

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE
DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ
ÜZERİNE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Sevgi ŞİMŞEK

İstanbul 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE
DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ
ÜZERİNE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Sevgi ŞİMŞEK

Öğrenci No:
150745347

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU

İstanbul 2019

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Duygusal Zeka İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Sevgi ŞİMŞEK

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

25/09/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 150745347 numaralı *Sevgi ŞİMŞEK*'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Duygusal Zeka İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğininin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (4.5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Burcu GÜVEN
(Beykoz Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Sevgi ŞİMŞEK
DanıŐmanı : Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2019
Alanı : İŞletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Duygusal Zeka, Lider, Liderlik, Sivil Havacılık

ÖZ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasında, liderliğin değişen yüzü ile birlikte duygusal zeka kavramının bireyler açısından taşınmış olduğu anlam dikkatli bir şekilde incelenmektedir. İki kavramın da literatürdeki yansımalarına bu çalışmada yer verilmektedir. Çalışmanın son bölümünde, çalışmanın konusunun pratikteki yansımalarının ne şekilde olduğunun anlaşılması adına bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ ilişkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Buna bağlı olarak, araştırma kapsamında İstanbul ilinde bulunan sivil havacılık sektöründeki farklı yönetici pozisyonuna sahip kişilere anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler, duygusal zekâ ve alt boyutları olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanılması ve duyguların değerlendirilmesinden meydana gelmektedir. Diğer bir değişken ise yöneticilerin liderlik tarzları olup, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve liderlik kazanımları alt boyutlarından oluşmaktadır. Araştırma içerisinde elde edilen sonuçlara bakıldığında, liderler açısından önem arz eden ve üzerine odaklanması gereken iki önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki, başarılı bir liderlik mekanizması için empatiye ve liderin çevresindeki bireylerin önemli olduklarının hissettirilmesine son derece güçlü bir şekilde ihtiyaç duyulması ile ilgilidir. Araştırmada ön plana çıkan ikinci bir önemli unsur liderlerin, duygusal zeka özellikleri dahilinde, çözüm odaklı hareket etmeleridir.

Name and Surname : Sevgi ŞİMŞEK
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Narman KUZUCU
Degree and Date : Master, 2019
Major : Business Administration
Key Words : Aviation, Emotional, Intelligence, Leader, Leadership

ABSTRACT

A RESEARCH IN CIVIL AVIATION SECTOR ON THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS' LEADERSHIP STYLES AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

In this thesis, the changing face of leadership along with the meaning of the concept of emotional intelligence has been carefully examined. The reflections of the two concepts in the literature are included in this study. In the last part of the study, a research has been carried out to understand the implications of the subject of the study in practice. In the context of the research, it is aimed to present the current leadership approaches of managers, leadership styles of managers and emotional intelligence. Accordingly, the survey was applied to the individuals within different managerial positions in the civil aviation sector in Istanbul. The variables used in the research are composed of emotional intelligence and sub-dimensions of optimism and mood regulation, use of emotions and evaluation of emotions. Another variable is the leadership styles of executives, and it consists of the sub-dimensions, which are namely transformational leadership, interactional leadership, liberating leadership and leadership gains. When the results obtained in the research are considered, there are two important elements which are important for the leaders and need to be focused on. The first concerns the need for empathy for a successful leadership mechanism and an extremely strong need to make individuals feel that they are important. A second important element that comes to the forefront in the research is that the leaders behave solution-oriented within the characteristics of emotional intelligence.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI

1.1. Lider ve Liderlik Tanımları.....	4
1.2. Liderlik Nitelikleri.....	7
1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	9
1.4. Liderlik Sınıflandırması.....	11
1.4.1. Geleneksel Liderlik Çeşitleri.....	11
1.4.2. Modern Liderlik Çeşitleri.....	13
1.4.3. Alternatif Liderlik Çeşitleri.....	14

2. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

2.1. Duygusal Zeka Tanımı.....	16
2.2. Duygusal Zekanın Teorik Boyutu.....	18
2.3. Duygusal Zekanın Bileşenleri.....	19
2.4. Duygusal Zekada Temel Yetiler.....	21
2.5. Duygusal Zeka ve Liderlik.....	22

3. BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Literatür Taraması.....	26
3.2. Araştırmanın Amacı.....	28
3.3. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı.....	28
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	29
3.5. Araştırmanın Ana Kütleli ve Örneklemi.....	32
3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	32
3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	32
3.8. Bulgular ve Yorumlar.....	33
3.8.1. Faktör Analizi.....	35
3.8.2. Güvenilirlik Analizi.....	40
3.8.3. Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi.....	41
3.8.4. Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	43
3.8.5. Korelasyon Analizi.....	53
3.8.6. Hipotez Testleri.....	56
SONUÇ	60
KAYNAKÇA	65
EK – Anket Formu	71

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	34
Tablo 2. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri.....	35
Tablo 3. Duygusal Zekâ Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri ..	36
Tablo 4. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi.....	37
Tablo 5. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri.....	38
Tablo 6. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi.....	39
Tablo 7. Tüm Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi.....	40
Tablo 8. İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (T Testi Sonuçları).....	41
Tablo 9. Duyguların Değerlendirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (T Testi Sonuçları).....	42
Tablo 10. Duyguların Kullanımı Boyutuna İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (T Testi Sonuçları).....	42
Tablo 11. İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Yaş Aralığına Göre Karşılaştırılması.....	43
Tablo 12. Duyguların Değerlendirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Yaş Aralığına Göre Karşılaştırılması.....	44
Tablo 13. Duyguların Kullanımı Boyutuna İlişkin Görüşlerin Yaş Aralığına Göre Karşılaştırılması.....	44
Tablo 14. İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	45
Tablo 15. Duyguların Değerlendirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Eğitim Aralığına Göre Karşılaştırılması.....	45
Tablo 16. Duyguların Kullanımı Boyutuna İlişkin Görüşlerin Eğitim Aralığına Göre Karşılaştırılması.....	46
Tablo 17. İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin İş Tecrübe Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	46

Tablo 18. Duyguların Değerlendirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin İş Tecrübe Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	47
Tablo 19. Duyguların Kullanımı Boyutuna İlişkin Görüşlerin İş Tecrübe Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	48
Tablo 20. İş Tecrübe Düzeyi Boyutu/Duyguların Kullanımı Boyutu İle İlgili Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi – Sonuçları.....	49
Tablo 21. İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ekip Yönetimi Sayı Aralığına Göre Karşılaştırılması.....	50
Tablo 22. Duyguların Değerlendirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ekip Yönetimi Sayı Aralığına Göre Karşılaştırılması.....	51
Tablo 23. Ekip Yönetimi Sayı Aralığı/Duyguların Kullanımı Boyutu İle İlgili Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi – Sonuçları).....	52
Tablo 24. Duyguların Kullanımı Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ekip Yönetimi Sayı Aralığına Göre Karşılaştırılması.....	53
Tablo 25. Korelasyon Tablosu.....	56
Tablo 25. Araştırmanın Hipotezlerinin Sınama Sonuçları.....	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	29



GİRİŞ

İnsan yaşamının neredeyse birçok farklı alanında varlığını hissettiren ve düzenleyici bir rolü bulunan lider ve liderlik kavramları, insanlar için birer ihtiyaç olarak görülebilecektir. Toplu yaşam sistemi içerisinde bireyler, kendilerini doğru şekilde yönlendirecek ve kendilerine zihinsel anlamda yol açacak bireylerin varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Liderler, bu noktada bireylerin ve toplulukların önem verdikleri birincil karakter olmaktadır. Onların uygulamış oldukları liderlik modeli de yine bireylerin ve toplulukların, düzen açısından ihtiyaçları olan bir unsurdur. Lider ve liderlik kavramları zaman içerisinde, ciddi ölçekli bir değişim ve gelişim göstermiştir. Değişim ve gelişim içerisinde lider ve liderlik, liderin çevresindeki topluluğun beklentilerine göre şekillenmiştir.

Genellikle geleneksel ve modern algılamalar dahilinde değerlendirilen liderlik mekanizması, zaman içerisinde önemli bir değişim yaşamıştır. Özellikle de iş dünyasının, liderlik algılamalarının değişimi hususunda ciddi ölçekli bir yönlendirmesi söz konusu olmuştur. İş dünyası içerisinde, örgütlerin çıkarları, başarısı ve çalışanları beklentileri dahilinde tekrardan şekillendirilen liderlik, büyük ölçüde, liderin çevresindekilerin de sürecin içerisine dahil edildiği bir yapıya bürünmüştür. Geçmiş yıllarda otoriter ve genellikle liderin söylemlerine fazlasıyla bağlı olan liderlik yönetimi, modern işletmecilik anlayışı içerisinde yerini, daha demokratik algılamalara bırakmıştır. Bu vesile ile liderlik anlayışlarının türlerinin isimleri de içerikleri ile birlikte değişim göstermiştir.

Kavramsal olarak liderlik ilk olarak dile getirildiği süre zarfında, çoğunlukla liderin kendisine odaklı bir değerlendirme söz konusu olabilir; ancak modern yönetim ve modern yöneticilik anlayışının getirilerinden biri olarak görülebilecek şekilde artık liderler, çevrelerindeki kesimlerin varlığına ve çıkarlarına daha fazla odaklanan bir yaklaşım ile hareket etmektedir. Bu şekilde liderliğin, bir yönetici kimliği olarak köklü bir değişim yaşadığını ve içerisinde bulunan yaşamsal sürecin şartlarına göre kendisini yeniden tasarladığını söylemek mümkündür.

Liderin varlığı, iş dünyası özelinde ele alındığında, çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Fakat artık iş dünyasında çalışanların da birer birey olarak varlıkları, sistemin sürdürülebilirliği açısından değerli olmaktadır. bireyin öneminin artmasıyla birlikte söz konusu olan duygusal zeka kavramı, bireysel ve kurumsal anlamda değerli bir unsurdur. Bireyin kendi duyguları temelinde, çevresel faktörlerin de etkisi ile mümkün olduğunca kendisini olumlu düşünmeye sevk edecek şekilde hareket etmelerine imkan sağlayan duygusal zeka, bireyin mantık odaklı olarak hem kendisine hem kurumuna hem de iş çevresine olumlu bir getiri sağlamasına odaklanmaktadır. Empatinin de önemli bir husus olduğu duygusal zekada bireyler, kendilerini doğru ve çevreleri üzerinde pozitif etki yaratacak şekilde ifade ederken hem onları belirli oranda yönlendirmekte hem de onlardan gelen reaksiyonlara göre kendilerini şekillendirmektedirler.

Genel perspektiften değerlendirildiğinde duygusal zeka, bir etkileşim unsuru olmakla birlikte aslında en büyük etkiyi, duygusal zekasını kullanma eğilimi içerisinde bulunan bireyin çevresi üzerinde göstermektedir. Empati kurmak sureti ile bireyler kendilerini ifade edebildikleri ölçüde çevrelerini de duygusal zeka, sosyal yaşam ve düşünce ve davranışlar nezdinde, detaylı bir şekilde değerlendirebilmektedirler. Söz konusu değerlendirme birey ile başlamakta ve bireyin çevresindeki tüm bireylere etki etmekte ve nihai noktada da bireylerin, buldukları ortam içerisinde bir araya gelebilmeleri açısından bir aracı unsur olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, duygusal zekanın, bireyin kendisi üzerinde olduğu kadar bireyler arasında da bir iletişim ve etkileşim süreci yarattığını söylemek mümkündür.

İşletme bazında, iş dünyası içerisinde değerlendirildiğinde, çalışan bireyin duygusal zekaya sahip olması kadar bunu çevresine yayması hususunda onu/onları yöneten kesimlerin de büyük bir etkisi söz konusu olmaktadır. bu noktada da liderlerin varlığından ve çalışan bireylerin duygusal zeka temelinde bireyler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü

liderlerin yönetim anlayışları, çalışanların, duygusal zeka da dahil olmak üzere birçok farklı konuda olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeleri adına tetikleyici birer unsur olmaktadır.

Bu tez çalışmasında, liderliğin değişen yüzü ile birlikte duygusal zeka kavramının bireyler açısından taşınmış olduğu anlam dikkatli bir şekilde incelenmektedir. İki kavramın da literatürdeki yansımalarına bu çalışmada yer verilmektedir. Çalışmanın son bölümünde, çalışmanın konusunun pratikteki yansımalarının ne şekilde olduğunun anlaşılması adına bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bağlamında yöneticilerin güncel liderlik yaklaşımları, yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ ilişkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Buna bağlı olarak araştırma İstanbul ilinde bulunan sivil havacılık sektöründeki farklı yönetici pozisyona sahip kişilere uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler duygusal zekâ ve alt boyutları olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanılması ve duyguların değerlendirilmesinden meydana gelmektedir. Diğer bir değişken ise yöneticilerin liderlik tarzları olup dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve liderlik kazanımları alt boyutlarından oluşmaktadır.

1. BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI

1.1. Lider ve Liderlik Tanımları

Lider, sosyal bir unsur olarak toplumların kültürel yapılarına bakılmaksızın, dünyanın her yerinde varlığını gösteren bir kimliktir. Tarih boyunca toplumlar, liderlerine farklı kimlikler atfetmişlerdir, ancak liderin yönetici ve yönlendirici konumu değişmemiştir. Fakat kavramsal olarak liderlerin hükmetme ve bir topluluğun başında bulunma özelliğinin dışında, herhangi bir şekilde, herhangi bir başka tanımlaması bulunmamaktadır. Lider, pratikteki uygulamaları açısından daha fazla göz önünde olan, ancak tanımlanması zor bir kavramdır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 122).

Kavramın tanımlanması aşamasında, birçok farklı araştırmacı, son derece değişik yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Söz konusu yaklaşımlardaki tanımlamalarda lider, bir topluluğun kaderini değiştiren, iletişim köprüsünü yaratan, zor anlarda sorumluluk alan vb. sıfatlar dahilinde değerlendirilmektedir. Bunların dışında, gerçek anlamda tanımlandığında bir lider, bir çevre, bir topluluk vb. oluşum "...tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan" kişi olarak görülmektedir (Çetin ve Beceren, 2007, ss. 118-119).

Öte yandan lider, genellikle özellikleri dahilinde değerlendirilen bir kimliktir. Bu noktada bir bireyin lider olarak tanımlanması adına, mutlak olarak çevresi tarafından sıkı bir şekilde takip edilmesi, sevilmesi, belirli özelliklerinin benimsenmesi, düşüncelerine ve uygulamalarına inanç gösterilmesi ve nihai olarak da saygı görmesi gerekmektedir (Uğur ve Uğur, 2014, s. 124). Bu şekilde, bir lider için çevresinin mutlak olarak kendisine bakış açısı, davranışları ve yaklaşımları,

onun bir lider olarak tanımlanması ya da tanımlanmaması adına son derece önemlidir.

Bir başka tanımlamada lider, örgütsel hedeflere erişebilmek adına belli bir durum, zaman ve koşullar dahilinde bireyleri destekleyen, onlarla deneyimlerini paylaşan ve örgüt mensuplarının yönetim mekanizmasından mutlu olmalarına yardımcı olan birey olarak ele alınmaktadır. Lider, geleceği umut içerisinde değerlendirmeli ve süreçleri iyimserlikle ele almalı, gerekli görülen süreçlerde risk almaktan çekinmemeli, astları nezdinde güven yaratmalı, mevcut durumu doğru şekilde değerlendirebilmeli, hedeflerini ve standartlarını net bir şekilde belirleyebilmeli, katı denetimden uzak durarak astlarına özgürce hareket edebilecekleri bir hareket alanı yaratmalıdır. En önemlisi de yönetme erkinden öte, liderlik yeteneğine dair tüm unsurları kendi üzerinde toplamalıdır. Bu şekilde, liderin kendini örgüt içerisinde benimsetmesi, fikirlerini örgüt içerisindekilere kabul ettirmesi daha kolay hale gelmektedir (Önen ve Kanayran, 2015, s. 45)

Lider kavramı ile birlikte ön plana çıkan bir diğer kavram ise liderlik olmaktadır. Liderlik, bir lider ile onun çevresindekiler arasındaki etkileşim sürecinin ortaya çıkardığı tüm tutum ve davranışları ifade etmektedir. Aynı zamanda liderlik, bir liderin yönetme, hükmetme, uygulama, yönlendirme vb. fonksiyonlar için sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübenin toplamı olarak algılanabilecektir. Bu noktada liderlik için çevresini yönlendirme, harekete geçirme, bir performans ortaya çıkarılmasına yardımcı olma ve hem liderin hem de çevresinin çıkarlarının mümkün olduğunca uzun soluklu olarak gözetme hususlarının da değer kazandığı gözlemlenmektedir. Kimi araştırmacılar açısından liderlik, lider ile çevresi arasındaki ilişkilerin son derece karmaşık bir şekilde tasarlanmış şekli olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74).

Liderlik, lider olmanın belirli orandaki bir ispatı gibidir. Belirli koşullar altında, bireysel ve grup odaklı amaçlara yönelik olarak bireyin insanları etkilemesi bir liderlik imajı oluşturulmasını sağlamaktadır. Söz konusu amaçların gerçekleştirilmesi adına bir grubun teşvik, yönlendirilmesi ve bir işi istekli bir

şekilde yapabilmeleri adına aracı olan husus liderliktir (Serinkan, 2008, ss. 150-151). Liderlik, bu görüntüde, aslında bir topluluğun yapabileceklerini, onlara, ne şekilde gerçekleştireceğini anlatan aktör olarak görülebilir; ancak çevresini etkilemek adına ortaya koymuş olduğu çaba göz önünde bulundurulduğunda, lider için artık bu durum gerçek bir liderliği tanımlamaktadır.

Çoğunlukla iş dünyası içerisinde ele alındığı şekli ile liderlik, yüksek verimlilik ve yüksek performans açısından önem arz eden bir fonksiyondur. Özellikle de örgütsel hedeflere ulaşılması açısından liderlik bir aracı fonksiyon olarak değerlendirilebilecektir. Liderlik mekanizması, astlara, bir görevin ne şekilde yerine getirileceğinin anlatılması açısından önemli bir yönlendirici sistem olmaktadır ve liderlik, bireyselden ziyade örgütsel ve toplu anlamda hedeflere odaklanılması anlamında toparlayıcı bir fonksiyondur (Gün ve Aslan, 2018, s. 217).

Liderlik, belirli şartlar dahilinde bir birey ya da bir grubun hedeflerine ulaşması adına bir tek kişinin, kapasitesi dahilinde, diğerlerinin yönlendirilmesine çalışması ve bu şekilde de sürecin içerisindeki tüm faaliyetlerin, farklı aşamalar halinde takip edilmesidir. Bu noktada talimatları veren kişi lider olmakla birlikte onun isteği ve emirleri liderlik mekanizmasının sağlıklı bir şekilde çalışması konusunda önem arz etmektedir (Koçel, 2010, s. 569). Bu noktada liderin, liderlik süreci içerisinde, aşamaları tek tek kontrol etmesi ve sağlıklı bir şekilde yönlendirme gerçekleştirmesinin ne denli önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Liderler için bu denli kontrol odaklı bir kimlikten bahsedildiği süre zarfında, dikkat edilmesi gereken bir başka husus, liderlik mekanizmasının içerisine motivasyon ve teşviki eklemesidir. Bu görüntüden anlaşılan, liderlik sisteminin sadece hükmetmek ile ilgili olmadığı, aynı zamanda, pozitif teşvik yollarının bulunması ya da geliştirilmesi neticesinde liderin çevresindeki bireylerin davranış biçimlerinin olumlu bir doğrultuda şekillendirilmesidir (Kent, 2005, s. 10-11, Akt. Canbolat, 2016, s. 12).

Yukarıda değerlendirilen farklı kavramlara bakıldığında, özellikle liderlik açısından önem arz eden konunun yönlendirme konusundaki beceri olduğu

anlaşılmaktadır. Buna göre liderlik açısından ön plana çıkarılan ve bir liderin liderlik yapıp yapamadığının anlaşılmasına yardımcı olan husus liderin teşvik mekanizması ve bunun ortak çıkarlar için ne denli olumlu yönde katkı sağlamış olduğudur. Aksi bir durumun liderlik açısından herhangi bir olumlu getirisinin olmayacağı tanımlardaki değerlendirmelerden anlaşılmaktadır.

1.2. Liderlik Nitelikleri

Liderlerin sahip oldukları özellikler, liderlerin kişiliğine ve çevresel faktörlere göre birinden diğerine farklılık göstermektedir. Fakat genel olarak bakıldığında, liderlerin sahip olduğu temel bazı özellikler onların diğer yönetici, idareci vb. unvanlara sahip bireylerden belirli çizgilerle ayrılmasına yardımcı olmaktadır. bu özellikler, bilhassa liderin çevresindeki bireyler açısından önemli birer ayırt edici özellik olmaktadır.

Sosyal bir aktör olarak değerlendirilmesi gereken liderler, bireyler için hayatın her alanında son derece önemlidirler. Liderlik kavramı, birçok farklı araştırma neticesinde, farklı şekillerde tanımlanmışlardır. Konuyu, liderlik özellikleri temelinde değerlendiren taraflar bu özellikleri süreç, etkileşim, güç ilişkisi, yöneticiden ayrıldığı yönler, etkinlik vb. unsurlar dahilinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu özellikler arasında liderin etkinliği ya da etkililiği belki de üzerinde en fazla araştırma yapılan konuların başında gelmektedir. Liderlik özellikleri temelinde ele alındığında, liderin, çevresindekileri belirli bir hedefe ne ölçüde yönlendirmeyi başardığı ya da başaramadığı hususu üzerinde durulmuştur. Başka bir deyişle liderlik özelliklerini doğru şekilde uygulayan bir liderin başarılı olup olmadığı üzerinden, bu özelliklerin niteliği değerlendirilmiştir. Mevcut süreçte üzerinde konuşulan liderlik özelliklerinin ise ilk olarak 1930 ile 1940 yılları arasındaki çalışmalarda sıklıkla ele alındığı görülmektedir (Bektaş, 2016, s. 44).

Genel olarak liderlik özelliklerini, aşağıdaki unsurlar dahilinde değerlendirmek mümkündür (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 19):

- Zeka: Entelektüel olarak bir liderin sahip olduğu özellikler, onu, çevresindekilerden keskin çizgiler ile ayıran en önemli özelliktir. Bu özelliğin içerisinde insanları tanıma ve anlama, problem çözme, yeni fikir ve çözümler üretme, hızlı öğrenme vb. kritik unsurlar bulunmaktadır.
- İnanılrlık: Liderin çevresindekilerin, lidere saygı duymak ve onun söylemleri ile eylemlerine inanç göstermeleri ile ilintili olarak ortaya çıkmaktadır.
- Güvenilirlik: Bir lider için son derece kritik bir itibar kaynağı olan güvenilirlik liderin çevresindekilere güven vermek sureti ile faaliyetlerini sürdürmesini ve onları yönlendirmesini ifade etmektedir.
- Doğruluk: Güvenilirlik ile bağlantılı olarak düşünülebilecek olan doğruluk, bir lider için hem söylemlerinde hem de eylemlerinde çevresindekileri doğru şekilde yönlendirmesi adına önem arz etmektedir.
- Yetenek: Örgütün faaliyetlerinin stratejik ve analitik bir şekilde, doğru olarak yönlendirilmesi adına liderlik mekanizmasının kabul gören, uygulanabilir ve sürdürülebilir bir yetenek yapısına ihtiyacı vardır.
- Empati: Lider, çevreyi oluşturan kesimleri anlamak adına, onları her anlamda değerlendirebileceği ve buna göre hareket edebileceği bir empati becerisine sahip olmak durumundadır.
- Dinleme: Empati ile paralel olarak değerlendirilebilecek olan dinleme, liderin, çevresindekilerin görüşlerine de önem vermesini ifade etmektedir.
- Etki: Liderliğin kararlarının ve söylemlerinin uygulanabilmesi açısından liderler, mutlak olarak belirli bir etki yaratma kapasitesine sahip olmak durumundadırlar.

Sıralanan unsurlara bakıldığında liderlik özelliklerinin modern bir şekilde ele alındığı ve bu şekilde liderin bütünleştirici ve açık görüşlü bir şekilde değerlendirildiği görülmektedir. Bu bütünleştiricilik, liderlerin kimliğinin gelişmesi ve ona yakın olunması adına tetikleyici bir unsur olmaktadır.

Liderliğin sosyal anlamda uygulamaya yönelik özellikleri son derece önemli olmakla birlikte zaman içerisinde liderliğin fiziksel anlamda da çeşitli özellikler içerdiği açıklanmaya çalışılmıştır. Psikolojik anlamda liderlik özellikleri sıklıkla tartışılabilir fizyolojik anlamda liderin sahip olduğu özellikler de liderin faaliyetlerinin yönlendiricisi olarak değerlendirilmiştir. Fiziksel özellikler ele alındığı süre zarfında ise fiziki görünüm, risk alma konusunda gösterilen cesaret, sosyal aktivite, yaş, boy, iletişim vb. nitelikler üzerinde araştırmalar yapılmıştır (Naktiyok, 2006, s. 22).

1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Genel olarak iş dünyası temelinde değerlendirildiği süre zarfında, liderlik kavramının yanında ele alınan yöneticilik kavramı literatürde ve uygulamada bir karmaşaya sebebiyet vermektedir. Bu karmaşa, liderler ile yöneticiler arasındaki farkların ortaya konmasını zorlaştırmakta ve liderin yönetici, yöneticinin de lider olarak algılanmasına sebebiyet vermektedir. Bu noktada liderlerin daha geniş kapsamlı olarak değerlendirilen birer birey olmasına karşın, yöneticiler ile aralarındaki farkın ortaya konması ve bu farkın getirilerine göre tarafların değerlendirilmesine çalışılmaktadır.

Literatürdeki ve uygulamadaki değerlendirmelere bakıldığında, liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları aşağıdaki unsurlarla değerlendirmek gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 3; Uğur ve Uğur, 2014, ss. 130-131):

- Yöneticilik belirli bir görevi yerine getirmek, belirli bir sorumluluğu taşımak ve belirli bir süreci yürütmektir; liderlik ise, çevreyi etkilemek, yönlendirmeden ziyade belirli bir konuda rehberlik etmek,

etkin faaliyet yürütmek ve çevreyi etkileyecek bir görünüşe sahip olmaktır.

- Örgütsel yapı içerisinde yöneticiler sisteme, denetime, belirli şartlar dahilinde hareket etmeye ve kurallara önem verirken, liderler geniş bir ağ dahilinde iletişim, sürdürülebilir fikir üretimi ve bu fikirleri eyleme dönüştürmeyle ilgilenmektedirler.
- Örgüt içerisindeki uygulamalarda yönetici mevcudu koruyan karakter olurken lider değişimi başaran, değişimi harekete geçiren karakterdir.
- Yönetme açısından yöneticiler, daha çok iş odaklı ve örgütün çıkarlarına yönelik görüşler dahilinde işlemlerini sürdürürler; liderler ise işin gereği olan sürecin dışında, işin düzgün bir şekilde yapılması adına sosyal unsurları da ön plana çıkarmaktadırlar.
- Yöneticiler açısından belirli standartlar dahilinde bir yönetim anlayışı söz konusudur; liderler ise kimi zaman bunu dışına çıkabilmekte ve şartları, çevrelerinin de beklentilerine göre şekillendirebilmekte, daha esnek davranabilmektedirler.
- Yöneticiler için çıkar algısında her zaman örgüt ön planda iken liderler açısından örgüt ile örgüt üyelerinin çıkarları arasında bir denge kurulmaya çalışılmaktadır.

Yöneticiler ile liderler arasındaki farklılıklara bakıldığında, tarafların arasında farkı yaratan asıl hususun vizyon ile ilgili olduğunu görmek mümkündür. Yöneticilerin sadece iş süreçlerini yönetmek adına hareket etme zorunlulukları bulunurken, liderlerin çok daha geniş çaplı, uzun vadeli ve çevrelerinin kendilerine inanabilecekleri bir düzeni inşa etmeleri gerekmektedir.

Koçel (2010, ss. 573-574) yönetici ile lider arasında yapmış olduğu ayırmada, yöneticiler ile liderlerin konuya ne açıdan baktıklarına odaklanmıştır. Koçel'in ayırımına dair kritik noktaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Öncelikli olarak yöneticiler, daha çok kariyer odaklı düşünmektedirler, ancak liderler konunun daha fazla insani boyutunu ele almaktadırlar.
- Yine yöneticiler açısından süreç örgütsel yapı ile sınırlı olurken liderlik belki de hayatın her alanında gereksinim duyulan bir husustur.
- Yöneticilerin yarattığı etki, sahip oldukları unvan ile sınırlı iken liderler açısından sahip olunan kişilik özellikleri daha büyük bir fark ve etki yaratmaktadır.
- Yöneticiler hem kendileri hem de emirleri altındaki bireyler için bir görev tanımı üzerinden hareket etseler de liderler açısından bu durum geçerli değildir; daha serbest ve esnek bir durum söz konusudur.
- Yöneticiler daha fazla hedef odaklıdır; liderler ise gerektiğinde değişim ve dönüşümü ön plana çıkarmaktadırlar.

1.4. Liderlik Sınıflandırması

Liderlik her ne kadar tanım ve özellikler neticesinde belirli bir kalıp dahilinde değerlendirilebilecek olsa da liderlik türleri bireyden bireye, çevreden çevreye ve organizasyondan organizasyona değişiklik göstermektedir. Liderin kendisinden ve çevresinden kaynaklı olarak ortaya çıkan yaşam alanı, liderin nasıl bir kimliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik türleri geleneksel ve modern liderlik türleri olarak iki parça halinde değerlendirilmektedir.

1.4.1. Geleneksel Liderlik Çeşitleri

Uzun yıllardır literatürde ve pratikte değerlendirmeye tabi tutulan geleneksel liderlik türleri, liderlerin geçmişten gelen kimlikleri dahilinde değerlendirilen liderlik modellerini incelemektedir.

Literatürde en çok incelenen ve üzerinde en çok durulan geleneksel liderlik türleri aşağıda açıklanmaktadır:

- Otokratik liderlik: Liderin tam hakimiyeti ve disiplini dahilinde yaşanan liderlik türüdür. Liderin elinde olan makam ve hiyerarşi gücü onlar için bir güven oluşturmaktadır. Bu tip liderlikte çalışanlardan belirli bir performans elde edilse de bu durum her zaman beklenen olumlu etkiyi yaratmayabilir ve örgüt üyeleri liderlerine düşmanlık besleyebilirler (Bayyurt ve Kılıç, 2017, s. 2).
- Demokratik liderlik: Demokratik liderlik süreci, liderin çevresinin de sürece katılımını ön plana çıkaran ve bu vesile ile de liderin fonksiyonlarına olumlu katkıda bulunan bir liderlik mekanizmasını ifade etmektedir. Demokratik liderler görüş bildirme, süreç şekillendirme ve karar alma açısından çevrelerinin yaklaşımlarına önem vermektedirler (Avcı ve Yaşar, 2016, s. 193).
- Katılımcı liderlik: Katılımcı liderlikte liderin çevresinin karar mekanizmasına katılımının önemi son derece büyüktür. Lider, son karar veren kişi olsa da bu kararın alınmasında farklı unsurların ön plana çıktığı görülmektedir ve bu unsurların başında da liderin çevresindeki bireylerin önemli bir etkisi bulunmaktadır (Bitmiş, Rodopman, Üner ve Sökmen, 2015, s. 3).
- Liberal liderlik: Liderin kendisini ya da kurumu ön plana çıkarmakla birlikte örgütün içerisindeki tüm unsurları, özellikle de çalışanları, düşünme ve uygulama konusunda, büyük ölçüde serbest bıraktığı ve otonom bir çalışma ortamına imkan sağlayan liderlik tarzıdır (Közleme, 2013, s. 242).

Geleneksel liderlik türleri, liderin gücü ile liderin çevresindekilerin de sürece katılımına imkan sağlayan türdeki liderlik anlayışları arasında farklılaşmaktadır.. Liderin gücü, geleneksel liderlikte kademeli olarak değişiklik göstermekte ve liderlerin güçlerini aşırı otoriter ya da paylaşımcı bir şekilde kullanmaları söz konusudur. Fakat değişen zamanın şartları neticesinde, katılımcı ve demokratik anlayışa sahip bir yönetim anlayışının benimsenmeye başlandığı, böylelikle de

liderin tüm otoriteyi eline aldığı, mutlak bir liderlik anlayışının eskisi kadar önem arz etmediği görülmektedir.

1.4.2. Modern Liderlik Çeşitleri

Modernleşen liderlik sistemi içerisinde lider, yerini herhangi bir şekilde kaybetmemekle birlikte vizyonunu köklü olarak değiştirmek zorunda kalmaktadır. Çevresel şartlar, toplum vb. birçok unsur, liderin daha modern olarak düşünmesine ve bu nedenle de çevresini doğru şekilde algılayarak onlara bir görev ve önem atfetmesini zorunlu hale getirmektedir.

Modern liderlik tarzlarını aşağıdaki unsurlarla değerlendirmek gerekmektedir:

- **Karizmatik liderlik:** Liderlerin özgüven duygularından başlamak sureti ile cesaret ile çevresini etkileme becerisine dek uzanan, geniş bir yelpazede ele alınabilecek olan karizmatik liderlik, özellikle zorlu dönemlerde liderin belirli ölçüde, hatta tamamıyla sorumluluk alarak çevresini etkilemesini ve bu şekilde de çevresinin bu sürece uyumluluk göstermesini ifade etmektedir (Arıkan, Kılıç ve Becerikli, 2017, s. 5).
- **Etkileşimci liderlik:** Risk almaktan kaçınma temeli üzerine inşa edilen etkileşimci liderlik algısı, zaman kısıtına göre bir verimlilik yaratılması anlayışını benimsemektedir. İş süreçlerine çok daha fazla önem vererek hareket eden etkileşimci liderlik anlayışı, sistemin en sağlıklı nasıl işleyeceği konusunda çaba sarf etmektedir. Etkileşimci liderlikte liderler, çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerden ziyade bunların yaratmış olduğu sonuçlara odaklanmaktadır (Şentürk vd., 2016, s. 176-177).
- **Dönüşümsel liderlik:** İşleyiş odaklı olmaktan ziyade çalışanlar arasındaki iletişim süreçlerine odaklanan dönüşümsel liderlik, liderin çevresini etkilemesi, yönlendirmesi, onlara ilham vermesi, entelektüel bir dürtü yaratarak olayların boyutunu değiştirmesi ve bireysel

anlamda gelişim açısından çalışanların süreci değerlendirmeleri üzerine odaklanmaktadır. (Şentürk vd., 2016, s. 176).

- Vizyoner liderlik: Liderlerin sahip oldukları vizyonun mutlak olarak gelecek odaklı olarak oluşturulması gerektiğini, bunun da liderin çevresi tarafından benimsenmesine çalışmasının önemli olduğunu belirten liderlik türüdür. Vizyon, sadece liderin kendi kimliği ile ilintili değil, aynı zamanda liderin çevresi ile ilintili olmaktadır ve sahip olunan gelecek vizyonu, liderin kendisinden çevresine sirayet etmektedir (Durukan, 2006, ss. 281-282).

Modern liderlik türlerine bakıldığında, dikkati çeken ilk husus, liderlerin yerlerini ve önemlerini korusalar bile bu yer ve önemlerini mutlak olarak çevreleri ile paylaşımları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu paylaşım, liderin nitelikli bir çevre oluşturması ve bu çevrenin mümkün olduğunca gelişime açık tutulması gerekmektedir. Dönüşümcü liderliğin bu süreçte önemli bir etkisi bulunmaktadır.

1.4.3. Alternatif Liderlik Çeşitleri

Liderliğin geleneksel ve modern olarak ayrımının ardından, literatürde, yoğun bir şekilde yeni liderlik türlerinin ortaya çıktığı ve çeşitli araştırmacılar tarafından teorik olarak benimsendiği görülmektedir. Söz konusu liderlik türleri, liderliğin gereken etkiyi yaratması adına destekleyici ve güçlendirici bir nitelikte oluşturulmuştur. Bu liderlik türlerini aşağıdaki gibi sıralamak gerekmektedir:

- Otantik liderlik: Ahlaki değerleri ön planda tutan değerlerin söylem ve uygulama olarak ön plana çıkarıldığı liderlik türüdür. Bu liderlik türünde liderler, çevresindeki kesimi bir arada tutan unsurları bir çekici unsur olarak kullanmakta, kendisine güvenmekte, çevresini tanıyan, beklentilerinden haberdar olan ve buna göre çevrelerini teşvik etmektedirler (Güler ve Boz, 2016, s. 489).
- Stratejik liderlik: Bilindik liderlik türlerinin içerisinde bir yan özellik olarak nitelendirilebilecek olan stratejik liderlik, liderlerin hemen

hemen her operasyon ve faaliyette, mümkün olduğunca stratejik bir algı ile düşünülerek hareket edilmesini önemsemektedir. Bu stratejik hamleler, liderin, çevresinin ve organizasyonun başarısının kalıcılığına hizmet etmektedir (Taş ve Aksu, 2011, s. 355).

- Spiritüel liderlik: Çalışma ortamında, liderin çevresinde bulunan bireylerin, mümkün olduğunca pozitif düşünceleri adına ön plana çıkarılan spiritüel liderlik, stresten uzak ve çalışanların ruhsal ve psikolojik olarak bir arada hareket etmeleri adına çalışan bireylerin teşvik edilmesini öngörmektedir (Ertürk ve Dönmez, 2017, s. 12).
- Babacan liderlik: Genel liderlik özelliklerinin dışında değerlendirilen babacan liderlik, liderin çevresi karşısında otoriter bir baba konumunda olmak sureti ile gösterdiği koruyucu davranışın karşılığını beklediği bir liderlik anlayışıdır. Babacan liderler açısından sadakatin ve gösterilen ilginin karşılığının lidere sunulması son derece büyük bir önem art etmektedir (Gerçek, 2018, s. 102-103).

2. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

2.1. Duygusal Zeka Tanımı

Duygularla ya da mantıkla hareket etme konusundaki karmaşa, dünya genelinde, uzun yıllardan bu yana tartışmaya açılmış durumdadır. Farklı alanlardan birçok araştırmacı, bu konuya dair kesin bir kaniya varmak adına çabalamış olsalar da yeterince nitelikli bir sonuca erişememiş ve bu nedenle de duyguların ya da mantığın hangisinin bireyi mutluluğa, huzura, başarıya vb. olumlu unsurlara ya da tam tersi bir duruma eriştireceği konusu tartışmalı olarak kalmıştır.

Bu noktada önemli bir kavram olarak duygusal zeka, bireylerin duygularıyla ve mantıklarıyla hareket etmeleri konusunda ortak bir noktayı ifade etmektedir. Duygusal zeka, bireylerin, duygularıyla şekillendirmiş oldukları düşüncelerini mantık silsilesi içerisinde açıklamaya çalışmalarını ve duygularını, sözlü olarak ancak nitelikli bir şekilde ifade etmeye çabalamalarını ifade etmektedir. İçeriğinde empatinin önemli bir yer kapladığı duygusal zeka, bireyin duygularını nitelikli bir şekilde ifade etmesi sürecinde, çevresini de değerlendirerek söylemlerini açığa vurmasını ifade etmektedir (Doğan ve Şahin, 2007, s. 235).

İlk olarak Mayer ve Salovey (1990) tarafından geliştirilmiş olan duygusal zeka kavramı, bireyin yaşamını ve çevresindeki dünyayı anlamlandırma adına kendi duyguları ve düşüncelerinden olduğu kadar çevresinin yaklaşımlarından da etkilenerek kendi düşüncelerini şekillendirmesine imkan sağlayan duygusal zeka, bireylerin duygusal olduğu kadar mantıklı ve kontrollü bir şekilde düşünmelerinin de önünü açmaktadır. Buna göre duygusal zeka birey için, anlama ve anlamlandırma konusunda bir yetenek kazandıran bir kavram ve duygusal ile bilişsel sistemlerin üretici bir birleşimi olmaktadır (aktaran Somuncuoğlu, 2005, ss. 271-272).

Goleman'ın 1998 yılında yayınladığı kitabında duygusal zekayı "kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve umut besleme" olarak tanımlamıştır. Bu tanımla birlikte duygusal zekayı, bireyin ve onun dışındaki, diğer bireylerin duygularını tanıma ve değerlendirme ile birlikte duygulara dair detayların etkisinin bireyin gündelik yaşamında etkin bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. Eğer ki bir birey duygusal zekasına dair unsurları akıllıca kullanabilirse ve istediği sonuçları elde edebilirse bu durum, onun/onların duygusal anlamda zeki olduklarını göstermektedir (aktaran Yeşilyaprak, 2001, s. 140).

Öte yandan duygusal zeka, bireyin kendi hisleri ile başkalarının arasında bir duygusal köprü kurulmasıdır. Bu köprünün kurulması sürecinde güçlü bir gözleme dayalı yöntem benimsenmektedir. Duygusal zekanın içerisinde sözlü ve yazılı birçok değerlendirme yer almaktadır. Bu şekilde, duygusal zekada, bireyin karşı tarafın duygularını ve ifadelerini düzenlemesi ile birlikte problem çözümü sürecinde duygusal unsurların kullanılması öngörülmektedir (Eröz, 2013, s. 217).

Duygusal zeka, kavramın içeriği gereği duygularla ilişkilendirilen bir unsur olsa da aslında zihinsel bir beceriyi ifade etmektedir. Bu beceri ile aklın efektif bir şekilde kullanılması duygusal zeka ile birlikte öngörülmektedir. Fakat aklın kullanılmasıyla birlikte rasyonalitenin ön plana çıkarılması söz konusu olmaktadır. Yine de duygusal zekada, duyguların tamamıyla ön plana çıkarılması ya da tamamıyla geri plana atılması söz konusu değildir. Duygusal zeka ile birlikte duyguların nasıl etkili bir şekilde yönlendirilerek etkili bir şekilde kullanılabileceği ve buna yönelik bir yeterlilik durumu incelenmektedir (Delice ve Günbeyi, 2013, s. 211).

Kavramsal olarak ele alındığında duygusal zeka, iki model dahilinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bunlardan ilki yetenek modelidir. Bu modele göre duygusal zeka bireyin kendisinin ve karşındakilerin/çevresindekilerin düşünce ve duygularını takip etme, bunları ayırt edebilme ve elde ettiği bilgiden faydalanmak

sureti ile kendi düşünce ve davranışlarını şekillendirme becerisi olarak ele alınmıştır. İkincisi olan özellik modeline göre duygusal zeka, bireyin hayatındaki farklı durumları başarılı bir şekilde çözüme kavuşturmasına yardımcı olan, bilişsel olmayan tüm özellikler şeklinde değerlendirilmiştir (Karabulutlu, Yılmaz ve Yurttaş, 2011, ss. 75-76).

2.2. Duygusal Zekanın Teorik Boyutu

Duygusal zeka, her ne kadar tek bir yaklaşım üzerinden değerlendirilen bir kavramsal yapı gibi gözüke de aslında içerisinde birçok farklı kesimin yaklaşımını barındırmaktadır. Bu farklılıkların içerisinde konuyu, kavramın ilk ortaya çıktığı günden bu yana inceleyen isimlerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Mayer ve Salovey ile Goleman'ın dışında birçok isim, kavramın özellikle teorik boyutunun gelişimi açısından önemli katkılar sağlamışlardır.

Duygusal zekanın teorik boyutu içerisinde, sürecin belki de son, ancak önemli halkalarından birinde Reuven Bar-On yer almaktadır. Bar-On, duygusal zekâyı bireyin çevresindeki istek ve taleplere karşı bir çözüm mekanizması geliştirmesinde ona yeterli güdüleri geliştirme yeteneğini oluşturan, bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinliklerin hepsi olarak değerlendirilmektedir. Duygusal zekânın yapısı hakkında çalışmalar yürüten Bar-On, duygusal zekâ teriminin bugünkü karşılığı ile ilk kez kullanan ve anket araştırmaları için duygusal zeka ölçeğini geliştiren araştırmacı olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda Bar-On, duygusal zekâyı, bireysel, bireyler arası, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali şeklinde beş kategoride ve söz konusu kategorilerin altında yer alan on beş alt başlık dahilinde ele alınmaktadır (Kahraman, 2013, s. 11).

Bar-On'un en önemli çalışması, duygusal zekaya dair anket araştırmaları yapılabilmesi adına bir anket ölçeği geliştirmesi olmuştur. Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği: Çocuk ve Ergen Formu, Reuven Bar-On ve James D.A. Parker tarafından 2000 yılında ortaya çıkan bir çalışmadır. 7-18 yaşları arasında bulunan çocuk ve gençler üzerinde gerçekleştirilebilecek, toplamda 60 maddeden oluşan, kalem ile doldurma usulüne dayanan bir testtir. Bar-On Modeli'ne göre duygusal zeka, zekanın

bireysel, sosyal ve duygusal yönlerini ele almaktadır. Maddeler dörtlü likert şeklinde değerlendirilmektedir. Ölçekte toplam yedi alt boyutu yer almaktadır. Bunlar, bireylerarası, bireyiçi, stres yönetimi, uyum, genel ruh hali, olumlu etki, tutarsızlık ve toplam EQ'dur (Emir ve Sayı, 2013, s. 795).

Duygusal zekanın teorik boyutu içerisinde, geliştirilen modellerin de büyük bir önemi ve etkisi bulunmaktadır. Bunlardan ilki *Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli*'dir. Mayer ve Salovey duygusal zekayı duyguları nitelikli bir şekilde algılama, değerlendirme ve anlatma becerisi; duyguları ve duygusal bilgiyi anlayabilme yeteneği; duygusal ve zihinsel gelişimi mümkün kılmak adına duyguları kontrol etme kabiliyeti olarak değerlendirilmiştir. Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı duygusal zeka modeli dört bölümden meydana gelmektedir. Bunlar: Duyguları anlama, değerlendirme ve anlatma; duyguların kullanımı; duyguları anlama ve muhakeme etme; duyguları yönetme/düzenlemedir. Diğer model ise *Karma Duygusal Zeka Modelleri*'dir. Karma duygusal zeka modelleri incelendiğinde üç temel model ön plana çıkmaktadır. Bu modellerden ilki duygusal zeka kavramının popüler hale gelmesinde yazdığı kitap ile önemli bir yere sahip olan Goleman duygusal zeka modelidir. Goleman duygusal zekayı 1998 yılında yazdığı "İş Başında Duygusal Zeka" kitabında beş boyut olarak ayırmıştır. Bunlar öz farkındalık, kendini düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir. Duygusal Zekaya odaklanan önemli bir diğer model 1997 yılında Bar-On tarafından geliştirilen *Bar-On Duygusal Zeka Modeli*'dir. Bu model, kişinin ne olduğunu bilmesi ve tanıması gibi zihinsel becerilerle, bireysel özgürlük, kendine saygı ve ruhsal durum gibi zihinsel becerilerden ayrı tutulan nitelikleri bir araya getiren modeldir (Bal ve Gül, 2017, ss. 52-53).

2.3. Duygusal Zekanın Bileşenleri

Duygusal zekanın kökenine bakıldığında, aslında bu kavramın bireylerin kendileri ile başlayan bir sürecin ilk adımı olduğunu söylemek mümkündür. Bireyin duygusal ve mental anlamda kendisini bilmesi ve tanımlaması sürecin içerisinde bireyin ne noktada olduğunun da bir göstergesidir. Fakat duygusal zekanın

tanımlanması adına bireyin kendisi her zaman yeterli olmamaktadır. Bireyin dışında, birçok farklı unsurun etkilediği duygusal zeka, bireyin yaşamının ruhsal anlamda sürdürülebilirliği açısından, birçok farklı unsurun içeriğinden beslenmektedir.

Duygusal zekayı oluşturan unsurları aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Aslan, 2004, s. 115; Doğan ve Demiral, 2007, ss. 214-217):

- **Özbilinç:** Öncelikli olarak bireyin kendisi ile yüzleşmesini ifade etmektedir. Dışarıya fikirlerini, tutum ve davranışlarını kabul ettirme çabası içerisinde bulunan birey, bunun ötesinde, mümkün olduğunca yoğun bir şekilde kendisini ön plana çıkarmak ve bu vesile ile de çevresinin kendisini anlamasını sağlamak durumundadır.
- **Özdenetim:** Bireyin kendisini bilmesi her zaman yeterli olan bir davranış değildir. Kendisini bilmenin ötesinde birey, kendi düşüncelerini, davranışlarını ve yaklaşımlarını, çevresindeki dünyanın gelişmelerine göre yönetmeyi ve yönlendirmeyi bilmek durumundadır. Aksi takdirde, ortaya çıkacak tabloda bireylerin kendisi ile çevresi ile uyumsuzluğu ön plana çıkacaktır.
- **Motivasyon:** Bireyin çevresinden beklemeden önce kendisinin geliştirmesi söz konusu olan moral ve motivasyon, duygusal zekanın sağlıklı bir şekilde oluşturulması ve dışarı yansıtılmasını sağlamaktadır. Genellikle bireyler, moral ve motivasyon unsurlarını dışarıda, çevrelerinden bekliyor olsalar da bu durum öncelikle bireyin kendisi ile ilintilidir.
- **Empati:** Bireyin kendisi ile ilgili olarak duygusal zeka düzeyini belirlemesinin ardından, dış çevre ile ilgili sağlıklı ilişkiler kurabilmesi adına çevresini anlamaya ve anlamlandırmaya çalışması gerekmektedir. Çünkü empati, bireylerin kendileri dışında cereyan eden dünya ile yüzleşmelerinin belki de en önemli unsurdur.

- Sosyal beceriler: Bireyin duygusal zekaya sahip olması pratikte uygulanmaya başladığı ve empati ile bir araya getirildiği süre zarfında, sosyal ilişkilerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiler, bireyin toplum içerisinde varlığını hissettirmesi ve kendisini kabul ettirmesi açısından önemlidir.
- İletişim becerisi: Bireyler, empati ile birlikte kendilerini kontrol edebildikleri ve sinerji odaklı olarak etkileşim gerçekleştirebilecekleri bir iletişim kabiliyetine sahip olmak, bunu da beden dilleri ile ortaya koymak durumundadırlar.

Duygusal zekayı oluşturan faktörlere bakıldığında, duygusal zekanın, bireyler açısından, kendilerinden başlamak sureti ile çevreye etki ettiği konusunda genel bir görünüm ortaya çıkmaktadır. Bireyler, kendileri ile ilgili değerlendirmeleri doğru bir şekilde yaptıktan sonra çevrelerindeki bireylerin duygusal zeka durumlarını, sosyal yaşamlarını ve düşünce ve davranışlarını detaylı bir şekilde ele alabilmektedirler. Bu değerlendirme, bireyden genele yayılmakta ve sürecin sonunda da bireylerin çevreleri ile bir araya gelebilmeleri adına bir köprü oluşması mümkün hale gelmektedir (Dökmen, 1998, s. 145).

2.4. Duygusal Zekada Temel Yetiler

Duygusal zeka, büyük ölçüde ruhsal yapıdan beslenmekte ve beraberinde zekanın yoğun etkisi ile hareket etmektedir. Fakat duygusal zeka, temel özellikleri ile birlikte aslında duyguların ve mantığın ötesine geçebilen bir mekanizmadır. Bireylerin, dış etmenlerin de etkisi ile birlikte oluşturdukları duygusal zeka, farklı özellikleri ile birlikte bireylerin yaşamının her noktasında, çeşitli şekillerde etkisini gösterebilmektedir. Buna göre Bar-On'un yaklaşımlarına istinaden duygusal zeka niteliği içerisinde yer alması söz konusu olan yetileri aşağıdaki unsurlarla sıralamak mümkündür (Budak, 2014, ss. 6-7):

- Kişilere özgü yetenekler: Bireyin kendi benliğinin farkında olması, kendi duygularını anlaması, kendi hissiyatını ve düşüncelerini ortaya koyması,
- Kişilerarası beceriler: Çevredeki diğer bireylerin duygularının farkına varabilme, çevreyi anlayabilme, çevrenin önemsenmesi ve onlarla yakın ilişkiler kurulabilmesi,
- Uyum sağlayabilme: Bireyin kendi duygularını algılayabilmesi, içerisinde bulunduğu durumu doğru şekilde analiz edebilmesi, gerektiğinde kendi duygu ve düşüncelerini yeniden tasarlaması ve sorun çözme eğiliminin bulunması,
- Stres yönetimi stratejileri: Bireyin stresle başa çıkabilme özelliğinin bulunması ve baskın duyguların kontrol altında tutulabilmesi,
- Motivasyon ve genel ruh hali faktörleri: Bireyin iyimser olması ve bu şekilde davranması, kendisinden olduğu kadar başkalarından da hoşlanabilmesi, mutluluğu hissederek aynı zamanda dışarıya da yansıtabilmesi.

Zeka ve duygu bileşenleri duygusal zeka açısından önemli bir bileşim oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu kavramlar, duygusal zekadaki temel yetilerin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Zekanın içerisinde soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. de dahil olmak üzere zihinsel yetiler yer almaktadır. Duygu ise bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özelliklerdir (Tetik ve Açıköz, 2013, s. 88). Yukarıda sıralanan unsurlara bakıldığında zeka ve duygu unsurlarının şekillendirdiği bir çerçevede temel yetilerin oluştuğu görülmektedir. Bir başka deyişle, zeka ve duygunun alt bileşenleri, duygusal zekaya sahip bireylerin temel yetilerini oluşturmaktadır.

2.5. Duygusal Zeka ve Liderlik

Duygusal zeka, çevrenin anlaşılması ve desteklenmesi adına önemli bir husus olmakla birlikte örgütsel yapı içerisinde liderlerin fazlasıyla ihtiyaç duydukları bir konudur. Buna göre liderler, empati becerisi başta olmak üzere duygusal zekanın sunmuş olduğu özellikleri önemsemek ve onun ortaya koymuş oldukları niteliklere uygun olarak davranmak durumundadırlar. Bu şekilde duygusal zeka, olumlu getirileri ile birlikte liderlerin tutum ve davranışlarına etki edebilmektedir.

Geçen yıllar içerisinde, örgütsel yapılar içerisinde yönetim anlayışının daha ılımlı, daha rasyonel ve daha az otokratik olarak kurgulanmaya başlandığı görülmüştür. Yeni yönetim anlayışlarının özünde koordineli hareket etmeyi ön plana çıkaran ve çalışan temelli bir bakış açısının bulunduğu fark edilmektedir. Bu şekilde örgütlerin üyelerinin daha otonom hareket etmelerinin önünün açıldığı görülmektedir. Duygusal zeka, bu noktada, yönetim anlayışlarının, örgüt üyelerinin düşünce ve beklentilerine göre tasarlanması açısından yardımcı bir unsurdur. Özellikle de liderlik açısından konu değerlendirildiği süre zarfında, duygusal zeka, empati ve çevrenin görüşlerinin ön plana çıkarılarak değerlendirilmesi açısından liderler açısından bir ihtiyaçtır (Serrat, 2009, s. 7).

Caruso, Mayer ve Salovey, liderlerin duygusal zekaya ihtiyaç duyma nedenlerini araştırdıkları çalışmalarında, iki önemli noktaya odaklanmışlardır. Bunlardan ilki liderlerin tek başına hareket etmekten ziyade çevreleri ile birlikte hareket etmeye olan zorunluluklarıdır. İkincisi, liderlerin, çevrelerinden verim elde edebilmek adına onların varlıklarına değer göstermeleridir. Bu konuda da liderlerin ihtiyaç duydukları en önemli unsur empati olurken, duygusal zeka bu empatiyi sağlamak adına liderlerin ihtiyacı olmaktadır. Kellet, Humphrey ve Sleeth, 2002'de, benzer bir araştırmada, algılanan etkili liderlik açısından empati unsurunun değerine dikkat çekmişlerdir. Onların da üzerinde odaklandıkları konu, empati adına, mutlak olarak duygusal zeka becerilerinin bir liderde mevcut olarak bulunmasıdır (aktaran Ayiro ve Sang, 2011, s. 104).

Duygusal zeka dahilinde, duygusal yeterlilik kavramı, iş hayatında ve liderlik süreçleri gibi diğer zorlu durumlarda üstün performansa yol açan kişisel ve sosyal becerileri ifade etmektedir. Duygusal yeterlilikler duygusal zekaya bağlıdır ve duygusal zekanın sahip olduğu tüm niteliklere dayanmaktadır. Duygusal yeterlikleri öğrenmek adına belirli bir duygusal zeka düzeyi gereklidir. Başka bir kişinin ne hissettiğini doğru bir şekilde tanıma yeteneği, kişinin yeterli bir liderlik becerisi elde etmesini ve buna dair uygulamalardaki yetkinliğinin geliştirilmesini sağlamaktadır (Ugoani, Amu ve Kalu, 2015, s. 569).

Duygusal zekanın tanımlanması açısından ön plana çıkan hususların en fazla incelendiği alan örgütsel performans konusudur. Kavramın değerlendirilmesi aşamasında, duygusal zekanın yöneticilere ve çalışanlara olan etkileri detaylı bir şekilde ele alındığında, yöneticilerin duygusal zeka kapasitelerinin çok daha fazla önem arz ettiği anlaşılmıştır. Bu nedenle de literatürde, liderlik mekanizmasının duygusal zeka konusundaki yeterliliklerinin araştırılmasının daha fazla önem arz ettiği algısı yerleşmiştir. Duygusal zekanın liderlik mekanizmasını şekillendirme konusundaki etkileri ve niteliği örgütlerin iş başarılarının ve insani ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından da son derece önemlidir (Ifelebuegu, Martins, Theophilus ve Arewa 2019, s. 2).

Duygusal zekanın liderlik ile olan etkileşiminde liderlerin ön plana çıkan özellikleri aşağıdaki gibidir (Serrat, 2017, s. 335):

- Değişim ihtiyacının tanınması ve bu konuya dair engellerin kaldırılması,
- Değişim ihtiyacı eğer bir soruna sebebiyet verecekse bile bunun için statükoya meydan okunması,
- Değişimin teşvik edilmesi ve gerekirse bunun örgüt üyeleri ile tek tek görüşülmesi,
- Örgüt çevresinden beklenen değişimin oluşturulmasına çalışmak.

Duygusal zekanın ön plana çıkarıldığı liderlik modellerinin en fazla dikkat çeken vizoner liderliktir. Vizoner liderliğe yeterliliği olanlar, ortak hedeflere doğru birlikte çalışmak için başkalarına ilham vermek için çeşitli kişisel becerilerden yararlanır. Bu tip liderler, duygusal zekalarını kullanmak sureti ile ortak bir vizyon ve misyon için coşkuyu dile getirebilir, ilgi uyandırabilir, gerektiğinde ileriye gidebilir, sorumluluklarını korurken başkalarının performansını yönlendirebilir ve örnek olarak önderlik edebilirler. Bu tip liderler duygusal gerçekleri gördükleri ile bütünleştirirler ve böylece stratejileri anlam yüklü olmaktadır. Duygular, özellikle liderler tarafından sergilendiğinde olumlu etki uyandırmaktadır ve son derece başarılı olan vizoner liderler, kurum genelinde yayılan yüksek düzeyde bir pozitif enerji sergilerler. Bir liderin duygusal zeka düzeyi ne kadar olumlu olursa, örgüt çevresi de o kadar olumlu, yardımsever ve işbirlikçi olmaktadır (Goleman, 2002, ss. 9-10).

3. BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, konu başlığına uygun olarak gerçekleştirilen, ankete dayalı bir araştırmaya yer verilmektedir. Bölümün başında, çalışmanın ana konu başlığına paralel nitelikteki, daha önceki süreçte literatürde yer alan ve sonuçları dikkat çeken çalışmaların sonuçlarına dair değerlendirmelerine yer verilmektedir.

3.1. Literatür Taraması

Çakar ve Arbak (2003, ss. 92-93) çalışmalarında, dönüşümcü liderlik özelinde, duygusal zekanın ne denli bir gereklilik ve etkililik arz ettiğini araştırmışlardır. Öncelikli olarak araştırmanın çıktılarına göre elde edilen bulgulardan yola çıkarak yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını söylemek mümkündür. Duygusal zekanın, bireylerin gelişimi üzerinde teşvik edici bir etkisinin olduğu göz önünde bulundurulduğu süre zarfında ise araştırmanın sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik duygusal zeka için bir gereklilik olarak değerlendirilmekte, aynı zamanda dönüşümcü liderlik, duygusal zeka için en uygun liderlik modeli olarak tespit edilmektedir.

Aslan ve Özata (2006, s. 216) çalışmalarında, sağlık sektöründe, lider pozisyonunda olan bireylerin duygusal zeka boyutlarını değerlendirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcılar içerisinde lider konumundaki yöneticilerin, kendi duygularını ortaya koyma ve karşılındakinin ya da diğerlerinin duygularını algılama konusunda yeterince potansiyellerinin olduğu ve bunu belli ettikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar ışığında, liderlerin, empati yeteneklerine dayalı olarak ortaya koymuş oldukları tutum ve davranışların pozitif yönde olduğu

anlaşılabilecektir. Lider konumundaki yöneticiler açısından, duygusal zekâ haritasında başhemşireler, başkalarının duygularının farkındalık puanı açısından en iyi düzeyde; hastane müdürleri ve başhekimler ise yeterli düzeyde bulunmuştur. Aynı şekilde, kendi duygularının farkındalık ve sezgi konusunda başhemşireler iyi düzeyde iken, başhekim ve hastane müdürleri düşük düzeyde bulunmuştur.

Delice ve Günbeyi (2013, ss. 228-229) araştırmalarında, polis teşkilatındaki liderlik profilinin duygusal zeka ile olan ilişkisini ölçümlemişlerdir. Araştırmanın genel sonuçlarına göre teşkilat içerisindeki lider polislerin duygusal zeka potansiyellerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. çalışmada önem arz eden hususların başında gelen, duygusal zekânın beş boyutuna ait bulgulardır. Bu bulgulara bakıldığında, polis liderlerine ait değerler aldıkları puanlara göre sırasıyla kişiler arası ilişkiler, genel ruh hali, kişisel farkındalık, şartlara ve çevreye uyum ile stres yönetimidir. Bu bulgulara bakılarak polis liderlerinin kişiler arası ilişkiler, empati kurma, sosyal sorumluluk sahibi olma, mutluluk ve iyimserlik alanlarında daha başarılı oldukları söylenebilir.

Danacı (2015, s. 160) başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasında, spor yöneticilerini merkeze alan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın en dikkat çekici yanı, mesleki kıdemin artışı ile birlikte duygusal zeka beceri düzeyinin artışıdır. Mesleki kıdem değişkeni arttıkça liderlik ve duygusal zeka profiline ilişkin tutumlarda da etkin şekilde bir değişim gerçekleştiği görülmektedir. Bir başka deyişle, araştırmanın önemli bir sonucu olarak lider konumundaki yöneticilerin kıdemlerinin artışı, onların, insanları yönetme konusundaki beceri ve tecrübe düzeylerini arttırmakta, bu sayede de duygusal zeka açısından sahip oldukları nitelikler de gelişim göstermektedir.

Sart (2015), çalışmasında, liderliğin sorun çözme özelliği temelinde duygusal zekanın nasıl bir etkisi olduğunu incelemiştir. Katılımcıların değerlendirmelerine göre duygusal zeka konusunda potansiyeli ve becerisi olan bireyler ile bu konuda, okulları dahilinde eğitim alan bireyler, çatışma çözme, bu vesile ile de çevrelerindeki bireylere, daha nitelikli bir şekilde görevlerini yapma konusunda liderlik yapmak

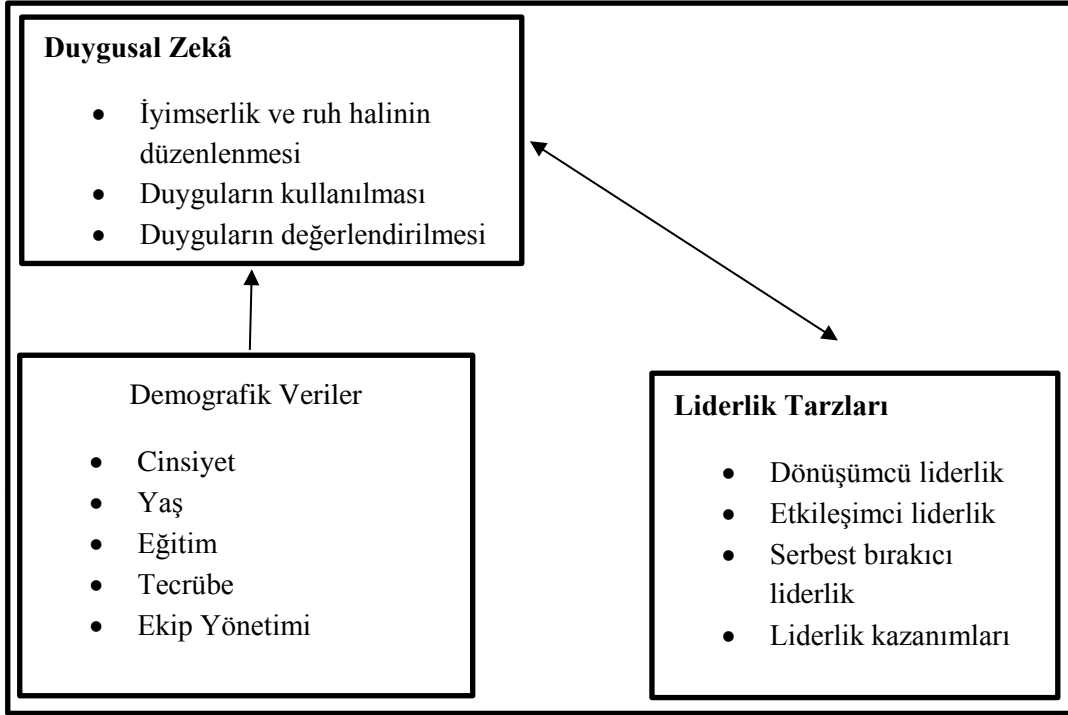
adına daha fazla ön planda olmaktadır. Bu nedenle de çalışmanın çarpıcı sonucu olarak liderlikte, sorun çözmek adına duygusal zekanın bireylere kazandırdığı yönetme ve motivasyon becerilerinin ne denli önemli ve değerli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma günümüzün liderlik yaklaşımları ve tarzlarının duygusal zekâ ile olan ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Buna göre güncel liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve liderlik kazanımlarının duygusal zekânın alt bileşenleri olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanılması ve duyguların değerlendirilmesi ile olan ilişkileri model kapsamında incelenmiştir. Ayrıca araştırmaya destek veren katılımcıların duygusal zekâlarının bir takım demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı da analizlere bağlı olarak ortaya konmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Araştırma İstanbul ilinde bulunan Sivil Havacılık sektöründeki farklı yönetici pozisyonuna sahip kişilere uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler duygusal zekâ ve alt boyutları olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanılması ve duyguların değerlendirilmesinden meydana gelmektedir. Diğer bir değişken ise yöneticilerin liderlik tarzları olup dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve liderlik kazanımları alt boyutlarından oluşmaktadır. Buna bağlı olarak araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibi ortaya çıkmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeline bağlı olarak ortaya konacak ana ve alt hipotezler şu şekilde oluşmaktadır:

H₁: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1a}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1b}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların kullanılması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır

H_{1c}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{2a}: Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{2b}: Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların kullanılması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{2c}: Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃: Yöneticilerin liderlik kazanımları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{3a}: Yöneticilerin liderlik kazanımları ile duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{3b}: Yöneticilerin liderlik kazanımları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların kullanılması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{3c}: Yöneticilerin liderlik kazanımları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄: Duygusal zekâ boyutu, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_{4a}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4d}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4e}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, yönetilen ekipteki personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4f}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4g}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4h}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4i}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı, toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4j}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı, yönetilen ekipteki personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4k}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4l}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4m}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4n}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4o}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, yönetilen ekipteki personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.5. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul ilinde yer alan Sivil Havacılık sektöründeki yöneticiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın analizleri için 142 adet anket katılımcısından veriler toplanmıştır. Anketler, telefonla görüşülerek internet yoluyla yöneticilere dağıtılmış ve yine internet üzerinden toplanmıştır.

3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yoluyla görüşme metodu kullanılmıştır. Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik bilgileri (cinsiyet, yaş, eğitim, toplam çalışma tecrübesi ve ekip yönetme deneyimi) yer almaktadır. İkinci bölümde Tatar, Tok ve Saltukoğlu tarafından Türkçeye uyarlanan ve Schutte ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilip; Austin, Saklofske, Huang ve McKenney (2004) tarafından 41 madde olarak yeniden düzenlenen Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanılması ve duyguların değerlendirilmesi olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde ise Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği/5X (MLQ/5X) kullanılmıştır. Ölçek dönüşümcü, etkileşimci, serbest liderlik ve liderlik kazanımları olmak üzere dört boyut ve 45 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerini ölçmek için 5'li likert türü ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek; Hiçbir Zaman(1), Çok az-Nadiren (2), Bazen-Ara sıra (3), Genellikle (4) ve Her Zaman (5) olarak kodlanmıştır.

3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler

Araştırmanın analizleri için SPSS paket programından yararlanılmıştır. Öncelikle duygusal zekâ ve çok boyutlu liderlik ölçekleri, katılımcıların verdikleri cevapların belli boyutlarda toplanıp toplanmadığını analiz etmek amacıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra ölçeklerin güvenilirlik ve korelasyon analizlerine bakılmış ve böylece iki ölçek ve boyutları arasında ilişki olup olmadığı ortaya konmuştur. Sonrasında ise demografik verilerle ölçeklerin boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakmak için T-Testi ve tek yönlü varyans analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.8. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada demografik bilgilerle ilgili bir takım bilgilere ihtiyaç duyulmuştur. Bunlar yaş, cinsiyet, eğitim, iş tecrübesi ve ekip yönetimi deneyimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 1’de demografik değişkenlerin dağılımlarına ilişkin istatistikler sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Sıklık	Geçerli Oran
Yaş		
20-29	40	28,2
30-39	66	46,5
40-49	31	21,8
50 ve üzeri	5	3,5
Cinsiyet		
Kadın	51	35,9
Erkek	91	64,1
Eğitim		
Lise	3	2,1
Üniversite	110	77,5
Yüksek Lisans	25	17,6
Doktora	4	2,8
İş Tecrübesi		
2 yıldan az	38	26,8
2-5 yıl	46	32,4
5-10 yıl	38	26,8
10-20 yıl	17	12,0
20 yıl ve üzeri	3	2,1
Yönetilen Ekip Sayısı		
2 ve daha az	24	16,9
3-9	46	32,4
10-19	25	17,6
20-50	30	21,1
50 üzeri	17	12,0

3.8.1. Faktör Analizi

Duygusal zekâ ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için öncelikli olarak Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Uygunluk Testine bakılmıştır. Bu ölçütün geçerli değer aralıklarını Tablo 2'deki gibi şu şekilde açıklamak mümkündür (Yurdugül 2019):

Tablo 2. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

Tablo 2'deki değerlere bağlı olarak Barlett testinin anlamlı, Kaiser-Meyer-Olkin testinin ise 0.50'den büyük çıkması beklenmektedir. Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir. Buna göre KMO değeri 0,683 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için zayıf düzeyde olduğu sonucunu doğurmuştur. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($p < 0,01$) değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Duygusal Zekâ Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,683
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	2337,736
Serbestlik Derecesi (sd)	820
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Faktör analizi sonucunda üç boyut ve 41 sorudan oluşan duygusal zekâ ölçeği, yine üç boyuta ve 19 soruya indirgenmiştir. Bu analiz neticesinde onaylanma ihtiyacı boyutu ve 0,500 değerinin altında kalan tüm sorular ölçeğin dışına itilmiştir. Faktör analizine bağlı olarak ölçeğin son hali Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
İfade No.	İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	Duyguların Değerlendirilmesi	Duyguların Kullanımı
(1)	,647		
(2)	,506		
(3)	,708		
(4)	,593		
(5)	,567		
(6)	,505		
(7)	,631		
(8)	,635		
(9)	,601		
(10)	,580		
(11)	,580		
(12)	,579		
(13)		,772	
(14)		,526	
(15)		,517	
(16)		,502	
(17)			,547
(18)			,592
(19)			,516

Çok boyutlu liderlik ölçeğinin Barlett Ttesti ve Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir. Buna göre KMO değeri 0,857 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi düzeyde olduğu sonucunu doğurmuştur. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($p<0,01$) değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,857
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	4163,050
Serbestlik Derecesi (sd)	990
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Faktör analizi sonucunda dört boyut ve 45 madde oluşan duygusal zekâ ölçeği, üç boyuta ve 35 maddeye indirgenmiştir. Faktör analizine bağlı olarak ölçeğin son hali Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Madde No.	Dönüştürücü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Liderlik Kazanımları
(1)	,703		
(2)	,600		
(3)	,697		
(4)	,780		
(5)	,586		
(6)	,602		
(7)	,556		
(8)	,676		
(9)	,687		
(10)	,674		
(11)	,660		
(12)	,639		
(13)	,667		
(14)	,524		
(15)	,521		
(16)	,594		
(17)	,566		
(18)	,638		
(19)	,681		
(20)	,554		
(21)	,573		
(22)	,705		
(23)	,505		
(24)		,617	
(25)		,511	
(26)		,701	
(27)		,564	
(28)		,552	
(29)		,635	
(30)		,737	
(31)		,508	
(32)			,554
(33)			,599
(34)			,523
(35)			,501

3.8.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenilirlik analizleri yapılmış, sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir. Genel olarak değerlerin 0,700’ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum boyutların güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Sadece duyguların değerlendirilmesi ve liderlik kazanımları değişkenlerinin 0,700 değerinin altında oldukları görülmektedir. Bu nedenle iki ölçek de bütün bir şekilde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve 0,833 ile 0,948 değerleri elde edilmiştir. Ayrıca iki ölçeğin beraber gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde de 0,956 değeri elde edilmiştir.

Tablo 7. Tüm Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değerleri
Duygusal Zekâ Ölçeği		
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	12	0,859
Duyguların Değerlendirilmesi	4	0,614
Duyguların Kullanımı	3	0,712
Toplam	19	0,833
Çok Boyutlu Liderlik Anketi		
Dönüşümcü Liderlik	23	0,954
Etkileşimci Liderlik	8	0,862
Liderlik Kazanımları	4	0,549
Toplam	35	0,948
Tüm Değişkenlerin Toplamı	54	0,956

3.8.3. Bağımsız Örneklem İçin T Testi

Araştırmanın iki seçenekli demografik değişkenlerinin bağımlı değişkenlerle olan ilişkisi bu test ile analiz edilmektedir. Böylece ölçek olarak yer alan değişkenlere göre iki seçenek arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı ortaya konmaktadır.

Tablo 8'deki sunulan T testi sonuçlarına göre farklı cinsiyetlere sahip olan katılımcıların duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi boyutuna dair görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlılık (p) değeri $p>0,05$ olmasından dolayı bu sonuç ortaya çıkmaktadır. Kısaca cinsiyetler arasındaki farklılığa bakıldığında iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi iki tarafa da aynı düzeyde etki etmektedir.

Tablo 8. İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (T Testi Sonuçları)

İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutu				
Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
Kadın	51	3,8252	0,5831	0,289
Erkek	91	3,9286	0,5390	

Tablo 9'da sunulduğu üzere farklı cinsiyetlere sahip olan katılımcıların duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi boyutuna dair görüşlerinde anlamlı bir farklılık ($p<0,01$) olduğu görülmektedir. Ayrıca iki değişken arasındaki ortalamalara bakıldığında erkeklerin (3,6099) kadınlara (3,2598) oranla duyguların değerlendirilmesine dair görüşlerinin olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 9. Duyguların Değerlendirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (T Testi Sonuçları)

Duyguların Değerlendirilmesi Boyutu				
Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
Kadın	51	3,2598	0,4999	0,001
Erkek	91	3,6099	0,6126	

Tablo 10’da sunulan verilere göre farklı cinsiyete sahip bireylerin duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların kullanımı boyutu ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu görülmektedir. Ayrıca iki değişken arasındaki ortalamalara bakıldığında erkeklerin (3,9673) kadınlara (3,8315) oranla duyguların kullanımına dair görüşlerinin olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 10. Duyguların Kullanımı Boyutuna İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (T Testi Sonuçları)

Duyguların Kullanımı Boyutu				
Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
Kadın	51	3,8315	0,3796	0,032
Erkek	91	3,9673	0,3145	

Bu sonuçlara bağlı olarak farklı cinsiyete sahip bireylerin duygusal zekânın alt boyutları olan duyguların değerlendirilmesi ve kullanımı ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir.

3.8.4. Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi

Araştırmanın iki seçenekten fazla sayıya sahip olan demografik değişkenlerinin bağımlı değişkenlerle olan ilişkisine ise ANOVA testi ile bakılmaktadır. Böylece değişkene göre çoklu seçenekler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı ortaya konmaktadır.

Tablo 11’de farklı yaşlara sahip bireylerin duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi boyutuna göre anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmektedir.

Tablo 11. İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Yaş Aralığına Göre Karşılaştırılması

İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutu				
Yaş	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
20-29	40	3,8938	0,5617	0,578
30-39	66	3,9129	0,5814	
40-49	31	3,8978	0,5090	
50 ve üzeri	5	3,5500	0,4549	

Tablo 12’de farklı yaşlara sahip bireylerin duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi boyutuna göre anlamlı bir farklılıklarının ($p>0,05$) olmadığı görülmektedir.

Tablo 12. Duyguların Değerlendirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Yaş Aralığına Göre Karşılaştırılması

Duyguların Değerlendirilmesi Boyutu				
Yaş	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
20-29	40	3,5000	0,5219	0,513
30-39	66	3,4205	0,6402	
40-49	31	3,6129	0,5157	
50 ve üzeri	5	3,4000	1,0247	

Tablo 13’de farklı yaşlara sahip bireylerin duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı boyutuna göre anlamlı bir farklılıklarının ($p>0,05$) olmadığı görülmektedir.

Tablo 13. Duyguların Kullanımı Boyutuna İlişkin Görüşlerin Yaş Aralığına Göre Karşılaştırılması

Duyguların Kullanımı Boyutu				
Yaş	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
20-29	40	3,9333	0,3936	0,086
30-39	66	3,9141	0,3474	
40-49	31	3,7849	0,3501	
50 ve üzeri	5	3,6000	0,1490	

Tablo 14’de görüldüğü üzere p değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için değişkenler arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamaktadır.

Tablo 14. İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutu				
Eğitim	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
Lise	3	3,6667	0,5464	0,229
Üniversite	110	3,9424	0,5620	
Yüksek Lisans	25	3,7033	0,5320	
Doktora	4	3,8333	0,3402	

Tablo 15’de farklı eğitim düzeylerine sahip bireylerin duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi boyutuna göre anlamlı bir farklılıklarının ($p>0,05$) olmadığı görülmektedir.

Tablo 15. Duyguların Değerlendirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Eğitim Aralığına Göre Karşılaştırılması

Duyguların Değerlendirilmesi Boyutu				
Eğitim	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
Lise	3	3,4167	0,5204	0,065
Üniversite	110	3,5545	0,6127	
Yüksek Lisans	25	3,2100	0,4310	
Doktora	4	3,3125	0,7739	

Yine aynı şekilde duyguların kullanımı alt boyutunun da anlamlı bir farklılığa yol açmadığı ($p>0,05$) Tablo 16’da görülmektedir.

Tablo 16. Duyguların Kullanımı Boyutuna İlişkin Görüşlerin Eğitim Aralığına Göre Karşılaştırılması

Duyguların Kullanımı Boyutu				
Eğitim	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
Lise	3	4,1111	0,1924	0,573
Üniversite	110	3,8636	0,3476	
Yüksek Lisans	25	3,9067	0,4463	
Doktora	4	4,0000	0,2721	

Tablo 17’de farklı iş tecrübe zamanlarına sahip bireylerin duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi boyutuna göre anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) teşkil etmediği görülmektedir.

Tablo 17. İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin İş Tecrübe Düzeyine Göre Karşılaştırılması

İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutu				
Tecrübe	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
2 yıldan az	38	3,8114	0,6654	0,411
2-5 yıl	46	3,9330	0,5565	
5-10 yıl	38	3,9825	0,4223	
10-20 yıl	17	3,8284	0,5339	
20 yıl ve üzeri	3	3,4722	0,6254	

Tablo 18’de iş tecrübe zamanlarına sahip bireylerin duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi boyutuna göre anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) göstermediği görülmektedir.

Tablo 18. Duyguların Değerlendirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin İş Tecrübe Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Duyguların Değerlendirilmesi Boyutu				
Tecrübe	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
2 yıldan az	38	3,3816	0,5627	0,405
2-5 yıl	46	3,4891	0,6581	
5-10 yıl	38	3,4868	0,5131	
10-20 yıl	17	3,6029	0,6315	
20 yıl ve üzeri	3	4,0000	0,8660	

Tablo 19’da sunulan verilere göre farklı iş tecrübesi zamanlarına sahip bireylerin duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların kullanımı boyutu ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu görülmektedir. Ayrıca iki değişken arasındaki ortalamalara bakıldığında 2-5 yıl arası tecrübeye sahip bireylerin (4,0145) diğer iş tecrübesi zamanlarına sahip bireylere göre duyguların kullanımı ile ilgili daha olumlu görüşlere sahip olduğu görülmektedir. İlginç olan sonuç iş yerindeki zamana bağlı tecrübe artıkça duyguların kullanımına dair görüş genel anlamda azalma eğilimi göstermektedir.

Tablo 19. Duyguların Kullanımı Boyutuna İlişkin Görüşlerin İş Tecrübe Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Duyguların Kullanımı Boyutu				
Tecrübe	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
2 yıldan az	38	3,8596	0,4146	0,019
2-5 yıl	46	4,0145	0,2807	
5-10 yıl	38	3,8070	0,3999	
10-20 yıl	17	3,7843	0,2619	
20 yıl ve üzeri	3	3,5556	0,1924	

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (post-hoc/Tukey) sonuçlarına ilişkin olarak Tablo 20 incelendiğinde, iş tecrübe düzeyi ile ilgili gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.

Tablo 20. İş Tecrübe Düzeyi Boyutu/Duyguların Kullanımı Boyutu İle İlgili Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi – Sonuçları

Ekip Yönetimi		Anlamlılık Değeri (p)
2 yıldan az	2-5 yıl	0,269
	5-10 yıl	0,966
	10-20 yıl	0,948
	20 yıl ve üzeri	0,603
2-5 yıl	2 yıldan az	0,269
	5-10 yıl	0,061
	10-20 yıl	0,150
	20 yıl ve üzeri	0,191
5-10 yıl	2 yıldan az	0,966
	2-5 yıl	0,061
	10-20 yıl	0,999
	20 yıl ve üzeri	0,757
10-20 yıl	2 yıldan az	0,948
	2-5 yıl	0,150
	5-10 yıl	0,999
	20 yıl ve üzeri	0,838
20 yıl ve üzeri	2 yıldan az	0,603
	2-5 yıl	0,191
	5-10 yıl	0,757
	10-20 yıl	0,838

Tablo 21’de farklı kişi sayısına sahip ekip yönetimi gerçekleştiren bireylerin duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi boyutuna göre anlamlı bir farklılıklarının ($p>0,05$) olmadığı görülmektedir.

Tablo 21. İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ekip Yönetimi Sayı Aralığına Göre Karşılaştırılması

İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Boyutu				
Ekip Yönetimi	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
2 veya daha az kişi	19	3,8801	0,45897	0,657
3-9 kişi	43	3,7829	0,44009	
10-19 kişi	19	3,7544	0,60244	
20-50 kişi	23	3,8865	0,50265	
50 kişi üzeri	10	3,9833	0,33132	

Tablo 22’de sunulan verilere göre farklı kişi sayılarına sahip ekipleri yönetme tecrübesine sahip bireylerin duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi boyutu ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Ayrıca değişkenler arasındaki ortalamalara bakıldığında 20-50 kişi arası (3,7417) personel yönetenlerin diğerlerine oranla duyguların değerlendirilmesine dair görüşlerinin olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 22. Duyguların Değerlendirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ekip Yönetimi Sayı Aralığına Göre Karşılaştırılması

Duyguların Değerlendirilmesi Boyutu				
Ekip Yönetimi	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
2 veya daha az kişi	24	3,1458	0,3753	0,004
3-9 kişi	46	3,4728	0,5196	
10-19 kişi	25	3,4200	0,6069	
20-50 kişi	30	3,7417	0,7641	
50 kişi üzeri	17	3,6324	0,4930	

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (post-hoc/Tukey) sonuçlarına ilişkin olarak Tablo 23 incelendiğinde yönetilen ekiplerdeki sayılar ile ilgili gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Buna göre 2 veya daha az kişi yöneten yöneticilerle 20-50 kişi yöneten yöneticiler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Aralarında 0,035* gibi bir farklılık olan bu iki gruptan 20-50 kişi yöneten yöneticilerin duyguların kullanımı konusunda daha pozitif düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 23. Ekip Yönetimi Sayı Aralığı/Duyguların Değerlendirilmesi Boyutu İle İlgili Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi Sonuçları)

Ekip Yönetimi		Anlamlılık Değeri (p)
2 veya daha az kişi	3-9 kişi	0,080
	10-19 kişi	0,727
	20-50 kişi	0,035*
	50 kişi üzeri	0,114
3-9 kişi	2 veya daha az kişi	0,080
	10-19 kişi	0,793
	20-50 kişi	0,949
	50 kişi üzeri	0,960
10-19 kişi	2 veya daha az kişi	0,727
	3-9 kişi	0,793
	20-50 kişi	0,496
	50 kişi üzeri	0,626
20-50 kişi	2 veya daha az kişi	0,035*
	3-9 kişi	0,949
	10-19 kişi	0,496
	50 kişi üzeri	1,000
50 kişi üzeri	2 veya daha az kişi	0,114
	3-9 kişi	0,960
	10-19 kişi	0,626
	20-50 kişi	1,000

* işareti % 5 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 24’de farklı sayıda ekip yöneten yöneticilerin duyguların kullanımı hususunda farklı düşüncelere ($p>0,05$) sahip olmadıkları görülmektedir.

Tablo 24. Duyguların Kullanımı Boyutuna İlişkin Görüşlerin Ekip Yönetimi Sayı Aralığına Göre Karşılaştırılması

Duyguların Kullanımı Boyutu				
Ekip Yönetimi	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
2 veya daha az kişi	19	3,8750	0,40304	0,831
3-9 kişi	43	3,8406	0,38322	
10-19 kişi	19	3,8800	0,30246	
20-50 kişi	23	3,9444	0,31663	
50 kişi üzeri	10	3,8824	0,42396	

3.8.5. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel teknikler kullanılarak gerçekleştirilmektedir. İki değişken arasındaki ilişki, basit korelasyon adı verilen korelasyon teknikleriyle bulunur. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ya da miktarını ve yönünü açıklayan bir sayıdır (Büyüköztürk 2018, s.36)

Tablo 25'e bakıldığında genel olarak değişkenler arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle iki ayrı değişkenin alt değişkenleri arasındaki ilişkiler göz önüne alındığında örneğin, iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi boyutunun, dönüşümcü liderlikle (771**; $p<0,01$), etkileşimci liderlikle (682**; $p<0,01$) ve liderlik kazanımları ile (244**; $p<0,05$) güçlü ilişkiler

içinde olduğu görülmektedir. Yani araştırmaya katkı veren kişilerin bu liderlik özellikleri ile ilgili düşüncelerine göre, iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi ile bu liderlik tipleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir deyişle kişi dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik özelliklerinden hangisine sahip olursa olsun bu liderlik özellikleri arttıkça, o yöneticilerin duygusal zekâlarında yer alan iyimserlik ve ruh halinin de olumlu yönde arttığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü liderliğin ($.771^{**}$), etkileşimci liderliğe ($.682^{**}$) kıyasla iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi değişkeni ile küçük bir farkla da olsa daha yüksek düzeyde pozitif bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca liderlik kazanımlarının da ($.244^{**}$) iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi değişkeni ile yine yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Yani liderlik kazanımları arttıkça iyimserlik ve ruh hali de artış göstermektedir.

Duygusal zekâ değişkeninin bir diğer boyutu olan duyguların değerlendirilmesi alt boyutu, çok boyutlu liderlik değişkeninin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik ($.361^{**}$; $p<0,01$) ve etkileşimci liderlik ($.389^{**}$; $p<0,01$) ile güçlü ilişkiler içerisindeyken; liderlik kazanımları ($.009$ $p>0,01$) ile herhangi bir ilişki içerisinde bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre, etkileşimci veya dönüşümcü liderlik özelliklerinin olumlu yönde artış göstermesi, bu yöneticilerin kendi duygularını değerlendirmelerinde de daha olumlu ve yüksek bir düzeye geldiklerini göstermektedir. Ancak liderlikle ilgili kazanımların duyguların değerlendirilmesi boyutuyla herhangi bir ilişkisi bulunamamıştır. Kısacası genel olarak liderlikle ilgili özelliklerin gelişmesi ve pozitif yönde artış göstermesi, kişinin kendi duygularını daha doğru ve anlamlı değerlendirmesine neden olmaktadır.

Son olarak duygusal zekâ değişkeninin bir diğer boyutu olan duyguların kullanımı alt boyutu ise çok boyutlu liderlik değişkeninin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik ($.272^{**}$; $p<0,01$) ve etkileşimci liderlik ($.211^{**}$; $p<0,01$) ile pozitif ve güçlü bir ilişki içerisindeyken. Buna rağmen duyguların kullanımı boyutu ile liderlik kazanımları arasında ($.064$; $p>0,05$) anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün görünmemektedir. Bu sonuçlar ışığında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin bu özellikleri gelişim gösterdikçe

kişinin duygularını kullanmadaki becerisi de yüksek düzeyde artış göstermektedir. Buna rağmen liderlik kazanımları ile duyguların kullanımı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun sebeplerinden biri kişilerin dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik özellikleri hakkında olumlu duygu ve düşüncelere sahipken, farklı liderlik özellikleri kazanımları ile ilgili tam olarak ortak bir düşünce yapısına sahip olamamaları olabilir. Bu nedenle ölçekte yer alan çelişkili ve farklı ifadeler bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkmamasına neden olabilmektedir.

Tablo 25: Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6
İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi (1)	1					
Duyguların Değerlendirilmesi (2)	,256**	1				
Duyguların Kullanımı (3)	,240**	,029	1			
Dönüşümcü Liderlik (4)	,771**	,361**	,272**	1		
Etkileşimci Liderlik (5)	,682**	,389**	,211*	,841**	1	
Liderlik Kazanımları (6)	,244**	,009	,064	,265**	,220*	1

***işaretili bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,01$, *işaretililer ise $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.*

3.8.6. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerinin sınama sonuçları Tablo 26’da gösterildiği gibidir.

Tablo 26. Araştırmanın Hipotezlerinin Sınama Sonuçları

Hipotez	İstatistik	Hipotez kabul/ret
H₁: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	-	Kabul
H_{1a}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.771	Kabul
H_{1b}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların kullanılması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.272	Kabul
H_{1c}: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.361	Kabul
H₂: Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	-	Kabul
H_{2a}: Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.682	Kabul
H_{2b}: Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların kullanılması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.211	Kabul
H_{2c}: Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.389	Kabul

H₃: Yöneticilerin liderlik kazanımları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	-	Ret
H_{3a}: Yöneticilerin liderlik kazanımları ile duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.244	Kabul
H_{3b}: Yöneticilerin liderlik kazanımları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların kullanılması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.064	Ret
H_{3c}: Yöneticilerin liderlik kazanımları ile duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0.009	Ret
H₄: Duygusal zekâ boyutu, demografik verilere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-	Ret
H_{4a}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.289	Ret
H_{4b}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.578	Ret
H_{4c}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.229	Ret
H_{4d}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.264	Ret
H_{4e}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, yönetilen ekipteki personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.411	Ret
H_{4f}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.032	Kabul
H_{4g}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.086	Ret

H_{4h}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.573	Ret
H_{4i}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı, toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.019	Kabul
H_{4j}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların kullanımı, yönetilen ekipteki personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Reddedildi.	0.831	Ret
H_{4k}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.001	Kabul
H_{4l}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.513	Ret
H_{4m}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.065	Ret
H_{4n}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0.405	Ret
H_{4o}: Duygusal zekâ boyutunun alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, yönetilen ekipteki personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kabul edildi.	0.004	Kabul

Tüm bu analizler incelendiğinde ve desteklenen hipotezler göz önüne alındığında yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Yöneticilerin iyimser olmaları veya ruh hallerinin olumlu bir şekilde düzenlenmesi, duygularının pozitif bir şekilde değerlendirilmesi ve kullanılması liderlik tarzları ile yüksek derecede ilişkilidir. Özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin bu iyimserlik ve olumlu ruh hali ile duyguların kontrol edilmesi ve değerlendirilmesinde oldukça büyük payı vardır. Bu bağlamda çalışanlarıyla iyi anlaşılan, onların güvenini kazanan, onları anlayan ve onlarla ilgili konularda çözümler geliştirmeye çalışan yöneticilerin hem kişisel özellikleri hem de empati yetenekleri olumlu yönde gelişme göstermektedir.

Buna bağlı olarak bu yönetici tiplerinin duygularını kontrol etmeleri ve durum değerlendirmeleri de daha sağlıklı bir Şekilde yürümektedir. Bu tip yöneticiler çalışanları ile ilgili yapıcı bir ilişki içinde olduğu gibi işlerinde de başarılı birer birey olmaktadır. Bu tip yöneticiler çalışanlarının da destek ve katılımıyla kurumlarını iyi bir Şekilde yönetirler, zorluklarla mücadele ederler, hemen vazgeçmezler ve amaçlarına ulaşmak için ellerinden geleni yaparlar. Kurumlarının kendilerinden ibaret olmadığını, işlerin takım çalışmasıyla yerine getirilebileceğini bilirler ve kurumlarını bu bilinçle yönetirler.

Ayrıca demografik veriler bağlamında bakıldığında erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla duygularını daha iyi değerlendirdikleri ve kullandıkları veya bu konuda daha olumlu bir düşünce yapısı içinde oldukları görülmektedir. Bununla beraber daha yüksek sayıda ekip yönetenlerin az sayıda ekip yönetenlere oranla yine duygularını iyi değerlendirdikleri ya da bu konuda daha olumlu bir düşünce yapısı içinde oldukları analizler neticesinde ortaya çıkmıŐtır. Son olarak anketi dolduran kişilerin verdikleri bilgilere göre kişilerin firma içindeki zamana bağlı deneyimleri arttıķa duyguların kullanımını ile ilgili düşünceleri olumsuz yapıya doğru ilerlemektedir. Diğer bir deyişle kişiler firmalarında ne kadar uzun süre kalırlarsa duygularını kullanma konusundaki problemler aynı seviyede artış göstermektedir. Uzun süre iş yerinde bulunmanın verdiği atalet ve heyecansızlık duygusu bu duruma sebebiyet vermiŐ olabilir. IŐlerin belli bir kalıp Şeklinde alışkanlıklara bağlı olarak yürütülmesi de yine bu duruma neden olabilir.

SONUÇ

Lider, çevresinde bulunan bireylerin faaliyetlerini, düşüncelerini ve yaklaşımlarını olumlu anlamda yönlendirmek adına süreçleri ele alan ve bu vesile ile de sürece sağladığı katkıyla çevresinin destek olduğu bireyleri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Lider, genel anlamda, hükmeden ve bu şekilde süreçlere hakim olan bireyler olarak görülmektedirler. Liderler, çevrelerindeki bireylerin inancından beslenen ve bu şekilde bireylere inanç aşıl原因an karakterlerdir. Liderler, aynı zamanda, bir organizasyonun, daha önceden belirlenmiş olan hedeflerine odaklanmak sureti ile başarılı bir üretim, geliştirme, çalışma vb. faaliyetleri gerçekleştirmesi adına sorumluluk alan kimselerdir. Liderler, çevrelerinde, kendilerine inanan kesimlerin inançlarını doğru şekilde algılayan ve bu inançlara göre sorumluluklar alan bireylerdir. Geçmişte, sadece kendi otoritesi için sorumluluklar alan kimseler olarak görülseler de zaman içerisinde bu durum değişikliğe uğramış ve liderler artık kendilerinden fazla çevrelerini düşünen bireyler haline gelmişlerdir. Onların sorumluluk alma konusundaki farklı yaklaşımları çevrelerinin onlara olan güvenini de perçinlemektedir.

Kavramsal olarak liderin yaratmış olduğu etkiye bakıldığında, liderler, süreçlerin devamlılığını sağlayan karakterlerdir. Onların varlığıyla birlikte ortaya çıkan disiplin, liderlerin uzun yıllardan bu yana inanılan kimliğini ortaya koymaktadır. Liderler, uzun yıllardan bu yana otoriter, sert ve baskıcı karakterler olarak görülmektedirler. Bu kimlik, her ne kadar lider algısının toplumsal olarak değişmesine ve modernleşmesine karşın halen toplumun beklentisi, otoriter olarak kendisini ve etkisini hissettiren bir liderin varlığıdır.

Genel olarak iş dünyası temelinde değerlendirildiği süre zarfında, liderlik kavramının yanında ele alınan yöneticilik kavramı literatürde ve uygulamada bir karmaşaya sebebiyet vermektedir. Bu karmaşa, liderler ile yöneticiler arasındaki farkların ortaya konmasını zorlaştırmakta ve liderin yönetici, yöneticinin de lider olarak algılanmasına sebebiyet vermektedir. Bu noktada liderlerin daha geniş

kapsamlı olarak değerlendirilen birer birey olmasına karşın, yöneticiler ile aralarındaki farkın ortaya konması ve bu farkın getirilerine göre tarafların değerlendirilmesine çalışılmaktadır. Yöneticiler ile liderler arasındaki farklılıklara bakıldığında, tarafların arasında farkı yaratan asıl hususun vizyon ile ilgili olduğunu görmek mümkündür. Yöneticilerin sadece iş süreçlerini yönetmek adına hareket etme zorunlulukları bulunurken, liderlerin çok daha geniş çaplı, uzun vadeli ve çevrelerinin kendilerine inanabilecekleri bir düzeni inşa etmeleri gerekmektedir.

Liderlik her ne kadar tanım ve özellikler neticesinde belirli bir kalıp dahilinde değerlendirilebilecek olsa da liderlik türleri bireyden bireye, çevreden çevreye ve organizasyondan organizasyona değişiklik göstermektedir. Liderin kendisinden ve çevresinden kaynaklı olarak ortaya çıkan yaşam alanı, liderin nasıl bir kimliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik türleri geleneksel ve modern liderlik türleri olarak iki parça halinde değerlendirilmektedir. Uzun yıllardır literatürde ve pratikte değerlendirmeye tabi tutulan geleneksel liderlik türleri, liderlerin geçmişten gelen kimlikleri dahilinde değerlendirilen liderlik modellerini incelemektedir. Öte yandan modernleşen liderlik sistemi içerisinde lider, yerini herhangi bir Şekilde kaybetmemekle birlikte vizyonunu köklü olarak değiştirmek zorunda kalmaktadır. Çevresel Şartlar, toplum vb. birçok unsur, liderin daha modern olarak düşünmesine ve bu nedenle de çevresini doğru Şekilde algılayarak onlara bir görev ve önem atfetmesini zorunlu hale getirmektedir. Liderliğin geleneksel ve modern olarak ayırımının ardından, literatürde, yoğun bir Şekilde yeni liderlik türlerinin ortaya çıktığı ve çeşitli araştırmacılar tarafından teorik olarak benimsendiği görülmektedir. Söz konusu liderlik türleri, liderliğin gereken etkiyi yaratması adına destekleyici ve güçlendirici bir nitelikle oluşturulmuştur.

Çalışmanın içerisindeki bir başka konu başlığı olan duygusal zeka, bireylerin duygularıyla ve mantıklarıyla hareket etmeleri konusunda ortak bir noktayı ifade etmektedir. Duygusal zeka, bireylerin, duygularıyla Şekillendirmiş oldukları düşüncelerini mantık silsilesi içerisinde açıklamaya çalışmalarını ve duygularını, sözlü olarak ancak nitelikli bir Şekilde ifade etmeye çabalamalarını ifade etmektedir. İçeriğinde empatinin önemli bir yer kapladığı duygusal zeka, bireyin duygularını

nitelikli bir şekilde ifade etmesi sürecinde, çevresini de değerlendirerek söylemlerini açığa vurmasını ifade etmektedir.

Duygusal zekanın kökenine bakıldığında, aslında bu kavramın bireylerin kendileri ile başlayan bir sürecin ilk adımı olduğunu söylemek mümkündür. Bireyin duygusal ve mental anlamda kendisini bilmesi ve tanımlaması sürecin içerisinde bireyin ne noktada olduğunun da bir göstergesidir. Fakat duygusal zekanın tanımlanması adına bireyin kendisi her zaman yeterli olmamaktadır. Bireyin dışında, birçok farklı unsurun etkilediği duygusal zeka, bireyin yaşamının ruhsal anlamda sürdürülebilirliği açısından, birçok farklı unsurun içeriğinden beslenmektedir. Duygusal zeka, büyük ölçüde ruhsal yapıdan beslenmekte ve beraberinde zekanın yoğun etkisi ile hareket etmektedir. Fakat duygusal zeka, temel özellikleri ile birlikte aslında duyguların ve mantığın ötesine geçebilen bir mekanizmadır. Bireylerin, dış etmenlerin de etkisi ile birlikte oluşturdukları duygusal zeka, farklı özellikleri ile birlikte bireylerin yaşamının her noktasında, çeşitli şekillerde etkisini gösterebilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde, çalışmanın konusunun pratikteki yansımalarının ne şekilde olduğunun anlaşılması adına bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ ilişkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Buna bağlı olarak araştırma İstanbul ilinde bulunan sivil havacılık sektöründeki farklı yönetici pozisyonuna sahip kişilere uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler duygusal zekâ ve alt boyutları olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanılması ve duyguların değerlendirilmesinden meydana gelmektedir. Diğer bir değişken ise yöneticilerin liderlik tarzları olup dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve liderlik kazanımları alt boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırmanın bulguları göz önüne alındığında yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Yöneticilerin iyimser olmaları veya ruh hallerinin olumlu bir şekilde düzenlenmesi, duygularının pozitif bir şekilde değerlendirilmesi ve kullanılması liderlik tarzları ile

yüksek derecede ilişkilidir. Özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin bu iyimserlik ve olumlu ruh hali ile duyguların kontrol edilmesi ve değerlendirilmesinde oldukça büyük payı vardır. Bu bağlamda çalışanlarıyla iyi anlaşılan, onların güvenini kazanan, onları anlayan ve onlarla ilgili konularda çözümler geliştirmeye çalışan yöneticilerin hem kişisel özellikleri hem de empati yetenekleri olumlu yönde gelişme göstermektedir. Buna bağlı olarak bu yönetici tiplerinin duygularını kontrol etmeleri ve durum değerlendirmeleri yapmaları da daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu tip yöneticiler çalışanları ile ilgili yapıcı bir ilişki içinde olduğu gibi işlerinde de başarılı birer birey olmaktadır. Bu tip yöneticiler çalışanları yapıcı bir ilişki içinde olduğu gibi işlerinde de başarılı birer birey olmaktadır. Bu tip yöneticiler, çalışanlarının da destek ve katılımlarıyla kurumlarında işlerini, iyi bir şekilde yönetirler, zorluklarla mücadele ederler, hemen vazgeçmezler ve amaçlarına ulaşmak için ellerinden geleni yaparlar. Kurumlarının kendilerinden ibaret olmadığını, işlerin takım çalışmasıyla yerine getirilebileceğini bilirler ve kurumlarını bu bilinçle örgütlerini yönetirler.

Ayrıca demografik veriler bağlamında bakıldığında erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla duygularını daha iyi kullandıkları veya bu konuda daha olumlu bir düşünce yapısı içinde oldukları görülmektedir. Bununla beraber daha yüksek sayıda ekip yönetenlerin az sayıda ekip yönetenlere oranla yine duygularını iyi yönlendirdikleri ve kullandıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çoğunlukla, lider ve çevresi ile olan ilişkilerine dair araştırmalarda, birbirinden farklı unsurların ele alınarak konulara dair değerlendirmeler yapıldığı görülmüştür. Liderlik ve duygusal zekanın sade bir düzlemde incelendiği az sayıdaki çalışma içerisinde yer alan bu çalışma, liderliğin duygusal zeka ile olan etkileşiminin ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Buna göre liderlik, mutlak olarak başarı arayışında olduğu süre zarfında, duygusal zekanın içerisinde bulunan unsurlar liderin genel nitelikleri içerisinde bulunmak durumundadır. Çalışma göstermektedir ki liderlik, karşısındaki bireyler ile empati özelinde, nitelikli ilişkiler kurabildiği süre zarfında, başarılı bir işleyiş içerisinde olmaktadır.

Araştırma içerisinde elde edilen sonuçlara bakıldığında, liderler açısından önem arz eden ve üzerine odaklanılması gereken iki önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki, başarılı bir liderlik mekanizması için empatiye ve liderin çevresindeki bireylerin önemli olduklarının hissettirilmesine son derece güçlü bir Şekilde ihtiyaç duyulduğudur. Liderler, kendilerine hizmet eden ya da kendileri ile birlikte bir amaca ya da bir kuruma hizmet eden taraflarla nitelikli ve anlayışa dayalı ilişkiler kurmak durumundadırlar. Araştırmada n plana çıkan ikinci bir önemli unsur, çözüm odaklı hareket edilmesidir. Duygusal zekada, bireylerin karşılarındakilere pozitif etki etme konusundaki eğilimlerinin liderlik ile bağdaştırıldığı süre zarfında, liderlerin de çevrelerini, Şartlar her ne Şekilde olursa olsun olumlu bir Şekilde düşünmek sureti ile cesaretlendirmeye ve teşvik etmeye odaklanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Avolio, B. J. & Bass, B. M., Multifactor Leadership Questionnaire - Manual and Sampler Set. (3rd ed.), Mind Garden, Redwood City, CA, 2004.

Ayiro, L. P. and Sang, J. K., Emotional Intelligence and Leadership – A Case for Quality Assurance Managers in Kenyan Universities, “Emotional Intelligence – New Perspectives And Applications” Annamaria Di Fabio (Edt.) içinde, InTech , Rijeka, 2011, 99-120.

Büyüköztürk, Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem, İstanbul, 2018.

Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Goleman, D., The Emotionally Intelligent Workplace, “An EI-Based Theory of Performance” Cary Cherniss ve Daniel Goleman (Edt.) içinde, Jossey-Bass, California, 2002, 1-18.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul, 2010.

Saylı, H. ve Baytok, A., Örgütlerde Liderlik Teori -Uygulama ve Yeni Perspektifler, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.

Serinkan, C., Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Nobel Yayınları, Ankara, 2008.

Sürelî Yayınlar:

Arıkan, E., Kılıç, G. ve Becerikli, G., Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi Cilt. 1, Sayı.4, 2017, 1-19.

Aslan, Ş., Öğrenen Organizasyonlarda Duygusal Zeka Kavramı, Selçuk İletişim, Cilt: 3, Sayı: 3, 2004, 113-119.

- Aslan, Ş. ve Özata, M., Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 2006, 197-222.
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H., & McKenney, D., Measurement of Trait Emotional Intelligence: Testing and Cross-Validating a Modified Version of Schutte et al.'s (1998) Measure, Personality and individual differences, Cilt: 36, Sayı: 3, 2014, 555-562.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y., Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım, Akademik İncelemeler Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, 2016, 187-205.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 19, 2010, 73-84.
- Bal, C. G. ve Gül, N., Duygusal Zekâ Ve İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), Cilt: 3, Sayı: 9, 2017, 50-62.
- Bayyurt, N. ve Kılıç, C. H., Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2017, 1-13.
- Bektaş, Ç., Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 7, 2016, 43-53.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A., Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 2015, 1-13.

- Budak, F., Sağlık Kurumları Yönetiminde Duygusal Zekânın Önemi, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 43, 2014, 1-22.
- Çakar, U., Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, 2003, 83- 98.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E., Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 5, 2007, 110-132.
- Delice, M. ve Günbeyi, M., Duygusal Zekâ Ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, 2013, 209-239.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö., Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa Yönetim Ve Ekonomi, Cilt:14, Sayı:1, 2007, 209-230.
- Doğan, S. ve Şahin, F., Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007, 231-252.
- Durukan, H., Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), Cilt 7, Sayı 2, 2006, 277-286.
- Emir, S. ve Sayı, A. K., Öğrenme Stilllerinin Duygusal Zekâ Üzerine Etkisinin İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:21 Sayı:2, 2013, 791-804.
- Eröz, S. S., Örgütlerde Duygusal Zeka, Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute, Cilt: 16, Sayı: 29, 2013, 213-242.
- Ertürk, A. ve Dönmez, E., Ruhsal Liderlik ve Eğitimdeki Yansımaları, MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2017, 11-19.
- Gerçek, M., Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir

- Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, 2018, 101-118.
- Güler, M. ve Boz, D., Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Afro-Avrasya Özel Sayısı-Aralık 2016, 2016, 488-500.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö., Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik, Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3, 2018, 217-226.
- Ifelebuegu, A. O., Martins, O. A., Theophilus, S. C. and Arewa, A. O., The Role of Emotional Intelligence Factors in Workers' Occupational Health and Safety Performance—A Case Study of the Petroleum Industry, Cilt. 5, Sayı. 30, 2019, 1-16.
- Karabulutlu, E. Y., Yılmaz, S. ve Yurttaş, A., Öğrencilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 2011, 75-79.
- Közleme, O., Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri Ve Karizma, Toplum Bilimleri, Cilt: 7, Sayı: 13, 2013, 239-250.
- Naktiyok, A., E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 2006, 19-40.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G., Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, Birey ve Toplum, Cilt 5, Sayı 10, 2015, 43-63.
- Sart, G., Duygusal Zeka, Liderlik ve Çatışma Çözme Eğilimlerinin Okul Yönetiminde Etkin Olan Öğretmenler Üzerindeki Etkisi, Istanbul Journal of Innovation in Education, Cilt: 1, Sayı 3, 2015, 43-66.
- Schutte, N. S. et. al, Development and validation of a measure of emotional intelligence. Personality and individual differences, Cit: 25, Sayı: 2, 1998, 167-177.

- Serrat, O., Understanding and Developing Emotional Intelligence, Knowledge Solution, June 2009, 2009, 1-9.
- Somuncuoğlu, D., Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi Ve Eğitimdeki Rolü, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 11, 2005, 269-293.
- Şentürk, F. K. vd., Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 17, 2016, 173-178.
- Taş, Y. F. ve Aksu, A., Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2011, 351-361.
- Tatar, A., Tok, S., ve Saltukoğlu, G., Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, Cilt: 21, Sayı: 4, 2011, 325-338.
- Tengilimoğlu, D., Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 14, 2005, 1-16.
- Tetik, S. ve Açıkgöz, A., Duygusal Zeka Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama, Electronic Journal of Vocational Colleges, Aralık 2013 UMYOS Özel Sayı, 2013, 87-97.
- Ugoani, J. N. N., Amu, C. U. and Kalu, E. O., Dimensions Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership: A Correlation Analysis, Independent Journal Of Management & Production (IJM&P), Cilt. 6, Sayı. 2, 2015, 563-584.

Uğur, S. S. ve Uğur, U., Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, Organizasyon Ve Yönetim Bölümleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2014, 122-136.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y., Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2009, 121-156.

Yeşilyaprak, B., Duygusal Zekâ ve Eğitim Açısından Doğurguları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı: 25, 2001, 139-146.

Tezler:

Canbolat, S. G., Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum, 2016.

Danacı, E., Spor Yöneticilerinin Liderlik Ve Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (İstanbul İli Örnekleme), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Kahraman, N., Hemşirelerin Duygusal Zeka Becerilerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013.

İnternet Kaynakları:

Yurdugül, H., <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf> (Erişim Tarihi: 20.09.2019).

EK – Anket Formu

Cinsiyet : () Kadın () Erkek

Yaş : () 50-59 () 40-49 () 30-39 () 20-29

Eğitim : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Yük. Lis. ()
Doktora

Toplam Yöneticilik Tecrübeniz:

- 2 yıldan az ()
- 2-5 yıl ()
- 5-10 yıl ()
- 10-20 yıl ()
- 20+ yıl ()

Hali hazırda kaç kişilik bir ekibi yönetiyorsunuz?

- 2 ve daha az ()
- 3-9 ()
- 10-19 ()
- 20-50 ()
- 50+ ()

ANKET 1 - Duygusal Zeka Ölçeği Anketi

Aşağıdaki ölçeğe göre her bir ifadenin size ne kadar uyduğuna karar veriniz ve uygun kutucuğu **X** işareti kullanarak işaretleyiniz.

(5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum

	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1 Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.					
2 Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.					
3 Yeni bireyler denediğimde genellikle başarısız olacağımı düşünürüm.					
4 Problemleri ele alırken ruh halimin etkisi azdır.					
5 İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.					
6 Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta güçlük çekerim.					
7 Hayatımda bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.					
8 Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.					
9 Ruh halim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / yeni olanakların farkına varırım.					

10 Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.					
11 Yaşadığım duyguların farkındayım.					
12 Genellikle gelecekte iyi şeyler olacağını beklemem.					
13 Hayatımda bir problemi çözmeye çalışırken olabildiğince duygusal olmamayı yararlı görürüm.					
14 Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
15 Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.					
16 Olayları başkalarının zevkine göre ayarlarım / düzenlerim.					
17 Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.					
18 Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.					
19 Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.					
20 Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.					
21 Olumlu bir ruh halinde iken problemleri çözmek kolay gelir.					
22 İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.					
23 Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımcı olduğuna inanmam.					

24 Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlayamam.					
25 Yeni fikirlerle ortaya ıkamda olumlu ruh halimin etkili olduğunu düşünmüyorum.					
26 Duygularımı kontrol etmeyi g buluyorum.					
27 Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.					
28 İnsanların konuşulması g biri olduğumu söyledikleri olmuştur.					
29 Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.					
30 İyi bir Őey yaptıklarında insanları verim.					
31 Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.					
32 Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benimle paylaşırken, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissederim.					
33 Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.					
34 Problemleri nasıl ele alacağımda duygularım büyük bir rol oynamaz.					
35 Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim, çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.					
36 Diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım.					

37 Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.					
38 Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh halimden faydalanırım.					
39 Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamayı güç bulurum.					
40 İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.					
41 Yakın arkadaşlıklar kurmayı zor bulurum.					

ANKET 2 - Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Anketi

Aşağıdaki ölçeğe göre her bir ifadenin size ne kadar uyduğuna karar veriniz ve uygun kutucuğu **X** işareti kullanarak işaretleyiniz.

(5)Her zaman ya da çok sık, (4)Sıkça, (3)Bazen, (2)Arada bir, (1)Hiçbir zaman

	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1 İnsanlara yardım eder, bunun karşılığında çabalarını beklerim.					
2 Yapılan işlerde doğruluğu baştan kabul edilmiş varsayımları sorgularım.					
3 Sorunlar ciddi bir duruma gelene kadar müdahale etmeyi başaramam.					
4 Dikkatimi düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde yoğunlaştırırım.					
5 Önemli meseleler ortaya çıktığında konuya dâhil olmaktan kaçınırım.					
6 Astlarıma en önemli değerlerim ve inançlarımı anlatırım.					
7 Bana ihtiyaç duyulduğunda yokumdur.					
8 Sorunları çözerken farklı bakış açılarını araştırırım.					
9 Gelecek hakkında iyimser konuşurum.					
10 İnsanların benimle birlikte çalıştıkları için gurur duymalarını sağlarım.					

11 Performans hedeflerine ulaşmaktan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtirim.					
12 Harekete geçmek için bir şeylerin ters gitmesini beklerim.					
13 Başarılması gerekenler konusunda coşkulu konuşmalar yaparım.					
14 Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgularım.					
15 Öğretmeye ve koçluk etmeye zaman ayırırım.					
16 Performans hedeflerine ulaşan bir kişinin bunun karşılığında ne gibi şeyler bekleyebileceğini açıklığa kavuştururum.					
17 “Bozuk değilse onarma” fikrine kuvvetle inandığımı gösteririm.					
18 Ortak çıkarlar benim kişisel çıkarlarımdan önündedir.					
19 Grup üyelerinin her biri ile öncelikle birer birey olarak ilgilenirim.					
20 Problemler kronik hale gelmeden harekete geçmem.					
21 Bana saygı duyulmasını sağlayacak şekilde davranırım.					
22 Bütün dikkatimi hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak üzerine yoğunlaştırırım.					
23 Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.					

24 Astlarımın yaptığı hataları unutmam.					
25 Duruşum sahip olduğum güç ve özgüveni yansıtır.					
26 Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyarım.					
27 Dikkatimi standarda ulaşmadaki başarısızlıklara veririm.					
28 Karar vermekten kaçınırım.					
29 Her bireyin diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve arzuları olduğunu göz önünde bulundururum.					
30 İnsanların sorunlara farklı açılardan bakabilmesini sağlarım.					
31 İnsanların güçlü yanlarını geliştirmesine yardım ederim.					
32 Görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları öneririm.					
33 Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim.					
34 Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.					
35 İnsanlar göreve ilişkin beklentileri karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.					
36 Hedeflere ulaşılacağı konusunda güven duyduğumu ifade ederim.					
37 İnsanların işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamak konusunda etkiliyimdir.					
38 Memnuniyet verici liderlik yöntemleri kullanırım.					

39 İnsanların belediklerinden daha fazlasını yapabildesini sağlarım.					
40 Üst makamlara karşı astlarımı temsil edebilmede başarılıyım.					
41 İnsanlar benimle birlikte çalışmaktan mutluluk duyar.					
42 İnsanların başarıma arzularını kuvvetlendiririm.					
43 Örgütsel gereklilikleri karşılamada etkiliyimdir.					
44 İnsanların daha sıkı çalışma isteğini arttırırım.					
45 Etkili bir gruba liderlik ediyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

23.04.1986 Elazığ doğumluyum. Gaziantep Üniversitesi Endüstri Mühendisliği mezunuyum. Mart 2011-Aralık 2013 tarihleri arasında Hattat Holding’de süreç mühendisi olarak çalıştım. Ağustos 2015’ten bu yana Türk Hava Yolları’nda Kurumsal Pazarlama Mühendisi olarak çalışıyorum.

