). *SPSS ile Biyoistatistik*. Ankara: Nisan Kitapevi Yayınları.
- Öztaş, N. (1996). Liderlik Tarzı ve İnsan Yaklaşımı Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli. *Yönetim*, 4(16), s. 19-22.
- Peretomode, O. (2012). Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They the Same? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), s. 13-17.
- Raisiene, A. G. (2014). Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives. *Economics and Sociology*, 7(3), s. 179-193.
- Rojell, E. J., Pettiojohn, C. E., & Parker, R. S. (2006). Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Predictors of Performance in Salespeople. *Journal of Marketin Theory and Practice*, 14(2), s. 113-124.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz Vergiliel, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Saraoğlu, Ş. (2003). İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. T., & Dornheim, L. (1998). Development and Validation of a Measure of

Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), s. 167-177.

Semiz, H. (2011). Ortaöğretim Öğrencilerinde Sporun Liderlik Üzerine Etkisi (Hendek Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Sığrı, Ü., & Ercil, Y. (2007). *Türklerde Yönetim Gelenekleri ve Türk Yönetim Tarihi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Smigla, J. E., & Pastoria, G. (2000). Emotional Intelligence: Some Have It, Others Can Learn. *The CPA Journal*, 70(6), s. 60-61.

Solomon, R. C. (2024, 11 05). *Emotion*. 12 10, 2024 tarihinde Britannica: <https://www.britannica.com/science/emotion> adresinden alındı

Sternberg, R. J. (2024, 10 30). *Human Intelligence*. Britannica: <https://www.britannica.com/science/human-intelligence-psychology> adresinden alındı

Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 657-665. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı.

Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Örgütsel Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şirin, E. F. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Topuz, H. (2005). The Relationship Between Leadership And Emotional Intelligence. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Deniz Harp Okulu, Deniz Harp Deniz Harp Bilimi ve Mühendisliği Enstitüsü.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is Leadership? Emerald Group Publishing Limited.
- Ulukan, C. (2018). Liderlik ve Motivasyon. N. Zeytinoğlu içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 144-170). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- URL 1 Merriam-Webster. (tarih yok). *Emotion*. 12 10, 2024 tarihinde Merriam-Webster Dictionary: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/emotion> adresinden alındı
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), s. 25-57.
- Ünsal, S. (2011). *Yönetimde Grup Dinamikleri*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Wagner, J. A., & Hollenback, J. R. (2010). *Organizational Behaviour, Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Wechsler, D. (1958). *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*. Baltimore: Williams and Wilkins.
- Yazıcı, A. (2019). Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekâ Modelleri. İ. Ulutaş, & E. Ömeroğlu (Dü) içinde, *Erken Çocukluk Eğitiminde Duygusal Zeka Kuramdan Uygulama ve Değerlendirmeye* (s. 2-15). Ankara: Pegem Akademi.
- Yelkikalan, N. (2007). 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), s. 39-54.
- Yıldırım, N., & Elbaş, H. (2014). Liderlik Özellikleri ve Hedef Belirleme Yetkinliği İlişkinine Bir Bakış: Telekomünikasyon Sektöründen Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 36(1), s. 317-349.
- Yukl, G. (1989). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Pearson.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Basım Dağıtım.



EKLER

Ek 1. Veri Toplama Formu

Bu araştırma, “yöneticilerde duygusal zekânın liderlik” özelliklerine etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar (yüksek lisans tezi) için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isim yazmanız beklenmemektedir. Çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Derya Köse Tortop

Demografik Sorular

1.Yaşınız

2.Cinsiyetiniz a. Erkek () b. Kadın ()

3.Sektör Bilgisi

4.İş Pozisyonu

5.Eğitim Durumu

6.İş Tecrübesi

Duygusal Zekâ Anketi

Hiçbir zaman Bazen Genellikle Çoğu zaman Her zaman 1 2 3 4 5 <i>Aşağıdaki durumları kendinize göre derecelendiriniz.</i>	Hiçbir zaman	Bazen	Genellikle	Çoğu zaman	Her zaman
1. Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.	1	2	3	4	5
2. Duygularımı iyi anlayabilirim.	1	2	3	4	5
3. Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.	1	2	3	4	5
4. Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.	1	2	3	4	5
5. Arkadaşlarımdaki duygularını davranışlarından her zaman anlarım.	1	2	3	4	5
6. Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.	1	2	3	4	5
7. Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.	1	2	3	4	5
8. Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.	1	2	3	4	5
9. Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10. Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.	1	2	3	4	5
11. İç motivasyonum yüksektir.	1	2	3	4	5
12. En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.	1	2	3	4	5
13. Sınırlarıma hâkim olurum ve sorunlarımı akıllıca ele alabilirim.	1	2	3	4	5
14. Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5
15. Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.	1	2	3	4	5
16. Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeler katılımcının liderlik özelliklerini ölçmektedir.

Hiçbir zaman Bazen Genellikle Çoğu zaman Her zaman 1 2 3 4 5 Aşağıdaki durumları kendinize göre derecelendiriniz.	Hiçbir zaman	Bazen	Genellikle	Çoğu zaman	Her zaman
1. Problem çıktığında astlarımla karşılıklı olarak tartışır ve çözüm alternatifleri geliştirim.	1	2	3	4	5
2. Önemli konularda işe başlamadan önce, astlarımla görüşümü alırım.	1	2	3	4	5
3. Sosyal faaliyetler düzenlemeleri için astlarıma imkan hazırlarım.	1	2	3	4	5
4. Astlara söz hakkı vererek alınacak kararlarda onların da payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta onları teşvik eden kimse, ideal liderdir.	1	2	3	4	5
5. Astlarımla görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usullerine göre belirlerim.	1	2	3	4	5
6. Astların görevlerini işletme tarafından önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmelerine özen gösteririm.	1	2	3	4	5
7. Görevimi yerine getirmeye yönelik davranışlar, sistematik ve önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusundadır.	1	2	3	4	5
8. Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini sürdüren kişidir.	1	2	3	4	5
9. Görevimi yerine getirirken, yetkilerimden bir kısmını astlarıma devrederim.	1	2	3	4	5
10. Astların inisiyatif kullanmalarına izin vermek, yöneticiyi başarıya götürür.	1	2	3	4	5
11. Astların kendilerini yetiştirmeleri ve beceri kazanmaları kişisel çabalarına bağlıdır.	1	2	3	4	5
12. Astların işlerini, en iyi yapabileceklerini düşündükleri gibi yapmaları başarılarını artırır.	1	2	3	4	5
13. Astlar her zaman ve her konuda haklı olduğumu ve kendilerini düşündüğümü bilmektedirler.	1	2	3	4	5
14. Astlar problem çıktığında özellikle benim çözmemi isterler.	1	2	3	4	5
15. Astlar çoğu zaman bir işe girişmeden önce benim fikrimi alırlar.	1	2	3	4	5

Ek 2. Etik Kurul İzni

	T.C. SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ Üniversite Etik Kurulu Sosyal Ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu	
Sayı :E-41687186-050.99-897485		Tarih: 04.12.2024
Konu :Bilimsel Çalışma Onayı		
DERYA KÖSE TORTOP		
Yürütücülüğünü yaptığımız "<i>Yöneticilerde Duygusal Zekanın Liderlik Özelliklerine Etkisi</i>" başlıklı bilimsel çalışmanız Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 29.11.2024 tarihli ve 157/7 sayılı kararı ile uygun bulunmuştur. Kararın bir sureti ekte gönderilmiş olup; başvurunuzla cevaben bilgilerinizi rica ederim.		
Prof.Dr. Alim KOŞAR Rektör a. Rektör Yardımcısı		
Ek: Etik Kurul Kararı		
Bu evrak 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.		

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
ÜNİVERSİTE ETİK KURULU
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI

Toplantı Tarihi	Toplantı No	Karar No
29-11-2024	157	7
7- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü yüksek lisans öğrencisi Derya KÖSE TORTOP'un "<i>Yöneticilerde Duygusal Zekânın Liderlik Özelliklerine Etkisi</i>" başlıklı bilimsel çalışması hk. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü yüksek lisans öğrencisi Derya KÖSE TORTOP'un "<i>Yöneticilerde Duygusal Zekânın Liderlik Özelliklerine Etkisi</i>" başlıklı bilimsel çalışmasının kapsam ve uygulama açısından etik ilkelere ve insan haklarına uygun olduğuna, Mevcadun oybirliği ile karar verildi.		
(E-İMZA) Prof.Dr. Alim KOŞAR Sosyal Ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanı Kurul Başkanı	(E-İMZA) Prof. Dr. Hüseyin GÜL Sosyal Ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Üyesi	(E-İMZA) Prof. Dr. Talat SAKALLI Sosyal Ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Üyesi
(E-İMZA) Prof.Dr. Serpil SENAL Sosyal Ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Üyesi	(E-İMZA) Prof.Dr. Gülcan SARP Sosyal Ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Üyesi	(E-İMZA) Prof. Dr. Hülya ALTUNYA Sosyal Ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Üyesi
(E-İMZA) Prof.Dr. Cevdet YILMAZ Sosyal Ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Üyesi		
		29.11.2024 Mustafa ÇELİKESER Toplantı Raportörü (Raportör)

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/sdu-ebys>

Bu evrak 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Tarih : 01.12.2024
Sayı : E.X86841
Doğrulama Kodu : IC306630

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Derya KÖSE TORTOP

Eğitim Durumu

Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme (2000-2004)

Süleyman Demirel Üniversitesi, Adalet (2022-2024)

Yüksek Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi, Yönetim Organizasyon
(2021-...)

İş Deneyimi

Isparta Kamgarn Tekstil, Pazarlamacı (2004-2006)

SDÜ Meslek Yüksek Okulu, Sözleşmeli Öğretim Görevlisi (2007-2008)

Deren Kız Öğrenci Yurdu, Yönetici (2010-2014)

Elinde Sigorta, Yönetici (2014-...)

Yabancı Diller

İngilizce – Orta

Sertifikalar

Zekâ Oyunları Eğitimliği, Konya Selçuk Üniversitesi (2017)

Öğrenci Koçluğu Eğitim Eğitimi (2017)

Yaratıcı Drama Eğitim Eğitimi (2017)

Satranç Eğitim Eğitimi (2016)

KOSGEB Girişimcilik (2016)

MEB, Halkla İlişkiler (2009)

Temel Bilgisayar (2007)

Segem (2017)