

**Yöneticilerde Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları
Üzerindeki Etkisi: KKTC'deki Otellerin Yöneticileri
Üzerine Bir Araştırma**

Bahareh Taghipour Namini

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne İşletme Yönetimi
Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Ocak 2020
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

Prof. Dr. Ali Hakan Ulusoy
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdürü

Bu tezin İşletme Yönetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

Prof. Dr. Melek Şule Aker
İşletme Bölüm Başkanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından İşletme Yönetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

Prof. Dr. Mustafa Tümer
Tez Danışmanı

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Mustafa Tümer

2. Yrd. Doç. Dr. Murad Abdurahman Bein

3. Yrd. Doç. Dr. Mehmet İslamoğlu

ÖZ

Son yıllarda liderlik ve duygusal zeka, yönetim ve organizasyonlar hakkında yapılan araştırmalarda önemli bir konu haline gelmiştir (Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. 2012).

Bu araştırmada, duygusal zeka ile dönüşümsel, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenecektir. Konuya ilişkin yapılan benzer araştırmalar, duygusal zekanın liderliği etkilediğini belirtmiştir (Koman, E.S., and S.B. Wolff, 2008). Literatür incelendiğinde, duygusal zeka ile liderliğin farklı boyutları ve liderlik tarzlarının arasında olan ilişki detaylı olarak ele alınmamıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmada küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan araştırmada 453 otel personeli ele alınmıştır. Çalışma neticesinde ulaşılan veriler, Statistical Package for Social Science (SPSS) 24.0 programına girildikten sonra, değerlendirmeler yapıldı ve oluşturulan tablolar yorumlandı. Ayrıca duygusal zekanın alt boyutları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki yapısı araştırıldı. İstatistiksel yöntem olarak, verilerin normalliğini kontrol etmek için Kolmogorov-Smirnov testi, araştırma sorularını cevaplamak için t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde Duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında duygusal zeka ve serbest bırakıcı liderlik tarzı arasında önemli bir negatif ilişki vardır. Ayrıca Duygusal zeka ile etkileşimci liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Demografik değişkenler arasındaki ilişkinin araştırılmasında Duygusal Zeka ile cinsiyet, eğitim, yaş arasında önemli ilişki bulunmamıştır. Duygusal zeka ile turizmdeki deneyim süresi ve eğitim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Ayrıca çoklu regresyon modelleri kullanılarak dönüşümsel liderlik tarzındaki değişimlerin %57,7'sinin, etkileşimli liderlik tarzındaki değişikliklerin %4,7'sinin ve serbest bırakıcı liderlik tarzındaki değişikliklerin %52'sinin duygusal zeka ile açıklandığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Liderlik Tarzları, Otel Yöneticileri

ABSTRACT

In recent years, leadership and emotional intelligence have become an important topic in researches on management and organizations (Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. 2012).

In this study, the relationship between emotional intelligence and transformational, interactive and liberating leadership styles will be examined. Similar research on the subject indicated that emotional intelligence affects leadership (Koman, E.S., and S.B. Wolff, 2008). After literature examinations, the relationship between emotional intelligence and different dimensions of leadership and leadership styles were discussed in detail. Quantitative research method was used in the study and the data were obtained by survey method. Cluster sampling method were used in the study. In this research, 453 hotel staff were handled. After the data were entered into the Statistical Package for Social Science (SPSS) 24.0 program, the evaluations were made and the tables were interpreted. In addition, leadership and the sub-dimensions of emotional intelligence had been determined.

The relationship between the styles were investigated. As a statistical method, Kolmogorov-Smirnov test was used to check the normality of data, t-test, ANOVA, correlation and regression analysis were used to answer the research questions.

When the results were examined, it was found that there was a positive and significant relationship between emotional intelligence and transformational leadership style. There is also a significant negative relationship between emotional intelligence and liberating leadership style.

In addition, there was no significant relationship between emotional intelligence and interactional leadership style.

In the investigation of the relationship between demographic variables, there was no significant relationship between Emotional Intelligence and gender, education or age. There was a positive and significant relationship between emotional intelligence and duration of experience in tourism and education. Furthermore, 57.7% of the changes in transformational leadership style, 4% of the changes in the interactional leadership style and 52% of the changes in the liberating leadership style were explained by the emotional intelligence using multiple regression models.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership Styles, Hotel Managers

TEŞEKKÜR

Hazırlamıő olduğum yüksek lisans tezimde bilgi ve tecrübesi ile bana ışık tutan, her daim destek ve katkılarını benden esirgemeyen değerli tez danıőmanım Prof. Dr. Mustafa TÜMER baőta olmak üzere, yüksek lisans eğitimim süresince üzerimde emeği geçen, bilgilerini bizden esirgemeyen Doğu Akdeniz Üniversitesi tüm öğretim elemanlarına teőekkürü bir borç bilirim.

Araőtırmam süresince bana yardımcı olan, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan Otellerde ki otel çalışanlarına ve yetkililere, ilgilerinden yararlandığım kaynakça kısmında adı geçen bilim insanlarına ve son olarak her zaman desteğini benden esirgemeyen, her anımda yanımda olan aileme ve arkadaşlarıma sonsuz sevgilerimi ve teőekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vii
KISALTMALAR	xiii
TABLO LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
1 GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amacı ve önemi	5
1.2 Çalışmanın Alışmanın Sınırlılıkları ve Yöntemi	5
1.3 Çalışmanın Yapısı.....	6
2 DUYGUSAL ZEKÂ	8
2.1 ZKÂ Kavramı	8
2.1.1 Bilişsel Zekâ	9
2.1.2 Bilişsel Olmayan Zekâ.....	10
2.2 Zekâ Kuramları.....	10
2.2.1 Gardner’ın Çoklu Zekâ Kuramı.....	10
2.2.2 Sternberg’in Triarsik Zekâ Kuramı	12
2.2.3 Sternberg’in Pratik Zekâ - Başarı Zekâsı Kuramı	13
2.2.4 Spearman’ın Tek Faktör Kuramı	14
2.3 Duygu Kavramı	15
2.4 Duygusal Zekâ.....	17
2.5 Duygusal Zekâ Modelleri	17
2.5.1 J. Mayer & P. Solovey Modeli	18

2.5.2 Reuven Bar-On Modeli.....	20
2.5.3 Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli.....	21
2.5.4 Daniel Goleman Modeli	24
3 LİDERLİK	27
3.1 İderlik kavramı.....	27
3.2 Liderlik Yaklaşımları.....	28
3.2.1 Özellikler Yaklaşımı.....	29
3.2.2 Davranışsal Yaklaşım	30
3.2.3 Durumsallık Yaklaşımı	36
3.2.3.1 Feidler'in Etkin Liderlik Modeli	37
3.2.3.2 Yol - Amaç Teorisi	39
3.2.3.3 Vroom - Yetton Modeli	40
3.2.3.4 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	41
3.3 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	42
3.3.1 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	42
3.3.2 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	43
3.3.3 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	43
3.4 Liderlik Uygulamaları	44
3.4.1 Yol Göstermek.....	44
3.4.2 Ortak Bir Vizyon Oluşturmak	45
3.4.3 Süreci Sorgulamak.....	45
3.4.4 Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek	46
3.4.5 İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek.....	46
4 DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER	49
4.1 Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisi	49

4.2 Duygusal Zekası Yüksek Liderlerin Özellikleri	53
4.2.1 Kişisel Yetkinlikler	55
4.2.1.1 Kendini Tanıma (Özbilinç)	55
4.2.1.2 Kendini Yönetebilme (Özdenetim)	57
4.2.1.3 Motivasyon (Güdüleme)	60
4.2.2 Sosyal Yetkinlikler	62
4.2.2.1 Empati	62
4.2.2.2 Sosyal Beceriler	64
4.3 Duygusal Zekası Yüksek Liderlerin Örgüte Etkileri	68
4.4 Duygusal Zeka Ve Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar	72
5 YÖNTEM	82
5.1 Araştırma Soruları	82
5.2 Metod.....	82
5.2.1 Kişisel Bilgi Formu	82
5.2.2 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	82
5.2.3 Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği	83
5.2.4 Kavramsal Model ve Araştırma Hipotezleri	83
5.3 Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	85
6 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	87
6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	87
6.1.1 Cinsiyet Dağılımı.....	87
6.1.2 Yaş Dağılımı.....	88
6.1.3 Eğitim Dağılımı	88
6.1.4 Turizm Alanında Eğitim Almış Olma Durumu	89
6.1.5 Otelde Çalışılan Departman Dağılımı	89

6.1.6 Turizm Alanında Deneyim Süresi	90
6.1.7 Çalışılan Oteldeki Deneyim Süresi.....	90
6.1.8 Liderlik Tarzına Göre Dağılım	91
6.1.9 Araştırma Değişkenlerinin Kantitatif Tanımı	91
7 ARAŞTIRMA SORULARI	95
7.1 Duygusal Zekanın Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	95
7.2 Duygusal Zekanın Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması	96
7.3 Duygusal Zekanın Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	97
7.4 Duygusal Zekanın Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması... 98	
7.5 Duygusal Zekanın Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması.....	100
7.6 Duygusal Zekanın Turizm Deneyimine Göre Karşılaştırılması	105
7.7 Duygusal Zekanın Çalışılan Oteldeki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması	107
7.8 Duygusal Zekanın Liderlik Tarzı Üzerine Etkisi.....	108
7.9 Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderlik Tarzı Üzerine Etkisi.....	111
7.10 Duygusal Zekanın Değişimsel Liderlik Tarzı Üzerine Etkisi	113
7.11 Duygusal Zekanın Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı Üzerine Etkisi.....	114
8 SONUÇ	116
8.1 Yöneticilere Öneriler	123
8.2 Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler	123
KAYNAKLAR	125
EKLER	145
Ek A: Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Ve Yayın Etiği Kurulu Raporu	146
Ek B: Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği	147

Ek C: Liderik Stilleri Anketi	150
-------------------------------------	-----

KISALTMALAR

KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
MLQ	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli	21
Tablo 2.2: Duygusal Zekâ Modellerinin Karşılaştırılması	25
Tablo 2.3: Türkiye'de Duygusal Zeka Boyutları Literatür Taraması	26
Tablo 3.1: Liderlik Özellikleri	29
Tablo 3.2: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı	31
Tablo 3.3: Blake-Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	34
Tablo 3.4: Feidler'in Etkin Liderlik Modeli	39
Tablo 3.5: Türkiye'de Liderlik Uygulamaları Literatür Taraması	48
Tablo 6.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı	87
Tablo 6.2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı	88
Tablo 6.3: Katılımcıların Eğitime Göre Frekans Dağılımı	88
Tablo 6.4: Turizm Eğitiminde Katılımcıların Frekans Dağılımı	89
Tablo 6.5: Otelde Çalışılan Departman Dağılımı	89
Tablo 6.6: Katılımcıların Turizm Alanında Deneyim Süresine Göre Dağılımı	90
Tablo 6.7: Çalışılan Oteldeki Deneyim Süresine Göre Dağılımı	91
Tablo 6.8: Yöneticilerin Liderlik Tarzına Göre Dağılımı	91
Tablo 6.9: Duygusal Zeka Endeksleri İçin Tanımlayıcı Değerler	92
Tablo 6.10: Yönetim Tarzı Anket Endeksleri İle İlgili Tanımlı Ayıcı Değerler	92
Tablo 6.11: Kolmogorov-Smirnov (One Sample) Test Sonuçları	93
Tablo 7.1: Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasında T-Student Test Sonuçları	95
Tablo 7.2: Duygusal Zekanın Yönetici Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik	

Anova Testinin Sonuçları	96
Tablo 7.3: Yöneticilerin Eğitime Göre Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasında Varyans Analizinin Sonuçları	97
Tablo 7.4: Turizm Eğitimi Alma Durumu İle Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasında T Testi Sonuçları	98
Tablo 7.5: Yöneticilerin Çalıştıkları Departman İle Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testinin Sonuçları	100
Tablo 7.6: Duygusal Zeka Ve Alt Bileşenleri İçin Çalışılan Departmana Göre Tukey Posthoc Test Sonuçları	102
Tablo 7.7: Turizm Alanındaki Deneyim Süresi İle Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testinin Sonuçları	106
Tablo 7.8: Çalışılan Oteldeki Deneyim Süresi İle Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasında Kullanılan Anova Testinin Sonuçları	107
Tablo 7.9: Yöneticilerin Yönetici Stilinde Duygusal Zekanın Karşılaştırılması İçin Anova Testinin Sonuçları	108
Tablo 7.10: Duygusal Zeka Ve Yönetim Stilleri Arasındaki Korelasyon Testinin Sonuçları	109
Tablo 7.11: Regresyon Modelinin Değerlendirilmesinde Neum Bosch Testinin Sonuçları	110
Tablo 7.12: Regresyon Modelleri Sonuçlarının Özeti	110
Tablo 7.13: Duygusal Zeka Bileşenlerinin Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkilerini Araştırmak İçin Elde Edilen Regresyon Modelleri Sonuçları	110
Tablo 7.14: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	111
Tablo 7.15: Regresyon Modelinin Yeterliliğini Kontrol Etmek İÇİN VARYANS Analizinin Tablosu	112

Tablo 7.16: Regresyon Modeli Katsayı	112
Tablo 7.17: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 7.18: Regresyon Modelinin Yeterliliğini Kontrol Etmek İçin Varyans Analizinin Tablosu	113
Tablo 7.19: Regresyon Modeli Katsayıları	114
Tablo 7.20: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 7.21: Regresyon Modelinin Yeterliliğini Kontrol Etmek İçin Varyans Analizi	115
Tablo 7.22: Regresyon Modeli Katsayıları	115

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 5.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli	84
--	----

Bölüm 1

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz evrende birçok organizasyon değişimlere uğruyor. Bir organizasyonun yönetimi, değişime adaptasyonu, yeni ortamlarda gelişmesi ve hayatta kalması belirli özellikleri gerektirir. Genel olarak müdürler, bunların karşısında birçok problem ile yüzleşir (Herbert ve Edgar, 2000). Yöneticiler ve müdürlere bu değişimlere karşılık verme, etkinliği yükseltme için etkili faktör olarak nitelenen sosyal ve duygusal zeka, çaba ve son olarak memnuniyet konusunda yardımcı olan en önemli özelliklerin biri organizasyon yöneticilerinin yönetim tarzıdır (Horner, 1997).

Rehberlik, yöneticiliğin ayrılmaz parçasıdır ve organizasyon operasyonlarında temel bir rolü tanımlar (Robbins ve Stephen, 2001).

Steven tarafından yapılan araştırmalara göre, iş ve hayattaki başarılarının % 47 ile %56 oranı duygusal zekaya bağlıdır. Araştırmalar, duygusal zeka ve yöneticilik başarısının arasında bağ olduğunu gösterir. Dania Goleman da "Prensipli Yöneticilik" kitabında bu konuyu onaylamıştır. Palmer ve arkadaşları, yaptıkları araştırmada duygusal zeka ve yönetim verimlerinin arasında bağ olduğunu anlamışlardır (Stein, 2010).

Duygusal zeka bakımından güçlü olan kişiler, diğerleri ile kolay iletişim kurabilen, onların tepki ve duygularını hızlıca anlayabilen ve diğerlerini yönetebilen kişilerdir (Kerr ve Robert, 2006).

Günümüzde, turizm sektörü en karmaşık sektörlerin arasında sayılmaktadır. Ülke ekonomisinin en hassas sektörlerden birisi olarak ülke ekonomisine oldukça yüklü

miktarda döviz girdisi sağlayan bir sektördür (Hatice ve Günay, 2013). Turizm alanında iş yükü, uzun süreli ve 48 saatlik çalışma saatleri, hizmet verilen personel ve misafirler arasındaki iletişim sorunları gibi etmenler nedeniyle yöneticinin bunların üstesinden gelebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin duygularının farkında olabilen ve duygularını yönetebilen, empati kurabilen, bir başka ifade ile duygusal zekâ ve liderlik davranışları gelişmiş bireyler olmalarını gerektirmektedir (Caudron 1999; Hooijberg ve Hunt 1997; Lopes ve ark 2003; Vitello-Cicciu 2003; Zaleznik 1997).

Organizasyonlarda kişilerin zekalarının farklı boyutlarını inceleyerek, geleceğin müdürleri ve yöneticilerinin eğitim ve terfileri ile ilgili daha düzgün kararlar alınabilir. Buna ek olarak, zeki yönetim boyutları ile ilgili araştırma yapmak, yöneticiliğin kavramını daha iyi anlamak için organizasyon içinde önemli, lüzumlu bir mevzu sayılır. Öyle ki, bazı araştırmacılara göre, yöneticilerin zekalarını ölçmeye dikkat edilmesini gerekli ve önemli sayılmaktadır (Baling, Slater ve Kelloway 2000).

Günümüzde etkin yöneticiler, lider ruhlu özelliği ile sorunları ortadan kaldırmak için önce kendi iş performansı ile diğer çalışanlara ilham vermesi, turizm hizmetlerinin planlaması, yürütülmesi ve kontrol süreçlerinde olası riskleri ortadan kaldırmak için etkin ve zamanında müdahale etmesi gerekmektedir. (Scott-Halsell at all., 2008). Bunların yanında karar ve davranışlarında tutarlı, adaletli ve saygı çerçevesinde yöneticilik vasıflarını yerine getirmesi gerekmektedir. Beceriler, müdürler ve yöneticilerin çalışanları ile samimiyet ve arkadaşlığı konusunda, duygularının anlaşılması ve ihtiyaçlarının gidermesi ile ilişkindir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve güven sağlanması, etkin ve emirsiz ilişkiler kurulabilmesine neden olacaktır. Bu beceriler müdürler ve yöneticiler için gerekli olmasına rağmen, maalesef onlarla ilgili çok az deneysel incelemeler yapılmıştır. Bu amaçla bu çalışmada

duygusal zeka ve yöneticilik çeşitleri arasında olan ilişki incelenmiştir. Bunları göze alarak, yöneticinin duygusal zekasının ölçülmesi ve liderlik tarzları ile arasında ilişkisinin incelenmesi önem kazanmaktadır.

Günümüzde organizasyonların uluslararası piyasalarda rekabet yeri oluşturabilmeleri, çevresel değişimlerine hızlı uyum gerektirir ve hızlı değişimlerin uygulanması için organizasyonlar, yöneticiler ve çalışanların uyumlu olmaları ve etkili çalışmaları gerekmektedir. Devamlı olarak sistemler ve operasyon süreçlerini geliştirebilen ve müşteri ile uygun iletişimin kurallarını bilmelidirler (Wolf at all. 2002). Bu nedenle, modern çalışma ortamlarında zekice yönetim uygulayabilen yöneticilere sahip olmak gerekir. Organizasyon içerisinde güven sağlanırsa buradaki amaç organizasyonun başarısını garanti altına almak ve güven ve bireysel yaratıcılığa dayalı ortak çalışma işlerin çoğalmasını sağlamaktır.

Yeni yöneticilik modelleri yardımseverlik, güçlendirme ve duyuru gibi durumlar ki güven sağlama, taahhüt ve iş ahlakına sahip olmaya neden olur (Doğan ve Şahin, 2007). Bu çeşitli yeni yöneticilik becerileri, stratejik heyecan yönetim kabiliyetini gerektirdiğinin anlamına gelir. Yöneticilerin kendi ve başkalarının heyecan ve duygularını anlama ve yönetim becerilerine sahip olmaları, çalışanların organizasyona karşı olan ortaklık ve taahhütün artması, motivasyon yükselişi ve daha faydalı olmaları ve sonuç olarak organizasyonun daha yüksek karına neden olacaktır. Bu yönde daha yüksek duygusal zekaya sahip yöneticiler, organizasyon ve çalışanların onayladığı değerleri sağlayacaktır. Bu durum iş gücünün potansiyelini geliştirme sürecini kolaylaştırır. Bu nedenle duygusal zeka, yöneticilerin belirlenmesi ve seçimi için gösterge olarak sayılmaktadır.

Yirminci yüzyılın son on yılında iş ortamlarında, organizasyonlarda, şirketlerde ve insan kaynakları yönetiminde psikolojinin yeni uygulamalarına şahit olunmuştur.

Duygusal zeka mevzusu ve insan kaynaklarında yaranan problem ve sorunlarda etkisinin sunulması bu mevzuyu son on yılın en çok konuşulan psikolojik konulardan biri yapmıştır.

Janson'un görüşüne göre başarılı organizasyonlar genel bir özelliğe sahipler ki onları diğer başarısız organizasyonlardan ayırır. Bu özellik dinamik ve etkili yönetim ile ilgilidir. Bu nedenle, birçok organizasyon, şirketler ve hatta araştırma projelerinin başarısızlıklarının nedeni yönetim zaafı olduğu için organizasyonlar devamlı olarak etkin yöneticiler ararlar. Buradaki soru yönetici kimdir? Yöneticilik nedir? Etkin yönetici hangi özelliklere sahiptir? Bir yönetici iş ortamında hangi yöntemlerle çalışır? Hakikaten araştırmacıların etkin yönetimini önemle altını çizilmesine rağmen yine de birçok müdür çalışanları ile iyi ilişki kuramadığı görülmektedir. Yöneticiler iş ve çalışma ortamlarında, organizasyon kültüründe, çalışma ve teknoloji süreçleri içerisinde değişim yaşamaktadır. Konunun önemine dikkat ederek bu araştırmada duygusal zekanın yönetim şekillerinde yaratan etkileri incelenmiştir.

Diğer taraftan, örgütsel davranışı konularda, duygusal zekanın önemli olması ve yönetim tarzlarını inceleme ve onların etkilemelerini nedeniyle inceleme gereksinimi ortaya çıkmıştır (George, 2000). Müdürlerin duygusal zekaları ile ilgili bilgiye sahip olma konularında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde çok az araştırma vardır. Bu araştırma, bu boşluğu kapatma adına iki ana hedefin peşindedir:

Birincisi: Duygusal zekanın değişik yönetim çeşitlerinde olan etkisini değerlendirmek

İkincisi: Duygusal zekanın oluşturan birimleri, otel müdürlerinin yönetim stillerinin içinde inceleme yapmak.

1.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekaları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Çalışmada, duygusal zekanın boyutları ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ele alınacaktır.

Bu konuda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ise sınırlı sayıda araştırmaya imza atılmıştır. Yapılan çalışmaların büyük bir bölümü daha çok psikoloji ve eğitim alanları ile ilgilidir. Bu nedenle literatüre katkı sağlamak amacıyla daha önce yapılmamış bir çalışma olan turizm sektöründe duygusal zeka ile liderlik tarzları arasındaki ilişki bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

1.2 Çalışmanın Sınırlılıkları ve Yöntemi

1. Bu çalışma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren Girmede (merit park –merit crystal -kaya palazzo -elexuse otelleri)- Lefkoşada(merit otel ve grand paşa oteli) ve Mağusada (salamis bay conti –arkın palm beach merit –nuhun gemisi –kaya artemis ve concorde) otellerin Satış, Pazarlama, Kat Hizmetleri, Yiyecek-İçecek, İnsan Kaynakları, Ön Büro, Teknik Servis ve Güvenlik departmanlarında görev alan alt, orta ve üst kademe yöneticiler ile bu yöneticilerin altında çalışan elemanlar arasında yapılmıştır.

2. Araştırma, Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ve çok faktörlü liderlik Ölçeğinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde turizm sektöründe Lefkoşa, Magusa, Girne bölgelerinde 4 ve 5yıldızlı otellerde faaliyet gösteren alt, orta ve üst kademedeki yöneticiler ve onların altında çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise 2019 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerin Satış, Pazarlama, Kat Hizmetleri,

Yiyecek-İçecek, İnsan Kaynakları, Ön Büro, Teknik Servis ve Güvenlik departmanlarında alt, orta ve üst kademedeki görev yapan 151 yönetici ve bu yöneticilerin altında çalışan 453 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Her bir yöneticinin altında çalışan ve tesadüfi yolla seçilen 3 çalışanı araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırma için Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Gazimağusa, İskele, Lefkoşa ve Girne ilçelerinde yer alan oteller ziyaret edilmiştir. Örneklem grubuyla yapılan görüşmede araştırmanın amacı anlatılmış ve ölçekler kapalı zarf ile teslim edilmiş; yine kapalı zarf ile geri alınmıştır.

1.3 Çalışmanın Yapısı

Çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın amacı ve motivasyonu açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde duygusal zeka ve alt bileşenleri literatür desteğiyle kavramsal olarak açıklanmıştır. Liderlik tarzlarına ilişkin bilgiler ise diğer bölümde verilmiştir. Ayrıca duygusal zeka ve alt bileşenleri ile liderlik tarzlarının ilişkisi incelenmiştir.

4.Bölümde çalışmada kullanılan yöntemle ilgili bilgiler açıklanmış ve genel olarak çalışma planı verilmiştir. 5.bölümde çalışma kapsamında uygulanan anket formundan elde edilen bilgilerle katılımcıların demografik nitelikleri özetlenmiştir. 6.bölümde araştırmanın sorularına yanıt bulmak için ilgili değişkenlere uygulanan analiz ve istatistik testlerin sonuçları detaylı olarak incelenmiştir. Bu sonuçlarda sosyo-demografik nitelikler, duygusal zeka ve alt bileşenleri, liderlik tarzları karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

Sonuç bölümünde araştırmadan elde edilen bilgilerin genel bir özeti verilmiştir. Konuyla ilgili yapılmış benzer çalışmalarla karşılaştırmalı tespitler yapılmıştır. Sonraki aşamada elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın amacına dönük sonuçlar

ifade edilmiş ve gelecekte yapılacak çalışmalara bilgi sağlamak adına kısa analiz notları derlenmiştir.

Bölüm 2

DUYGUSAL ZEKÂ

2.1 Zekâ Kavramı

Zekânın ne olduğu ile ilgili tek bir tanımlama yapılamamıştır. Zekânın bir yetenek ile belirlenmemesi, birçok farklı özellik ile kendini göstermesi çeşitli tanımlamalar yapılmasına neden olmuştur (Konrad ve Hendl, 2003: 41). Bu tanımlamaların bazılarında bahsedilecek olursa;

Zekâ, karşılaşılan olumsuz durumlarla mücadele etmek ve doğaya uyum sağlamak için kullanılan zihinsel beceridir (Deniz, 2012: 48).

Başka bir tanımlamayla zekâ, soyut düşünme, kavramlar ve algılar kullanarak nesnelere arasındaki ilişkiyi kurabilme, değerlendirme yapma ve zihinsel fonksiyonları belli bir amaç için kullanabilme yeteneğidir (Balcı vd., 2013: 8).

Zekâ, öğrenme, sorun çözme ve bilgi yeteneklerine sahip olmayı sağlayan yetkinlikler olarak ifade edilmektedir (Titrek, 2007: 5).

Diğer bir ifadeyle zekâ, bireylerin genetik geçişle doğuştan edindiği, sinir sisteminin fonksiyonlarını kapsayan, öğrenme, çevre ve tecrübeden etkilenen bir kavramdır (Güney, 2009: 227).

Başka bir görüşe göre zekâ, bireylerin algılama, kavrama, mantık yürütme, yargılama, düşünme ve neden sonuç ilişkisi kurma yeteneklerinin bileşimidir (Usta, 2015: 6).

Zekâ, bireyin sosyal ve kültürel açıdan, kişisel hedeflere yönelik başarıya ulaşma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında, zekâ bireyin güçlü özelliklerin

kullanarak zayıf noktalarını ve eksikliklerini telafi etme yeteneği olarak da belirtilmektedir (Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013: 193).

Başka bir ifadeyle zekâ, kişinin mantıklı düşünme, amaca yönelik davranma ve çevresine uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2012: 48).

Zekâ testini ilk defa uygulayan Fransız psikolog Alfred Binet'e göre zeka, belli bir hedefe yönelmek, hedefe ulaşmak için çaba göstermek, çevresine uyum sağlayabilmek, kendini eleştirmek, doğru değerlendirmek, doğru karar vermek ve eleştirel bakış açısına sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Kulaksızoğlu, 2008: 135).

Başka bir açıdan zekâ, kolay öğrenme, zor problemleri basit bir şekilde çözme ve üstlenilen görevleri pratik ve doğru bir şekilde gerçekleştirebilme yeteneği olarak tanımlanır (Şimşek, 2006: 32). Zekânın kelime anlamı çabuk kavramadır. Bu tanımlamanın ötesinde zekâ, bir iş, fiil ve eserdir, doğrudan bir nesne olarak nitelendirilemez, bu yüzden tanımını yapmak oldukça zordur (Sayar ve Dinç, 2008: 85).

2.1.1 Bilişsel Zekâ

1916 senesinde geliştirilen Stanford-Binet testi yardımı ile bilişsel zekâ ölçümü yapılmaktadır. Son bir kaç yıla kadar, zekâ katsayısı (Intelligent Quotient) yani IQ ismi verilen bu ölçüm tekniği, zekânın ve yeteneğin bilimsel şekilde ölçülmesi olarak ifade edilmekteydi (Delice ve Günbeyi, 2013: 211).

Konvansiyonel olarak kullanılan IQ testi ile bireyin anlama, öğrenme, öğrendiklerini uygulamaya geçirme, hafıza, mantıklı düşünme, problem çözme gibi yetenekleri ölçülmektedir (Acar, 2001: 13).

Bazı insanlar, topluluk içindeki sözlü olmayan duygusal olaylardan kaynaklanan bilgileri, diğerlerinden çok daha iyi bir şekilde fark edebilmektedir. Araştırmacılar,

özellikle etkili liderlerde bu yeteneğin sıradan IQ testleri ile ölçülmesinin mümkün olmadığını belirtmektedir (Atkinson ve Atkinson, 1995: 303) .

Araştırmacılar yapılan testlerde IQ'ları eşit çıkan bireylerin iş hayatlarında aynı derecede başarılı olamamalarının sebeplerini araştırmış ve başarılarının sırrını belirlemeye çalışmıştır. Sonuç olarak kişinin psikolojik ve toplumsal özelliklerinden kaynaklanan yeteneklerinin de başarı üzerinde etkili olduğu ve başarının sırrının sadece IQ olmadığı ortaya koyulmuştur (Bar-On, 2006: 6) .

2.1.2 Bilişsel Olmayan Zekâ

Bilişsel olmayan zekâ, zekânın IQ testi dışında kalan, yani kişinin zekâsının bireysel, toplumsal ve sosyal hayatına dair yönlerini ele alır. Araştırmacılar bu zekânın en az IQ kadar önemli ve hatta daha da önemli olabileceğini vurgulamaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 233).

Bilişsel olmayan zekâ ile ilgili yapılan ilk araştırma, 1940'lı yılların başında David Wechsler'in zekânın "bilişsel olmayan kısımları" fikrine dayanmaktadır (Hooijberg, 1997).

2.2 Zekâ Kuramları

Zekâ kuramlarında, önemli görülen dört başlık ele alınmıştır. Bunlar sırasıyla, Gardner'in çoklu zekâ kuramı, Sternberg'in Triarsik zekâ kuramı, Sternberg'in pratik zekâ - başarı zekâsı kuramı ve Spearman'ın tek faktör kuramıdır.

2.2.1 Gardner'in Çoklu Zekâ Kuramı

1983 yılında Gardner, *Frames of Mind* adlı eserinde geleneksel IQ değerlendirmelerine karşı çıkmıştır. Gardner ve takipçilerine göre IQ testleri, zekâyı oldukça dar bir alanda test etmesinden ötürü başarılı bireylerin belirlenmesinde oldukça yetersizdir. Çünkü zekâ yapı olarak çoğulcu bir özellik göstermektedir. Gardner'in kurduğu bu kuram bugün çoklu zeka kuramı olarak bilinmekte ve bu çoklu

zekayı sekiz alanda incelemektedir. Bu sekiz zekânın her birini çok detaylı olarak ortaya çıkarmak mümkün değildir, çünkü her biri birbiri ile uyumlu olarak işlemekte ve birbirini tamamlamakta bu sebeple ayrı ayrı özelliklerini gözlemlemek mümkün olmamaktadır (Gardner, 2006: 7).

Gardner'in vurgulamak istediği nokta, zekânın en az sekiz parçadan oluşan bir bütün olduğu ve bu parçaların her birinin de farklı zeka türleri olduğudur. Gardner'a göre bu parçaların her birini zamanla geliştirmek mümkündür (Altan, 1999: 1). Gardner'ın sekiz zekâ türü ise şunlardır; *Sözel /Dilbilimsel Zekâ*: Sözcüklerin dilini anlayabilme, onlarla düşünebilme ve onları kullanabilme, kavramları değerlendirerek düzeni sağlayabilme, anlatabilme, soyut düşünebilme, anlam oluşturabilme, dili verimli kullanabilme, üretme ve yazabilme yeteneğidir (Gardner, 2006: 13).

- **Müzikal Zekâ**: Sesleri algılama ayırt etme, notalar ve ritimleri algılama ve yeni ses ve ritimler üretme becerisidir (Gardner, 2006: 8).
- **Mantıksal / Matematiksel Zekâ**: Hesap yapma, problem çözme, mantıksal çözümler üretme, hipotezler yaratma, soyut matematiksel sembolleri algılama (sayılar geometrik şekiller vs.) ve tümevarım yapabilme yeteneğidir.
- **Görsel / Uzamsal Zekâ**: İki ve üç boyutlu şekilleri ve resimleri algılama ve yorumlama, düşündürürken çizgileri kullanma yeteneğidir (Gardner, 2006: 11).
- **Bedensel / Kinestetik Zekâ**: Kendini ifade ederken bedeninden yararlanma (el kol hareketleri, jest ve mimikler vb.) yani zihin ve bedenin birlikte etkili bir şekilde kullanılabilmesidir (Gardner, 2006: 13).
- **Kişisel Zekâ**: İnsanın kendi hislerini ve ruh halini muhakeme edebilmesi, kendisini birçok yönü ile tanıması ve kendisine yeni amaçlar tayin

edebilmesidir. Bu zekâ türü diğer zekâ türlerinin hepsini içine alır (Gardner, 2006: 9).

- **Sosyal Zekâ:** Topluluk içerisinde bireylerin ortak bir dil oluşturarak birbirleri ve çevresindeki diğer bireyler ile sözlü veya yazılı olarak iletişim sağlayabilme becerilerinin tümünü ifade eder. Sosyal zekânın alanı, kişiler arası farklılıkları ve ilgi ayrılıklarını ortaya çıkaran zekâ olarak nitelendirilir (Gardner, 2006: 9).
- **Doğa Zekâsı:** Çevresine karşı ilgili duyarlı ve meraklı olma, doğadaki olayları ve ilişkileri algılama becerisidir. Bu zekânın en önemli özelliği çevresine karşı meraklı olması ve sürekli araştırma yapma isteği duymasıdır.

Gardner hipotezinin temelini biyolojik ve kültürel öğelere de dayandırmaktadır. Nörobiyolojik verilere göre öğrenme beyin hücreleri arasındaki sinaptik değişimlerle gerçekleşmektedir. Farklı öğrenme türleri beyinde bu türlere ait bölgelerdeki değişimler ile sağlanmaktadır. Örnek vermek gerekirse beyinin arka sol lobunda bulunan broca bölgesinde bir hasar oluştuğunda kişi belirli bir durum karşısında söyleyeceği sözleri karıştırmakta ya da anlamlı bir cümle oluşturamamaktadır. Bu bölgenin hasar görmesi durumunda kişinin dilbilgisi ve dili kullanma yeteneğini yeniden kazanması mümkün değildir (Talu, 1999: 165-166).

2.2.2 Sternberg'in Triarsik Zekâ Kuramı

1985-86 yılları arasında Robert Sternberg üçlü zekâ hipotezini öne sürmüştür. Günlük hayatta etkili olabilmek için gerekli yeteneklerin konvansiyonel zekâ testlerinin ölçebildiği yetenekler kadar önem arz ettiğini iddia etmiştir. Sternber'e göre hayatta başarılı olabilmek için çok sayıda yeteneğe sahip olabilmek gereklidir ve bunların hepsi zekâyı oluşturmaktadır. Bu çoğu insanın zekâ görüşü ile de uyuşmaktadır. Sternberg zekâyı üç grupta incelemiştir (Morris, 2002: 304).

Bileşimsel Alt Kuram: Kişi, içinde birçok bileşenden oluşan bir içsel hareketliliğe sahiptir. Zekice ve akıllıca diye tabir edilen davranışlar bu bileşenlerin birlikte hareketinin bir ürünüdür. Zekânın bu bileşenleri yönetimsel süreçler olarak tanımlanır ve kişinin bir problemi çözerken belirli bir plan ile hareket etmesi belirli bir yol izlemesi ve bunları değerlendirmesi gibi üst seviye düşünme fonksiyonlarını ve süreçlerini kapsar. Zekânın bilgileri sentezleyerek orijinal yeni bir ürün oluşturmasını sağlar.

Deneyimsel Alt Kuram: Uzun süreli deneyimler, rutin işler ve yeni deneyimler, bir durumu anlamaya yönelik ilk adımlar ve ilk çaba yeniliktir. Yeni bir durumu öğrenme ve taklit etme zekânın önemli bir parçasıdır. Kişinin bilgiyi işleme yeteneğinin seviyesi, karşılaşılan yeni bir durum karşısında tepki verme, fikir geliştirme ve daha fazlasını başarabilmesi üzerinde oldukça etkilidir. Kişinin yeni bir durumun taklit etme yeteneği zekice ya da akıllıca diye tabir edilen davranışların bir yansımasıdır (Erçetin, 2004: 14-16).

- **Bağlamsal Alt Kuram:** Bu kurama göre zekâ sadece IQ testlerinden elde edilen verilerle test edilemez yani bir kişinin zeki olabilmesi için iç dünyasında zeki olması yeterli değildir, dış dünya da önemlidir. Sternberg zekânın üç aşamasını şöyle belirlemiştir; uyum sağlama, seçme ve şekillendirme. Uyum sağlama bireyin davranışlarını bulunduğu çevreye uygun hale getirebilmesi yeteneğidir. Birey bulunduğu çevreye uyum sağlaması mümkün olmadığında veya uyum sağlamak istemediğinde kendisine daha uygun bir çevre bulur ve bu çevreyi kendisine göre biçimlendirir (Dağlı, 2006: 13).

2.2.3 Sternberg'in Pratik Zekâ - Başarı Zekâsı Kuramı

Sternberg, IQ'nun bireyin günlük yaşamını ve zekânın farklı boyutlarını incelemekte başarısız olduğunu iddia etmiştir ve IQ'nun sadece akademik zekâyı

belirlemeye uygun olduğunu öne sürmüştür. Bu sebeple pratik zekâ modeli adını verdiği kendi modelini oluşturmuştur. Akademik problemler ve pratik zekâ gerektiren problemlerin farklı olduğunu iddia ederek kendi modelinin önemini ortaya çıkarmıştır (Özer, 2010: 10).

Sternberg'e göre akademik problemler ve pratik problemlerin çözümü farklı zekâ ve yetenekler gerektirmektedir ve bu düşüncesi ışığında 1999 da kendi kuramına göre başarılı kabul edilebilecek zekâyı tanımlamıştır. Sternberg'e göre başarılı zekâ bireyin sosyo-kültürel çevresinde öne çıkabilmek, çevrede başarılı olabilmek için bulunduğu çevreyi şekillendirme veya kendisine uygun farklı bir çevreyi seçme arasında bir denge yakalayabilmesi becerisidir (Çakar, 2002: 42).

2.2.4 Spearman'ın Tek Faktör Kuramı

Spearman kuramında genel zekâ faktörünü 'g' ile sembolize etmiştir. Spearman'a göre birey 'g' faktörüne göre genel olarak parlak ya da sönük olarak tanımlanabilir. Bunun dışında bazı özel yetenek ve testlerde başarılı olanlar için özel olarak 's' faktörü tanımlanmıştır (Atkinson, Hilgard ve Atkinson, 1995: 88).

Spearman her bir eylemin zihinsel enerjiden kaynaklandığını ve zekânın genel bir kavram olduğunu iddia etmiştir. Spearman'a göre eğer bir birey bir alanda başarılı ya da parlak kabul edilebiliyorsa genellikle diğer alanlarda da parlaktır. Zeki bireyler olayları hızlı bir şekilde kavrar, daha ilginç konular ilgisini çeker ve bu konularda konuşur ve daha birçok olayda zekice hareket eder. Spearman'a göre her insanın bazı alanlarda diğerlerine göre daha başarılı olması genel zekânın farklı bir alanda belirginleşmesinden kaynaklanmaktadır. Spearman'a göre genel zeka bir nehrin bir çok kola ayrılması gibi çeşitli kollara yani farklı yeteneklere dağılır (Morris, 2002: 304-305).

2.3 Duygu Kavramı

Bireylerin her gün yaşadığı sevgi, nefret, korku, güven, ümit, sevinç, üzüntü, sıkıntı, şüphe, huzur, mutluluk, öfke, coşku gibi durumlar her insanın duygusal bir tarafı olduğunu göstermektedir. Kişinin iç dünyasında barındırdığı ve bazı anlarda dışa aktardığı ruhsal olgular duyguları ve heyecanlarıdır. Bireyin çevresinde gelişen yaşantılardan etkilenmesi ve bu etkilenme sonucu verilen ruhsal durumunu dışa vurması duygularını ifade eder. Duygular kişinin iç dünyasında tecrübeler sonucu var olan olumlu ya da olumsuz yargılardır. Bu yargılar bireyin bir sonraki adımında karar verdirici konumdadır. Duygu, insanların birbirleri arasında kurulan iletişimin de nasıl sonuçlanacağını etkileyen önemli bir faktördür (Hökelekli, 2008: 95).

Duygu; kişinin iç dünyasında bir hissin oluşup, gelişerek düşünce ve hareketlerine yansımalarıdır. Duygu sözcüğü Latince’de hareket etme (movere) kökünden gelmektedir. “-e” ekini alan movere “öteye hareket etmek” anlamına gelmektedir. Tanımlaması zor olan duygu kavramı beynin limbik sisteminde oluşan nörokimyasal etkileşimlerdir. Bireyin kontrol etmesi zor olan duygular, olumlu ya da olumsuz fark etmeksizin bir anda oluşur (Titrek, 2007: 47).

Goleman tarafından yapılan duygu tanımında ise; duygu herhangi bir his ve bu hissin etrafında şekillenen düşünceler, ruhsal ve fiziksel durumlar ve bir dizi hareketler bütünü olarak belirtilmiştir (Goleman, 2016: 373).

Tanımı zor olmasından dolayı hakkında çeşitli görüşler bulunan duygu, Latince “*harekete geçirilen ruh*” anlamı taşımaktadır. Geçmişten günümüze üzerine araştırmalar yapılan ve farklı fikirler yürütülen duygu kavramı araştırmacılar için zor bir konu olmuştur. Kişinin iç dünyasında oluşmasından ve değişiklik göstermesinden dolayı duygu kavramı zamanla deneysel araştırmacıların ilgisini yitirse de psikoloji bilimcileri için önem kazanmıştır (Aslan, 2009: 7).

Belirli şartların veya mekânın etkisinin, ruhsal ya da fiziksel durumlardaki gelişmelerin, kişinin iç dünyasını etkileyen beden hareketlerinin bilinçli ya da bilinçsiz dışa aktarılmasına duygu denir. Tüm faktörler bir arada olabildiği gibi, daha fazla veya daha az faktör de bir arada bulunabilir (Sayar - Dinç, 2008: 58).

Duygu, basit veya karmaşık yapıda şekillenebilen içsel karar verme yeteneği ile biyolojik ve psikolojik edinimlerimiz sonucu oluşan, zihinsel değişiklerle sonuçlanan ve ayrıca bireyi yönlendiren tepkiler bütünüdür (Damasio, 2006: 152).

Başka bir ifadeyle, hissettiğimiz, algıladığımız, farkında olduğumuz her şeye ve iç dünyamızdaki değişimlere, etkilendiğimiz veya arzu ettiğimiz şeylere karşı içgüdüsel olarak beslediğimiz hislerin genel adına duygu denir (Cevizci, 2005: 269).

Bunların dışında duygu; belirlenemeyen bir bilinç, his, duyu, algı, istek, arzu, tutku karmaşası ya da yinelenmesi, farklı derecelerde etkilenmiş içsel durumlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 2016: 374).

Mayer ve Salovey'in yorumlamasında duygu kavramı, fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimleri barındıran, birbirine bağlantılı, koordineli tepkilerdir. Kişinin iç dünyasının dışa vurumu, algılama gücü, bilinçli farkındalığı ve psikolojisini yönlendiren içsel durumlar da duygulardan kaynaklanmaktadır (Mayer, Solovey ve Caruso, 2000: 274).

Duygular klasik düşüncelerimizden farklı olarak, insanın yaradılışı gereği olumlu ya da olumsuz olabilir. Fakat bunun dışında kişinin enerjisinin, içtenliğinin ve güdüsünün başlıca kaynağı olmakla beraber bireyin iç dünyasını oluşturan temel bir insani faktördür. Duygunun kaynağı bireyin ruhsal halidir. Duygular kişinin yaratıcılığını tetikler, kendine dürüstlüğünü sağlar ve başkalarıyla olumlu ilişkiler kurmasına yardımcı olur (Cooper ve Sawaf, 2003: 12).

2.4 Duygusal Zekâ

Salovey ve Mayer'in 1990 yılında yaptığı araştırmalar sonucunda duygu ve zekâ ilişkisi arasındaki bulgular duygusal zekâ konusunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Salovey ve Mayer, duygusal zekâyı; kişinin çevresindeki kişileri ve kendi duygularını izleme, bunları tanımlayarak, tanımlanan bilgileri kendi hareket ve dūřüncelerine empoze etme yeteneğidir (Mayer ve Solovey, 1993: 433).

Reuven Bar-On'un tanımıyla duygusal zekâ, kişinin yaşadığı duyguları tanımlayıp, tanımlanmış duygularını çevresindekilere hissettirebilme ve karşıdaki insanların bu duyguları fark ederek aralarında iyi ilişkiler oluşmasını sağlayan yeterlilik bütünüdür (Bar-On, 2006: 3).

Claus Moller ise duygusal zekâyı, kişinin yaşadığı duygular evreninde herhangi bir eylemde bulunabilme yetisine dair dūřünce biçimi olarak tanımlamaktadır.

Duygusal zekâ, kişinin kendini iyi tanımlayabilmesi, hissettiği duygu ve becerileri kullanarak ulaşmak istediği amaca motive olup, diğer insanların ihtiyaç ve sorunlarına açıklık getirerek onlarla bağlantı kurma ve beraber hareket edebilme yetisidir (Bridge, 2003: 12).

Bunların dışında duygusal zekâ, kişilerin hayatlarını etkileyecek kararlar alma sūrecinde anlık kararlardan vazgeçmeleri ve bireysel ve toplumsal duygularına yōnelerek diğer insanları da önyargısız bir birey olarak görmeleri gerektiği varsayımına dayanır (şimşek, 2010: 44).

2.5 Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ kavramı üzerine yapılmış birçok farklı tanım ve birçok bilim dalında farklı gōrūřler vardır. Dolayısıyla duygusal zekâ yetenek tabanlı model ve karma modeller olarak ele alınmaktadır. Yetenek tabanlı modelde duygusal zekâ, zihinsel yetenekler açısından ele alınmış bir zekâ türü olarak ifade edilir. Mayer ve

Salovey Modeli yetenek modeli olarak incelenir. Karma modelde ise duygusal zekâ, zihinsel yeteneklerin ve kişisel özelliklerin birleştirilmesiyle ele alınır. Reuven Bar-On Modeli, Cooper ve Sawaf Modeli ve Goleman Modeli ise karma model olarak incelenir (Doğan ve Şahin, 2009: 235-236).

2.5.1 J. Mayer & P. Solovey Modeli

Duygusal zekâ kavramı ilk kez 1990 yılında ortaya çıkmıştır. O yıllarda yapılan tanıma göre duygusal zekâ, bireylerin duygularını izleyebilme ve bu duygulardan faydalanarak bireylerin düşüncelerini ve hareketlerini yönlendirebilme kabiliyetlerini içeren sosyal bir zekâ olarak nitelendirilmiştir. Yapılan bu tanımlamaya göre duygusal zekânın ilgilendiği alan, duyguların ifadesini, aktarılmasını, duygusal problemlerin çözümünü, bireyin kendi ve başkalarının duygularının düzenlenmesini kapsar.

Araştırmacılar tarafından duygusal yeterlilik olarak adlandırılan bu modelin Gardner'ın zekâ kavramına benzemesinden dolayı, duygusal yeterlilik kavramı yerine duygusal zekâ kavramı kullanılmıştır (Solovey ve Mayer, 1990: 189).

1997 senesinde duygusal zekâ tanımı genişletilmiş, duyguları doğru gösterme, kavrama ve değerlendirebilme, duygu ve düşünceleri harmanlayabilme, bunların üzerinden mantıklı çıkarımlar yapabilme ve hem kendisi hem de diğer insanların duyguları üzerinde etkili olabilme becerisi olarak tanımlanmıştır (Mayer ve Solovey, 1997: 5).

Mayer ve Salovey 1999'da, yaptıkları araştırmaları geliştirerek problem çözme becerisinin kaynağının duygusal zekâ olduğunu ve duygusal zekânın da duyguların ifade ettiği anlamları ayırt edebilme ve kavrayabilme yeteneği olduğunu ileri sürmüştür. Yani, duygusal zekâ sahibi birey, kendisinin ve çevresindeki diğer bireylerin duygularını algılayabilir, gözlemlediği duyguları birbirinden ayırt edebilir

ve gözlemlerini düşünce ve hareketlerine kılavuz olarak kullanabilir (Yüksel, 2006: 22).

Mayer, Salovey ve Caruso 2000 senesinde yaptıkları çalışmada da duygusal zekânın, zekâdan çok kişilikle ilişkili olduğunu savunmuşlardır (Jordan vd., 2002: 196).

Yeteneklere dayanan duygusal zekâ modelinin dört yönü vardır. Bunlar; Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme

- Karşıdakiler ile empati kurarak ortak duygularda buluşma
- Duyguların eksiksiz ifadesi ve ihtiyaçların iletimi
- Duygusal farklılıkların farkında olma

Duyguların Kullanımı:

- Duygular, algılarını yönlendirir ve aktif düşünmeye olanak sağlar.
- Kişinin ruh hali, dikkatini etkiler ve olaylara bakış açılarını değiştirir.

Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek

- Duygulara nitelik kazandırmak, aralarındaki anlam ve ilişkiyi ifade etmek
- Duyguların kapsamını ve birbirleri ile olan bağlantılarını çözümlemek
- Karmaşık duyguları anlamlandırmak ve bu duyguların oluşumu ile duygular arasındaki ilişkileri anlamak

Duygu Yönetme ve Düzenleme

- Her türlü duyguya açık olmak ve duyguların ayrımını yapabilmek
- Olumsuz duyguların etkilerini en aza indirmek ve duyguları yöneterek olumlu duyguların hâkim olmasını sağlamak

2.5.2 Reuven Bar-On Modeli

Bar-On'a göre duygusal zekâ; bireyin, bulunduğu ortamdaki beklentiler ile etkin bir şekilde mücadele edebilmesini sağlayan ve bu sayede bireyin içinde bulunduğu ortama uyum sağlama yeteneğini geliştiren bireysel, sosyal ve duygusal yeterliliklerdir (Bar-On, Maree ve Elias, 2007: 2).

Reuven Bar-On Danimarka Uygulamalı Zekâ Enstitüsü'nde başkanlık ve İsrail'de birçok enstitüde danışmanlık görevinde bulunmuştur. Bar-on duygusal bölümü (EQ) yani duygusal zekâyı ölçen ilk bilim adamıdır. Bar-On'un duygusal zekâ modeli, başarının süreciyle değil sonucuyla ilgilenmektedir. Bar-On modelinde bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini algılama, hislerini dizginleyebilme, duygularını açığa vurabilme, yoğun duygular ile savaşılabilmek ve problemlere uyum sağlayarak çözüm üretebilme gibi sosyal becerilerin üzerine yoğunlaşmıştır (Brown ve Stys, 2004: 11).

Bar-On'un duygusal zekâ modelinin temelinde yeterlilik vardır ve beş ana başlık altında incelenir. Bunlar birey, bireyler arası, uyum, stres kontrolü ve genel ruh halidir (Aslan, 2009: 55).

Tablo 2.1: Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

EQ-i Boyutları	Her boyut tarafından değerlendirilen duygusal yeterlikler ve beceriler
Bireyci Bileşenler	Bireysel farkındalık ve kendini açıklama
Özsaygı	Kendini doğru bir biçimde algılamak, anlamak ve başkalarını kabul etmek '
Duygusal öz farkındalık	Başkalarının duygularının farkında olmak ve anlamak
Özgüven	Kendinin ve başkalarının duygularını etkili ve yapıcı şekilde açıklamak
Bağımsızlık	Kendine güvenli olmak ve başkalarının duygularından bağımsız olmak
Kendini gerçekleştirme	Kişisel hedeflere ulaşmak ve bir potansiyeli gerçekleştirebilmek
Bireylerarası Bileşenler	Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişkiler
Empati	r Başkalarının duygularının farkında olmak ve onları hissetmek
Sosyal sorumluluk	Bir sosyal grup ile tanımlanmak ve başkalarıyla işbirliği yapmak
Bireylerarası ilişkiler	Karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurmak ve başkaları ile iyi ilişkiler içinde olmak.
Uyum Bileşenleri	Değişim yönetimi
Gerçekliğin test edilmesi	Duyguları objektif bir şekilde doğrulamak ve dış gerçeklik ile düşünmek.
Esneklik	Kendini birinin duygularına göre ayarlamak ve uyum göstermek, yeni durumları düşünmek
Problem çözme	Kişisel ve kişiler arası problemleri etkin bir şekilde çözmek.
Stres Yönetimi Bileşenleri	Duygusal yönetim ve düzenleme
Stres tolerasyonu	Duyguları etkin ve yapıcı bir şekilde yönetmek.
Dürtü kontrolü	Duyguları etkin ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek.
Genel Ruh Hali Bileşenleri	Kendini motive etme
Optimistlik	İyimser olmak ve yaşamın iyi yanlarına bakmak
Mutluluk	Kendini, başkaları ve genel olarak yaşamla dolu hissetmek

Kaynak: Gaye Atilla, "Hastanelerde Duygusal Zekâ-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012, s.41

2.5.3 Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Duygusal zekâ ve liderlik kavramları arasındaki korelasyonu araştıran ilk araştırmacılar Robert K. Cooper ve Ayman Sawaftır (Deniz, 2012: 50). Oluşturdukları bu model içerisinde zihinsel becerilerin yanı sıra geleceği yaratmak gibi bazı farklı kavramlar da bulunduğu için bir karma model olarak sınıflandırılır (Çakar ve Arbak, 2004: 40). Duygusal zekâ ve liderlik arasındaki bağlantıyı Cooper ve Sawaf "dört köşe taşı" olarak adlandırdıkları modelde incelemişlerdir (Deniz, 2012: 50).

- **Birinci Köşe Taşı:** Duyguları Öğrenmek

İlk köşe taşı olarak nitelendirilen *duyguları öğrenme*, duygusal zekânın temelini, yazımını, dil ve kelime bilgisini öğrenmek, duyguların yol göstericiliğini kavramak, buna saygı duymak ve değerlendirmek üzerine oluşturulmuştur ve şu alt boyutlardan oluşur;

Duygusal Dürüstlük: Kişilerin hislerini doğru değerlendirmesi ve asıl inandıklarını ve duygularını dürüstçe ortaya koyabilmesidir.

- **Duygusal Enerji:** Kişinin hisleri ve enerjisi arasında bir bağ olduğunu fark edebilmesidir.
- **Duygusal Geribildirim:** Kişinin hissettiklerinden kaynaklanan mesajları anlayabilmesidir.
- **Pratik Sezgi:** Kişinin hisleri hızlı ve pratik bir şekilde algılamasıdır .
- **İkinci Köşe Taşı:** Duygusal Zindelik

İkinci köşe taşı olarak duygusal zindelik, içtenlik inanırlık ve esnekliğini geliştirir bu sayede de kişinin güven çemberini büyütür ve sorunları dinleme ve yönetme becerisini geliştirir. Bu köşe taşının dört alt boyutu vardır.

- **Öz varlık:** Bireyin duygusal benliğini ifade etmesidir.
- **Güven Çemberi:** Bireyin sağladığı güven aralığıdır.
- **Esneklik ve Yenilenme:** Kişinin farklı durumlarla karşılaştığında farklı hareket edebilmesi yeni durumlara açık olması durumudur.
- **Yapıcı Hoşnutsuzluk:** Hoşnutsuzluk yaratan bir durumun düzeltilmesi ve daha iyi bir durum haline getirilmesidir (Cooper ve Sawaf, 2003: 85-175).
- **Üçüncü Köşe Taşı:** Duygusal Derinlik

Üçüncü köşe taşı olarak duygusal derinlik kişinin günlük hayatını ve iş hayatını hedefleri ile bağdaştırması ve bu amaçla dürüstlük, adanmışlık ve sorumluluk geliştirmesidir. Bu köşe taşını dört alt boyutu vardır.

- **Adanmışlık:** Kişinin kendisini hedeflerini gerçekleştirmeye adanmasıdır.
- **Özgün Potansiyel ve Amaç:** Kişinin içsel hedeflerini doğru ve dürüst bir şekilde belirlemesi ve kendi yeteneklerinin farkında olmasıdır.
- **Dürüstlüğü Yaşamak:** Kişinin hem diğer bireyler ile olan ilişkisini hem de iki farklı topluluk arasında olan ilişkileri yönetebilmesi dir.
- **Yetki Olmadan Etki:** Kişinin herhangi bir yetkisi olmadığı halde diğer bireyler üstünde etki uyandırmasıdır (Cooper - Sawaf, 2003: 176-284).

Dördüncü Köşe Taşı: Duyguların Simyası

Dördüncü köşe taşı olan duyguları simyası, kişinin problemler ve baskılar ile mücadele etme gücünü artırır. Bu köşe taşının dört alt boyutu vardır.

- **Fırsatı Sezinlemek:** Kişinin önsezileri ve hislerinden yola çıkarak büyük fırsatlar ve olasılıklar kümelerini algılayabilmesidir.
- **Geleceği Yaratmak:** Kişinin gelecek üzerinde ne kadar etkili olabileceğinin farkında olması, geleceğin yaratılması ve şekillendirilmesine katkıda bulunması gerektiğini bilmesi ve duygusal zekanın bu alanda büyük önem arz ettiğini anlamasıdır.
- **Düşüncesel Zaman Değişimi:** Kişinin hayal gücü yardımı ile şimdiki zamanı, geçmişi ve geleceği kendi istediği gibi aklında canlandırabilmesidir.
- **Sezgisel Akış:** Bireyi cesaretlendirmesine, becerilerini bir üst seviyeye taşımaya ve geleceğe dair beklentileri sezerek tehditleri fırsatlara çevirebilmesine yardımcı olur (Cooper - Sawaf, 2003: 285-376).

2.5.4 Daniel Goleman Modeli

Duygusal zekâ bireylerin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını anlamasını, kendisini bir amaca yönelik motive etmesini ve sosyal ilişkilerinde hislerini doğru yönetebilmesini sağlar. Duygusal zekâ tamamen bilişsel becerileri ölçen IQ'nun yani akademik zekânın tamamlayıcısı olarak kabul edilir.

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zekânın tanımı, duyguları düşünce ve hareketlerine önderlik edecek şekilde kullanabilmesi, bireyin kendi ve diğer bireylerin hislerini algılaması ve etkileyebilmesidir. Goleman ise Salovey ve Mayer'in modelini çalışma hayatında duygusal zekanın ne ölçüde önem arz ettiğini belirleyebilmek açısından oldukça kullanışlı bir versiyona uyarlamıştır ve bu versiyon beş ana duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir.

- **Öz bilinç:** Bireyin kendi duygularının ve yeteneklerinin farkında olması, bunları kullanarak doğru ve gerçekçi kararlar alması ve hareket edebilmesi ve sağlam bir özgüveni olmasıdır.
- **Kendine çekidüzen verme:** Bireyin duygularının kontrolünü elinde bulundurması ve yapması gereken bir işe duygularının engel olmasını önlemesi, vicdan sahibi olması ve amaçlarına erişebilmesi için bazı zevklerinden vazgeçebilmesi yahut erteleyebilmesidir.
- **Motivasyon:** Bireyin hedeflerine ulaşabilmek için kendisini motive edebilmesi yenilgiler ve hatalar karşısında vazgeçmemesi ve inandığı yoldan sapmamasıdır.
- **Empati:** Bireylerin hislerini algılayabilmek ve olayları onların gözünden görebilmek, farklı kişiliklere sahip bireyler ile dostluk ve arkadaşlık kurabilmektir.
- **Sosyal Beceriler:** Sosyal ilişkilerde duyguları idare edebilmek, çeşitli sosyal durumları algılayabilmek, iyi iletişim kurabilmek, ikna ve liderlik kabiliyetine

sahip olmak, anlaşmazlıkları çözebilmek, grup çalışması ve iş birliğine yatkın olmaktadır.

Bir sonraki sayfada duygusal zekâ modelleri ve özellikleri tablo halinde ayrıntılı olarak verilerek karşılaştırılması amaçlanmıştır;

Tablo 2.2: Duygusal Zekâ Modellerinin Karşılaştırılması

Mayer ve Salovey	Bar-On	Goleman	Cooper ve Sawaf
Duyguyu Algılama ve İfade Etmek	Kişisel Beceriler	Kişisel Yeterlilik	Duyguları Öğrenmek
• Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi	• Duygusal benlik bilinci	• Öz Bilinç	Duygusal Dürüstlük
• Bireyin, diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi	• Kendine güven	• Duygusal bilinç	Duygusal enerji
Duyguyu Düşüncede Kaynaştırmak	• Kendine saygı	• Öz değerlendirme	Duygusal geribildirim
• Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar.	• Kendini gerçekleştirme	• Özgüven	Pratik sezgi
• Duygular yargılara ve hafızaya yardım ederler.	• Bağımsızlık	Kendine Yön Verme	Duygusal Zindelik
Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek	Kişiler Arası Beceriler	• Öz Denetim	Öz varlık
• Kompleks ve anlık duygu ve hisler dâhil her duyguyu isimlendirme yeteneği.	• Empati	• Güvenilirlik	Güven çemberi
• Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği	• Bireyler arası ilişkiler	• Vicdanlılık	Yapıcı hoşnutsuzluk
Duyguları Kontrol Etmek	• Sosyal sorumluluklar	• Uyumluluk	Esneklik ve yenileme
• Duygulara açık olma yeteneği.	Uyumluluk	• Yenilikçilik	Duygusal Derinlik
• Duygusal ve entelektüel gelişim için duyguları etkin şekilde denetleme ve düzenleme yeteneği.	• Problem çözme	• Motivasyon	• Özgün potansiyel ve amaç
	• Gerçeklik ölçüsü	• Başarma güdüsü	• Adanmışlık
	• Esneklik	• Bağlılık	• Dürüstlüğü yaşamak
	Stresle Başa Çıkma	• İnisiyatif	• Yetki olmadan etki
	• Stres Toleransı	• İyimserlik	Duygusal Simya
	• Dürtü Kontrolü	Sosyal Yeterlilik	• Sezgisel akış
	Genel Ruh Durumu	• Empati	• Düşünsel zaman değişimi
	• Mutluluk	• Başkalarını anlama	• Fırsatı sezinlemek
	• İyimserlik	• Başkalarını geliştirme	• Geleceği yaratmak

		<ul style="list-style-type: none"> • Hizmete yönelik olma • Çeşitlilikten yararlanma • Politik bilinç Sosyal Beceriler • Etki • İletişim • Çatışma yönetimi • Liderlik • Değişim katalizörlüğü • Bağ kurmak • İşbirliği ve dayanışma • Takım yetenekleri 	
--	--	--	--

Kaynak: Acar, a.g.t., s.29-30

Tablo 2.3: Türkiye’de Duygusal Zeka Boyutları Literatür Taraması

Yıl	Yazar	Eser Adı	Uygulama Alanı	Eser Türü
2014	Zübeyir Bağcı	Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	Özel Bankalar	Makale
2013	Didar Büyükerişler Gaye Atilla	Duygusal Zekâ ve Dürtüsel Satın Alma İlişkisi	Alışveriş Merkezi	Makale
2013	Melike Kıvanç Sudak Cemal Zehir	Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma	Yüksek Öğretim Kurumları	Makale
2012	Mahmut Akbolat Oğuz Işık	Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi	Sağlık Kurumları	Makale
2012	Gaye Atilla	Hastanelerde Duygusal Zekâ-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği	Sağlık Kurumları	Tez
2012	Mehmet Deniz	Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma	Sağlık Kurumları	Makale
2010	Funda Kelsay	Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma	Hizmet Örgütü	Tez
2010	Soner Polat Engin Aktop	Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi	Ortaöğretim Okulları	Makale
2009	Yusuf Tuna Çay	Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Çalışma	Yönetim Birimleri	Tez
2008	Ahmet Erkuş Ebru Ünlü	Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri	Yüksek Öğretim Kurumu	Makale

Bölüm 3

LİDERLİK

3.1 Liderlik Kavramı

Liderlik genel anlamıyla, belirli kişi ve grupların amaçlarını yönlendirme ve etkileme olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014: 668). Bu tanımla birlikte geçmişten günümüze kadar çok sayıda liderlik tanımları da yapılmıştır. Bunlardan bazılarını ifade edecek olursak;

MacGregor, liderliği; insanların siyasal, ekonomik ve benzer güçlerini kullanarak, daha önceden belirledikleri ya da bireysel olarak kendi belirlediği amaçlara ulaşmak için grup üyelerini yönlendirmek, olarak tanımlamaktadır (Burns, 2010: 425).

Başka bir tanımlamayla, liderlik bireyleri belirlenen amaçlara ulaşmak için ortak bir paydada toplama onları çalışmaya ikna etme gücüdür (Goleman, 2014: 15).

Bir başka görüşe göre liderlik, bir amaç için bir araya gelmiş insanların yaşantılarını düzenlemek ve bireyleri hedefler doğrultusunda örgütleme becerisidir (Kouzes - Posner, 2010: 16).

Diğer bir ifadeyle liderlik, bireylerin ve toplulukların düşünce ve eylemlerini tesir altına alma sanatıdır. Liderliğin temelinde yeterlilik vardır. Liderlik, amaç, ideal ve arzularını karşısındakilere kabul ettirme, onların saygı ve güvenini kazanma yeteneğidir (Bass, 1960: 67).

Liderliğin esası yön vermek ve başkalarını yönetmektir. Liderin bunu gerçekleştirebilmesi için öncelikle kendi benliğini yönetmesi gerekmektedir. Bu

yüzden kendini yönetemeyen liderin başkalarını yönetmesi beklenemez (Bennis, 1993: 22).

Başka bir açıdan liderlik, amaçları gerçekleştirmek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için bireyleri bir araya toplayarak, bir bütün halinde onları yönlendirme tekniğidir. İnsanları anlama, analiz etme, davranışlarını öngörebilme ve onları kontrol altına alabilme becerilerini kapsar (Güney, 2009: 372).

Bir başka tanımlamayla liderlik, ulaşmak istenilen hedefler için kişileri etkileme becerisinin ve iletişim gücünün kullanılarak bireylerin yönlendirilmesidir (Aslan, 2009: 108).

Başka bir deyişle liderlik, bir araya gelen insanların iş yapabilme yeteneklerini etkileyen ve onları düzenleyen düşünce tarzıdır (Gardner - Stou, 2002: 68-69).

Bu tanımlamaların dışında liderlik, çevresindeki insanları cesaretlendirerek kendi istek ve düşüncelerini yaptırabilme ve onları başarmaları için motive edebilme yeteneğidir (Dornan, 1995: 193).

Liderlik ile ilgili birçok akademik çalışma gerçekleştirilerek çok fazla sayıda tanımlama yapılmıştır. Buna rağmen liderlik tanımlamaları, liderliğin sınırlarını net bir şekilde çizememiştir (Bakan, 2009: 140). Hatta liderlik, dünyada üzerinde en çok emek sarf edilen fakat en az anlaşılan ve tanımlanan konu olarak bilinmektedir (Bass, 1990: 18).

3.2 Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten günümüze liderlikle ilgili birçok yaklaşım ileri sürülmüştür. Genel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş liderlik yaklaşımları adı altında dört grupta incelenmiştir.

3.2.1 Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında, “*lider olunmaz, lider doğulur*” anlayışıyla liderlik vasıflarının doğuştan geldiği varsayılmıştır (Aslan, 2009: 110). 1910 yılında Thomas Carlyle’in geliştirdiği “Büyük Adam Teorisi” ise bu görüşü desteklemiştir. “Büyük Adam Teorisi” belirli kişilerin bazı niteliklere sahip olarak doğduklarını ve bu niteliklerin her yerde ve zamanda onları önder olarak ortaya çıkardığını ileri sürmüştür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 169). Başka bir deyişle, kişinin lider olabilmesi ve bir grubu yönetebilmesi, grup üyelerinden farklı olarak sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır (Koçel, 2014: 676).

Özellikler yaklaşımı, bazı kişilerin liderlik vasfına sahip olmasını diğerlerinin ise bu vasıftan mahrum kalmasını kişilikten kaynaklanan farklılıklarla açıklamaktadır (Keçecioğlu, 2003: 29). Bu farklılıklar liderlik özelliklerinde ayrıma yol açmaktadır. Sonraki yıllarda, liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalar sonucunda liderlik vasfına sahip kişi belirlenmeye çalışılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 206). Bu özellikler ise Tablo 4’de verilmiştir;

Tablo 3.1: Liderlik Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Düşünsel Özellikler	Duygusal Özellikler	Sosyal Özellikler
Güçlü olma	Dikkat	Algılama	Başkalarıyla iyi iletişim kurma
Yaş	İnisiyatif	Kendini kontrol etme	Dostluk ve arkadaşlık yeteneği
Boy	Kararlılık	Güven duygusu	Dışa dönük kişilik yapısı
Cinsiyet	İleri görüşlülük	Sevmek ve sevindirmek	Kendini kabul ettirme
Yakışıklılık	Gerçekçilik	Yüksek başarıma duygusu	
İrk	Bilgi	Hırs	
Etkileme	Yetenek		
Güzel konuşma	İkna etme		
Aktivite	Sorumluluk		

Kaynak: Murat Pazarbaş, “Liderlik ve Otorite - Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya, 2012, s.23

Özellikler yaklaşımı 1950’li yıllarda etkisini kaybetmiş, liderin özelliklerinden çok davranışları önem kazanmıştır. Özellikler yaklaşımının yetersiz olmaya başlaması sonucu yerini davranışsal yaklaşıma bırakmıştır. Bu yaklaşıma göre liderin özelliklerinden çok davranışları önem kazanmaya başlamıştır. Bu yüzden özellikler yaklaşımı etkisini kaybederek yerini liderin tanımını *“üyyesi olduğu grubun belirli sonuçlara ulaşabilmesi için, gruba yardımcı olacak davranışları yerine getiren kişi ”* olarak yapan davranışsal yaklaşıma bırakmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 206).

3.2.2 Davranışsal Yaklaşım

1940’lı yılların sonlarında araştırmacılar, liderliğin gözlemlenebileceğini düşünerek özellikler yaklaşımının eksiklerini dolduracak yeni çalışmalar içerisine girmiştir. Özellikler yaklaşımının yeteri kadar verimli ve etkili olamayacağı düşüncesi de, davranışsal yaklaşımın gelişmesinde etken bir rol oynamıştır (Şimşek, 2006: 11).

Bu yaklaşımın temelinde yatan fikir, liderin başarılı ve etkili olmasının liderin özelliklerinden çok davranışlarından kaynaklandığı düşüncesidir. Liderin çalışanlarıyla iletişimi, planlama ve kontrol edebilme şekli, yönetme yürütebilme yetisi vb. gibi davranışlar liderin ne derece etkin ve verimli olduğunu gösteren önemli belirleyicilerdir (Keçecioğlu, 1998: 157).

Özellikler yaklaşımının liderlik kavramını açıklamada yeterli olmaması, araştırmacıları liderin eylemlerini incelemeye sevk etmiştir. Bu araştırmalar neticesinde ise liderler için çeşitli ve kapsamlı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin içerikleri aşağıdaki beş başlıkta incelenmektedir (Koçel, 2014: 678).

Ohio State Üniversitesi Modeli

Davranışsal liderlik yaklaşımına önemli katkılar sağlayan ve bu yaklaşımın gelişmesinde oldukça etkili olan çalışmaların başında 1945 yılında Ohio State

Universitesi'nde gerçekleştirilen liderlik araştırmaları gelmektedir (Şimşek, 2010: 199) .

Yapılan bu araştırmalar neticesinde iki önemli bağımsız değişken ön plana çıkmıştır. Bu değişkenler, bireyi önemseme ve işe yoęunlaŐma (yapıyı harekete geçirme) olarak ifade edilmiştir. Liderlik eylemlerinin bu iki faktör tarafından etkilendiği belirlenmiŐtir (Kaya, 2014: 23) .

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Tablo 1.2.'de gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır(Aysel, 2006: 12).

Tablo 3.2: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

Yoğun İlgi (Düşük) Yapıyı Harekete Geçirme-1-	Yoğun İlgi (Yüksek) Yapıyı Harekete Geçirme-2-
Az İlgi (Düşük) Yapıyı Harekete Geçirme-3-	Az İlgi (Yüksek) Yapıyı Harekete Geçirme-4-

Kaynak: Uğur Zel, Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s.126

İŞe yoęunlaŐma düzeyi yüksek olan lider, problem çözmeye, planlama yapma, etkinliği artırma, verim sağlama ve koordine etme konularında başarılıdır. Bireyi önemseme düzeyi yüksek olan lider ise bireylere arkadaŐça davranma, grup üyelerinin güvenini kazanma, itibar sağlama, güçlü iletişim kurma ve onların isteklerinin dikkate alma konularında başarılıdır. Bu ifadelere dayanarak yukarıdaki tabloda verilen liderlik tarzlarından, en etkili lider bireye ilgi düzeyinin ve yapıyı harekete geçirme düzeyinin yüksek olduğu 2 numaralı bölgede, en etkisiz lider ise bireye ilgi düzeyinin ve yapıyı harekete geçirme düzeyinin düşük olduğu 3 numaralı bölgede yer almaktadır(Aysel, 2006: 13). Ohio araştırmalarında ortaya çıkan genel sonuçlardan bazıları Şu Şekilde özetlenebilir;

Grup üyeleri otoriter lider bekliyorsa en uygunu bu liderlik tarzını uygulamaktır.

Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme eylemlerine tepki gösterecektir.

Liderin astlarla olan iletişimi zayıf ise otoriter liderlik tarzı uygulanacaktır (Eren, 2000: 418).

Grup üyeleri liderleriyle devamlı iletişim durumunda ise, ondan aynı doğrultuda anlayış bekleyeceklerdir.

Lider, bireyleri önemseyerek onları daha fazla dikkate aldıkça, personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.

Liderin, yapıyı harekete geçirme düzeyleri arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Şimşek, 2010: 200).

Ohio State Üniversitesi araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilere göre, çalışanların liderler tarafından önemsenmesi ve onlara değerli olduğunun hissettirilmesi, yapılması gereken çalışmalarda onların daha verimli ve daha fazla motive olmasını sağlamaktadır. Buna göre, çalışanların verilen kararlara katılmaları, inisiyatif alabilmeleri ve eksik görülen tarafların telafi edilmesi liderler tarafından sağlanmalıdır (Ekici, 2013: 71).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Gruptaki bireylerin memnun olma düzeyi ve grubun meydana getirdiği ürünlerin sayısına etki eden etkenleri belirleme amacı güden Michigan Üniversitesi Araştırmaları 1947 yılında Rensis Likert yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayet, devamsızlık, maliyet ve motivasyon faktörleri ele alınmıştır (Ekici, 2013: 71).

Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalarda, liderin davranışları ile işçilerden beklenen davranışlar ve devamsızlık oranı arasında bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 174). Michigan Üniversitesi'nde Likert tarafından

yapılan çalışmalarda dört faktör ele alınmıştır (Zel, 2011: 129). Bu dört faktör aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- **Destek:** Gruptaki bireylerin duygularına gösterilen değeri arttıran, grup bireylerini cesaretlendiren ve grup bireyelerinin kendilerini önemli hissetmelerini sağlayan davranışlardır.
- **Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma:** Grup içindeki bireyler arasında karşılıklı güven, samimi dostluk, iş tatmini ortaya çıkararak ilişkilerin oluşması ve gelişmesinde etkili olan davranışlardır.
- **Amacın Vurgulanması:** Grubun hedeflerine ulaşabilmesi ve st düzey performans gösterebilmesi amacıyla grup bireyelerine gösterilen motive edici davranışlardır.
- **İşi Kolaylaştırma:** İstenilen düzeye gelebilmek amacıyla gruptaki bireyelerin araç, gereç ve teknik bilgi gibi kaynaklara sahip olmasını sağlayan davranışlardır.

Araştırmalardan elde edilen veriler sonucunda, grup bireyelerinin gereksinimlerini karşılayan liderlerin, yüksek performans ve verimli bir grup oluştırmada başarılı olduğu ortaya çıkmıştır (Robbins, 1998: 351) .

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Teksaş niversitesi'nde Robert Blake ve Jane Mouton adlı iki araştırmacı, Ohio State niversitesi'nde ki araştırmacıların ne sürdüğü düşüncelere yakın bir rapor ortaya koymuşlardır. Yönetim tarzı matriksi yönetimsel eğitim programının grid tablosu uygulanmasıyla ortaya çıkan bir görüştür(Halis vd., 2007: 153).

Tablo 3.3: Blake-Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Kaynak: Ekici, a.g.e., s.73

Matrise göre;

1.1 Tipi Etkili Olmayan Lider: Yapılacak olan işin gerçekleşmesinde en az düzeyde emek sarf etmektedir.

1,9 Tipi Kulüp Lideri: Samimiyete ve arkadaşlığa önem verirken yapılacak olan işe alakası en alt derecededir.

9.1 Tipi Görev Lideri: Liderlik görevini tamamıyla yerine getirirken, çalışanlarıyla iletişimi zayıftır.

5,5 Tipi Örgüt Lideri: Planlanan hedef ile grubunun motivasyonunu dengelemeye çalışan uzlaşmacı modeldir.

9,9 Tipi Ekip Lideri: Lider ile ekip arasında güven ve saygı üst düzeyde olmakla birlikte herkes birbirine ihtiyacı olduğunu bilmektedir. Ekip lideri, işini layıkıyla yerine getirmeye çalışanlarla kendisini yüksek verime konsantre etmiştir (Zel, 2011: 133-134).

Matris tablosundaki grid kutucuklarında bulunan rakamlar üretime ve kişilere gösterilen önemi belirtmektedir. Rakamlardan birincisi üretime gösterilen ilgiyle alakalıyken ikincisi kişilere gösterilen ilgiyi sembolize eder. İlgi düzeyindeki artış rakamların artışı ile gözlemlenir. Kişilere ve üretime en yüksek önemi veren ideal liderlik 9,9 ile gösterilir (Koçel, 2014: 683).

Bu çalışma, liderlik davranışlarından bazılarının gruptaki bireylere yönelik etkilerinin tartışmaya yol açması sebebi ile önemlidir. Yönetici ve liderin örgütsel yönetim sürecinde gösterdikleri davranışların kavram olarak tanımlanması çalışmanın en büyük faydasıdır. Örgüt içinde bulunan veya dışarıdan temin ettikleri eğitim ve gelişim programları sayesinde kendi yönetim tarzını bilen yöneticiler, benimsedikleri liderlik tarzına yönelik değişimleri yapma imkânına sahip olurlar (Davis ve Newstrom, 1997: 207-208). Bu çalışma ayrıca grup içi ilişkilerin verimlilikten daha ön planda olması bilincini ortaya çıkarmıştır .

Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Douglas Mc Gregor tarafından ortaya konulan bu kuramda X ve Y olarak ayrılan hipotezler lider davranışlarını anlamada kullanılmıştır. Mc Gregor, lider davranışlarının belirlenmesinde başlıca etkenlerden birinin insan davranışı olduğunu savunmuştur (Koçel, 2014: 683-684).

X ve Y karşıt görüşleri benimseyen iki grubu simgelemektedir. İlk olarak 1957 yılında yayınlanan kuramda X ve Y altında şu maddeleri barındırır .

- **X Teorisi Varsayımları :**

Standart bir birey çalışmaktan hoşlanmaz ve çalışmaktan olabildiğince kaçınır.

Standart bir birey kendini garantiye almayı tercih eder. Bu sebeptendir ki risk almaktan kaçınır ve sorumluluk almaya istekli değildir.

Bu nedenlerden ötürü standart bir bireyi çalıştırabilmek için zorlamak, sürekli kontrol altında tutmak ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmak gerekir.

- **Y Teorisi Varsayımları**

İnsan çalışmanın doğal bir şey olduğunu düşünür.

İnsanın başına gelen olaylar onları çalışmaktan uzaklaştırır. Bu yüzden tembellik insanın yaradılışından gelmez.

İnsan, amaçları için kendini kontrol ederek çalışır.

Herkes doğuştan bir potansiyele sahiptir. Gerekli koşullar sağlandığında insan potansiyelini ilerletir, sorumluluk almayı öğrenir ve sorumluluklarını artırır.

Bu maddeler doğrultusunda liderin yapması gereken, grup içindeki bireylerin potansiyelini ortaya çıkaracak ve kendilerini daha fazla geliştirmelerini sağlayacak bir alan oluşturup, grup içindeki bireylerin sahip olduğu potansiyelin örgüt hedefleri için kullanmasını sağlamaktır.

Bu çalışma sonucunda, X teorisine göre davranan yöneticiler otoriter ve müdahaleci yapıya sahipken Y teorisine göre davranan yöneticiler demokratik ve katılımcı yapıya sahiptirler (Yıldırım, 2012: 52).

3.2.3 Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımına getirilen çeşitli eleştiriler ve meydana çıkan noksanlıklar sonucunda liderlik konusunda daha realist ve konuyu daha dikkatli incelemeyi gerektiren bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. Bu konuda lider ve üye kavramlarına, “koşul” veya “durum” kavramları da eklenerek, bu konuyu dikkatle inceleyen yeni bir yaklaşım ortaya konulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 209).

Durumsallık yaklaşımının ana fikri farklı şartlarda farklı lider tarzlarına olan ihtiyaçtır. Lider, ortamın durum ve ihtiyaçlarına göre ortaya çıkar. Kişisel özellikler dikkate alınmadan sadece ortamın özellikleri göz önünde bulundurulur . Bu kurama göre en iyi lider, liderin bireysel özellikleri, davranışları ve mevcut koşulların birbirleriyle bir bütün içerisinde olması sonucu meydana gelecektir (Kaya, 2014: 31).

Durum teorileri mevcut durumlarda hangi koşulların gerekli olduğunu bulmaya ve bu koşullarda ne tür bir liderlik tarzının uygulanması gerektiğini açıklamaya çalışmıştır (Zel, 2011: 139). Liderliği, mevcut koşulları göz önünde bulundurarak

açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini ortaya koyan faktörler şu şekildedir (Pazarbaş, 2012: 38);

Ulaşılmak istenen amacın özelliği, Belirli bir amaç için bir araya gelen bireylerin özellikleri, becerileri ve beklentileri,

Liderliğin ortaya koyduğu örgütün nitelikleri, Lider ve üyelerinin önceki deneyimleri.

Bu kuramı temsil eden çalışmalar, Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi, House'un Yol Amaç Kuramı ve Vroom & Yetton'un Liderlik (Karar Ağacı) Modelidir.

3.2.3.1 Feidler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler tarafından ortaya konan koşulsallık teorisi; durumların karmaşıklığını etkilemekle birlikte liderin karakteri üzerine de eleştiri getirmiştir. Bu teoriye göre, liderin etkinliğinin durumlara göre değişkenlik göstereceği ve liderin bazı durumlarda etkinliğini yitirebileceğini savunmuştur (Keçecioglu, 1998: 171).

Lider etkinliğini, liderin karakteri ve o durumlarla arasındaki uyumu belirlemektedir. Ayrıca nasıl lider olduğunu, bireyleri nasıl bir araya getirdiğini ve onların başarılı olmasını etkileyen faktörlerin neler olduğu konularını incelemiştir (Yıldırım, 2012: 54).

Araştırmanın ana unsuru; grup içerisinde başarı performansının, liderin liderlik şekli ve ortam koşullarının bir parçası olduğu temeline dayanmaktadır. Fred Fiedler, "en az tercih edilen çalışma arkadaşı (Least preferred co-worker, LPC)" ölçeğini geliştirerek, liderlik tarzlarını ortaya koymayı amaçlamıştır (Çay, 2009: 23) .

Bu teoriye göre, lider çalışmak istemediği kişinin iyi bir insan olduğu kanaatindeyse yüksek seviyede LPC skoruna sahiptir. Bu lider tipi kişisel ilişkilere önem vermektedir. Lider, çalışma arkadaşının kişilik özelliklerini göz ardı ederek ön

yargısız çalışmaktadır. Fakat lider çalışmak istemediği kişinin kişisel olarak kötü bir insan olduğu kanaatine sahipse düşük LPC skoruna sahiptir (Usta, 2015: 29).

Fiedler, tüm durum ve şartlara uyan tek bir liderlik tarzının olmadığını ve o anki koşullara göre liderlik tarzlarının değişkenlik gösterebileceğini ve anlık koşullara göre durumu belirleyecek faktörler olduğunu savunmuştur. Bu faktörler (Şenocak, 2015: 54):

- **Lider ve Ast Arasındaki ilişkiler:** Astların liderlik yapan kişiyi bir lider olarak görüp, lider olarak saygı ve güven duyuyorlarsa, lider ve ast ilişkilerinin olumlu olduğu kanısına varılır (Usta, 2015: 29).
- **Görevin Yapısı:** Grubun amaçlanan işi yapması için iş yapılmadan önce hazırlanmış belirli yol ve metotların olup olmadığı belirlenip rutin ve karmaşık işler olarak ikiye ayrılır (Aysel, 2006: 31) .

Önceden planlanmış ve nasıl bir yol izleneceği belirli olan işler rutin işlerdir. Karmaşık işler ise herhangi bir yol ve metot izlemeden kişinin kendi yöntemlerini uyguladığı işlerdir (Koçel, 2014: 688). Yani önceden tanımlanmış ve nasıl yapılması gerektiği tam olarak bilinmeyen görevlerde liderler grup üzerinde etki kuramazlar. Çünkü liderler işin yapılma aşamasında ve sonuç kısmında nasıl başarılı olunacağı konusunda bir fikir yürütememişlerdir (Çay, 2009: 25).

- **Liderin Mevkie Dayanan Otoritesinin Derecesi:** Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi vb. gibi konularda ne kadar yetkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yetkisi fazla olan liderlik için pozitif bir ortalama, az olan için ise negatif bir ortalama söz konusudur (Aslan, 2009: 120). Bu üç özellik, sekiz liderlik yapısını ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 3.4: Feidler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumdaki Bağlılık		Uygunluk		En Etkili Liderlik Biçimi
Makam Yetkisi	Görev Yapısı	Lider-Üye İlişkileri	Durumun Lidere Uygunluğu	Etkili Liderlik Biçimi
Güçlü	Yapılandırılmış	İyi	Uygun	İş Odaklı (Düşük LPC)
Zayıf	Yapılandırılmış	İyi	Uygun	İş Odaklı (Düşük LPC)
Güçlü	Yapılandırılmamış	İyi	Uygun	İş Odaklı (Düşük LPC)
Zayıf	Yapılandırılmamış	İyi	Uygun	İlişki Odaklı (Yüksek LPC)
Güçlü	Yapılandırılmış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki Odaklı (Yüksek LPC)
Zayıf	Yapılandırılmış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki Odaklı (Yüksek LPC)
Güçlü	Yapılandırılmamış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki Odaklı (Yüksek LPC)
Zayıf	Yapılandırılmamış	Kötü	Orta Düzeyde	İş Odaklı (Düşük LPC)

Kaynak: Mustafa Aydın, Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1994, s.256

3.2.3.2 Yol - Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya konan bu modelde, başarılı lider davranışı hususunda incelemeler yapılmış ve yeni bir model olarak yol-amaç teorisi geliştirilmiştir. Bu modelde, liderin çalışanları etkileme şeklinin nasıl olduğu, liderin iş ile ilgili ulaşmak istediği hedeflerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve sonuca ulaşmak için liderin uyguladığı yolların neler olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Amaç modeli 4 farklı liderlik tarzı ortaya koymuştur (Şenocak, 2015: 56).

- **Yönlendirici Liderlik:** Yönlendirici liderliğin en belirgin özelliği yol gösterici olmasıdır. Çalışanlar iş performanslarını ve başarılarını arttırmak için ulaşmak istenen amacı ve ona nasıl ulaşılacağı konusunda bilgiler vererek iş ile ilgili bir planlama yapar ve çalışanların bu planlar doğrultusunda ve belirlenen planları oluşturan düzeni bozmadan hareket etmelerini isterler. Çalışanlara işin nasıl yapılacağını, çalışanlardan beklentilerini ve iş ile ilgili bilgilerini aktarır (Tunalı, 2006: 49-50).
- **Destekleyici Liderlik:** Çalışanların istek ve gereksinimlerine önem verir ve yapılacak işin daha iyi koşullarda yapılması için çok fazla uğraşmaz.

Çalışanların kendisiyle iletişim kurması kolaydır. Herkese eşit şekilde yaklaşır (Aysel, 2006: 28).

- **Katılımcı Liderlik:** Bu liderler ekip yöneticisi ya da grup yöneticisi olarak adlandırılırlar. Katılımcı lider, ekip çalışanlarının gereken işleri yapmasında ve amaçlanan hedefe ulaşmasında çalışanlarıyla beraber sorumluluk alır (Erdoğan, 1994: 329).
- **Başarıya Yönelik Liderlik:** Amaçlanan hedefleri yüksek tutarak çalışanlarına bu hedefleri başarabileceklerine yönelik güven aşılar. Çalışanların üst düzeyde çaba göstermelerini ister (Yıldırım, 2012: 57).

3.2.3.3 Vroom - Yetton Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülen bu liderlik modeli, örgütsel yönetimde liderin karar verme, amaca ulaşmak için almak zorunda kaldığı kararlar sürecini incelemektedir. Bu yüzden bu model “karar alma ağacı” olarak adlandırılmaktadır (Wagner ve Hollenback, 2010: 234).

Bu modelin temelini; karşılaşılan örgütsel problemlerin nasıl çözüme ulaşacağını saptamaya ve farklı durumsal etkenler ile liderin karar verme tarzındaki farklılıklar arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalışan ideal olarak belirlenmiş bir model oluşturmaktadır (Çay, 2009: 27).

Bu modele göre, lider üyelerin performanslarını ve iş başarılarını en üst düzeye çıkarmak için karşılaşılan problemlerin çözümünde farklı seçeneklere sahip karar verme yöntemleri kullanılmalıdır. Durumsal koşullarda en iyi olarak seçilebilecek herhangi bir karar verme süreci bulunmamaktadır. Liderin aldığı kararların ne denli etkili olduğunun belirlenmesi çalışanlar tarafından verilen kararın onaylanma seviyesine bağlıdır. Bundan dolayı, çalışanların karar verme sürecinde lider ile aktif

bir rol oynamaları gerekmektedir (Kaya, 2014: 46). Modele göre liderlerin farklı koşullarda ve durumlarda yedi karar verme tarzı vardır. Bunlar;

- **Otoriter 1 (A1):** Lider sahip olduğu mevcut bilgiler doğrultusunda kararı kendisi verir ve bunun yaptırımını sağlar.
- **Otoriter 2 (AII):** Lider sahip olduğu bilgilerin yeterli olmadığını düşündüğünde astlarından bilgi alır ve kararı kendisi verir.
- **Danışmacı I (CI):** Lider karar almadan önce çalışanların şahsi fikirlerini alır fakat kararı kendisi verir.
- **Danışmacı II (CII):** Lider karar almadan önce çalışanlarından grup olarak fikirleri alır ancak kararı kendisi verir.
- **Grup I (GI):** Lider, ortaya çıkan sorunu çalışanları ile kişisel olarak görüşerek ortak bir karara varır.
- **Grup II (GII):** Lider, çalışanları karara katılması için gruplar halinde toplar ve hepsiyle birlikte ortak bir karar alır.
- **Yetki Devreden (DI):** Lider herhangi bir üyeye karar alma yetkisi vererek, bu üyeyi destekler. Alınan kararlar hakkında üye tarafından kendisine bilgi verilmesini ister (Erçetin, 2000: 48-49).

3.2.3.4 Hersey ve Blanchard'ın Duvumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın kuramına göre, başarılı ve etkili liderlik arasındaki farka dikkat çekmiştir ve etkili liderlik oluşturmak için farklı durumlar ile liderlik davranışları arasında bir ilişki sağlamaya çalışmışlardır. Görev ve ilişki merkezli ele alınan liderlik tarzları ve bu tarzlar ile seyircilerin yetişkinlik seviyesi arasında bir bağ kurulması amaçlanmıştır. Bu yüzden liderlik davranışlarının, yetişkinlik düzeyi ile ilişkisinin anlamlı olması gerekmektedir (Yazgan, 2007: 53).

Olgunlaşma seviyesi, seyircilerin başarıma arzusu hissetmesi, başarıma ve fazladan sorumluluk isteme yetisi olarak adlandırılmaktadır. Seyirciler bu yetilerini ne kadar çok arttırsalrarsa olgunlaşma seviyeleri de o derecede artacaktır (Erçetin, 2000: 42).

Hersey ve Blanchard'a (1988) göre olgunluk, "yetenek" ve "istek" olmak üzere iki temel faktörden oluşmaktadır. Yetenek, çalışanların hedeflenen işi gerçekleştirmede görevi kavrama, verilen işi gerçekleştirme, sonuç elde etme özelliği ve sahip olduğu bilgi, birikim ve deneyimin toplamını oluşturur. İstek ise, çalışanların işi gerçekleştirmek için hissettikleri arzu, heyecan ve hissettiği güven, sadakat ve motivasyonun toplamıdır (Kaya, 2014: 42).

3.3 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin tanımlanmasında güçlük çekilmesinin sebebi, belirlenen tek bir liderlik tarzı ile başarılı olmanın mümkün olmamasındandır (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Geçmişten beri yapılan ve hala devam eden liderlik çalışmaları ile ortamsal farklılık yaşanıyor olması, farklı liderlik tarzlarının ortaya konulmasına neden olmaktadır (Bakan, 2010: 75). Bu yaklaşımlar sonraki bölümlerde özetlenmiştir.

3.3.1 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Kabul edilen ilk karizmatik liderlik teorisinin Max Weber tarafından ortaya konulduğu ileri sürülmektedir. Weber, karizma kavramının kurallar, yasalar ve sosyal statü nedeniyle elde edilen bir güç değil, kişinin bireysel özelliklerinin ve eserlerinin ilahi armağanı olduğunu savundu (Özkalp, 2010: 326).

Karizmatik liderlik, kriz durumlarında kendilerini gösteren, durumu düzelten ve üstün niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerde görülen liderlik türüdür. Bu tür liderlerin en önemli özelliği özgüvenleri, toplumu ikna etme yeteneği ve insanları etkileme yeteneğidir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Karizmatik liderleri karizmatik olmayan liderlerden farklı kılan özellikler vardır. Bu özellikler, yüksek özgüvene sahip olma, hedeflerine güçlü bir şekilde bağlı olma, hedeflerine ulaşmak için risk almaktan korkmama, beklenenden farklı görünme ve etraflarındaki olaylara kayıtsız kalmama olarak karakterize edilebilir (Erdoğan, 2014: 44).

3.3.2 Etkileşimli (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimli liderlik, astları çeşitli ödüller aracılığıyla liderlerini takip etmeye teşvik eden, astların uyması gereken ve alışılmış değişikliklere ihtiyaç duyan kuralları yerine getirmeyi amaçlayan bir liderlik türüdür (İşcan, 2006: 165).

Etkileşimli liderler, çalışanların geçmişteki eylemlerini daha etkili hale getirmek ve performanslarını en üst düzeye çıkarmak için verilen görevi atama ve gerçekleştirme yöntemini seçer. Çalışanların yaratıcı tarafı ile uğraşmak yerine, güçlerini çalışanların daha iyi performans göstermeleri için ödül, para ve statü vermek için kullanırlar (Eren, 2000: 441).

3.3.3 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik, ilerlemeye, farklılıklara ve değişime doğru ilerleyen ve alışılmış insanların alışılmış modellerinin ötesine geçen yenilikçi özelliklerine odaklanan bir liderlik türüdür (Eren, 2000: 440-441). Dönüşümcü liderler, onları takip edenleri düşünme biçimlerini, formlarını ve kişisel yargılarını etkileme ve değiştirme gücüne sahip olanlardır. Takipçilerin yeteneklerini etkileyerek ve ortaya çıkılmalarını sağlayarak insanların özgüvenlerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Pazarbaşı, 2012: 44).

Dönüşümcü liderlik değişime ve sürekliliğe açık olduğundan, etkileşim liderliğini de içerir. Bu liderlik tarzında, ortak bir hedef seçme, seçilen hedefe karar verme ve bu hedef için değerleri belirleme gibi özellikler önemlidir (Çelik ve Sünbül, 2008: 53).

3.4 Liderlik Uygulamaları

Liderlik uygulamaları liderlik davranışlarını ölçmek için Kouzes ve Posner tarafından geliştirilmiştir. Bu uygulamalar yol göstermek, ortak bir vizyon oluşturmak, süreci sorgulamak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek ve izleyenlerin başarılarını kutlayarak yüreklendirmek olarak beş başlıkta incelenmiştir. Bu davranışlar Kouzes ve Posner'e göre örnek liderlik davranışlarıdır. (Kouzes ve Posner, 2013: 2) .

3.4.1 Yol Göstermek

Liderliğin en temel yolu astlarının güvenini kazanmak ve o güveni sürdürebilmektir. Eğer kişiler liderlerine inanmazlarsa verdikleri kararlara da güvenemezler. Liderler bu güveni sağlayarak amaçlarını gerçekleştirebilmek için astlarına istediklerini yaptırabilmelidir (Kouzes ve Posner, 2008: 1).

Kouzes ve Posner'e göre yol göstermek için yapılması gereken iki önemli faktör vardır. Bunlardan ilki, "kişisel değerleri açıkça ortaya koymak ve kendine özgü kişiliği net bir şekilde göstermektir. İkincisi ise, "kişilerin inançlarına saygı duyulduğunu göstererek onları derinden etkilemek ve ortak değerlere bağlı eylemlerle diğerlerine örnek olmak"tır (Duygulu, 2007: 19).

Lider kendine özgü bir kişiliğe sahip olmaz ve isteksiz olursa başkasının davranışlarını, mimiklerini ve sözcüklerini taklit etmeye yönelir. Taklit ederek varlığını sürdürmeye çalışan lider ise kısa sürede inanılrlığını kaybeder. Liderin yol göstererek örnek olması için çalışanları ile ortak değerler oluşturması ve değerlere saygı duyduğunu göstermesi gerekmektedir. Ortak değerler verimli ilişkilerin geliştirilmesine, uyumun ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunacağı için lider ve astları arasındaki bağlılığı artırır. Böylece çalışanların işlerini önemsemelerini sağlar ve verimliliği yükseltir.

3.4.2 Ortak Bir Vizyon Oluşturmak

Ortak bir vizyon oluşturma boyutu da iki aşamada incelenmektedir. İlk aşamada, lider geleceği tasavvur ederken, organizasyonun geleceğinin heyecan verici ve oldukça çekici olacağını hayal etmeli ve bunu çalışanlarına inandırmalıdır. Lider bu sıradışı geleceği gerçekleştirebilmek için öncelikle kendine güvenmelidir. Çalışanlarına örnek teşkil etmelidir. Örnek alınacak bir lider henüz var olmayan bir geleceği hayal etmede son derece etkili olur. Fakat liderin sadece hayallerindeki vizyonu, organize hareket etmek ve belirgin bir değişim yaratmak için yeterli değildir.

İkinci aşama ise, çalışanları liderin hayalindeki vizyona yönlendirmek ve onları ortak bir payda da bir araya toplamaktır. Bunu yapmak için lider, ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını çok iyi anladığı konusunda çalışanlarını ikna etmelidir. Liderlik bir diyalogdur, monolog değildir. Bu yüzden lider çalışanların hayalleri, umutları, istekleri, görüşleri ve değerleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmalıdır. Çalışanlarına bu hayalin ortak bir yarar için olduğunu göstererek bir amaç birliği yaratmalı ve onlara umut vermelidir. Yani lider kendi başarma arzusunu ve coşkusunu bulaşıcı hale getirmelidir (Yavuz, 2010: 145).

3.4.3 Süreci Sorgulamak

Kouzes ve Posner, büyümek, gelişmek ve yenilik için, ilk aşamanın fırsatları araştırmak olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmanın temelinde kişileri dinlemek ve onların tercihlerini dikkate almak vardır. Süreci sorgulayan lider fırsatları araştırmada bir öncüdür. Sürekli olarak yenilik ve değişim için çalışanlarını cesaretlendirir ve onlara yol gösterir (Abu-Tineh, Khasawneh ve Omary, 2009: 269).

İkinci aşama ise, başarısızlık olasılığına rağmen risk almaya istekli olmaktır. Süreci sorgulayan lider çalışanlarına güven inşa ederek onları zafer arayışı içine sokar.

Kazanılan her küçük zafer uzun vadeli başarının güvenini oluşturur. Başarısızlıklar ise değerli bir öğrenme deneyimi olarak değerlendirilir (Kouzes ve Posner, 2008: 2).

3.4.4 Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek

Personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek boyutu, çalışanlara hareket etmeleri için olanak sağlamaktır. Kouzes ve Posner'e göre başarı ekip çalışmasını gerektirir. Ekip çalışması ise bireysel sorumluluk ve işbirliğini gerektirir. Bu davranışlar büyük hayalleri gerçekleştirmek için çok önemlidir. Bu yüzden, uzmanlar tarafından ekip içerisindeki işbirliğini gözlemlemek için basit bir test geliştirilmiştir. Bireyin liderlik yolunda olup olmadığını belirlemek için kaç kere "biz" kelimesi kullandığını saymışlardır (Abu-Tineh vd., 2009: 269).

Başkalarını harekete geçirmeye olanak sağlamak iki aşamayı içermektedir. Bunlardan birincisi, daha hızlı işbirliği yapmak ve güven oluşturmaktır. Projenin yürümesini sağlayan kişiler, paydaşlar, yöneticiler, müşteriler ve tedarikçiler de dâhil olmak üzere bir araya getirilmelidir. İkicisi ise, bireylerin iyi iş çıkarması için olanak sağlamaktır. Özerkliği arttırarak ve kabiliyetleri geliştirerek bireyler güçlendirilmelidir. İyi liderler gücü elinde tutmak yerine, gücü dağıtma yoluna giderler (Kouzes ve Posner, 2008: 2).

3.4.5 İzleyenlerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek

İzleyenlerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek boyutu ekip içerisindeki kişilerin moralini yükseltmek için gösterilen ilgi ve samimi davranışları içermektedir. Bireylerin ekibe sağladığı katkının farkında olunması ve bireysel üstünlüklerin takdir edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Örneğin, kişiye e-posta göndermek yerine özel bir not yazılması o kişiyi değerli hissettirerek daha verimli olması sağlanmaktadır. Diğer bir yandan ise bu boyutta, ekip ruhu oluşturularak değerlerin ve başarıların kutlanması gerektiği savunulmaktadır. Bireylerin performansını ödüllendirecek

programların kurulması ve bu sayede önem verilen değerlerle birlikte davranışların düzenlenmesi amaçlanmaktadır.

Liderlik ve gelişimi ile ilgili olarak bahsedilen başlıklar incelendiğinde, sahip olunan liderlik vasıfları ve bu vasıfların geliştirilmesi, duygusal zekânın yetenek boyutunu ve sosyal boyutunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, duygusal zekâ modellerinin liderlik ile olan ilişkisi de birçok araştırmalarda yer almaktadır. Dolayısıyla bu ilişkiyi incelemek için bir sonraki bölümde duygusal zekâ kavramı üzerine durulacaktır.

Tablo 3.5: Türkiye’de Liderlik Uygulamaları Literatür Taraması

Yıl	Yazar	Eser Adı	Uygulama Alanı	Eser Türü
2015	Taner Dalgın	Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği	Otel İşletmeleri	Tez
2014	Ali Ceylan	X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama	İlköğretim Okulları	Tez
2014	Kubilay Kaya	" İlkokul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algıları: Çankaya İlçesinde Bir Uygulama	Devlet Okulları	Tez
2013	Selahattin Turan Fatih Bektaş	Okul Kültürü ve Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki	İlköğretim Okulları	Makale
2012	Betül Balkar Sevilay Şahin	Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliklerinin ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi	Ortaöğretim Okulları	Makale
2012	Mehmet Deniz	Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma	Sağlık Kurumları	Makale
2010	Miray Aksu	Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları ve Duygusal Zekâlarının İncelenmesi	Sağlık Kurumları	Tez
2007	Sergül Duygulu	Servis Sorumlu Hemşirelerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi	Sağlık Kurumları	Tez

Bölüm 4

DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde duygusal zekanın liderlikle olan ilişkisi incelenecektir. Liderlik ve duygusal zeka ilişkisi, duygusal zekası yüksek liderlerin özellikleri ve örgüte etkileri ele alınacaktır. Daha sonra duygusal zeka ve liderlik bağlamında yapılmış olan çalışmalar irdelenecektir.

4.1 Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisi

George'a (2000: 1028) göre literatürde liderlerin neye benzedikleri, ne yaptıkları, takipçilerini nasıl motive ettikleri, tarzlarının durumsal koşullarla birbirini nasıl etkilediği ve örgütte temel değişiklikleri nasıl yaptıkları, nasıl karar aldıkları üzerine araştırmalar yapılırken, duyguların liderlik sürecindeki rolü üzerinde durulmamıştır. Duygular, mantıklı ve etkili karar vermeyi engelleyen bir olgu olarak görülmüş ve göz ardı edilmiştir. Ancak insanın beden, zihin, kalp ve ruh olmak üzere bir bütün olduğu ve insanın bu bütünlüğü ile dikkate alınması gerektiği düşüncesi yayılmaya başladıktan sonra bu alandaki araştırmalar artmıştır ve mevcut literatür ruhsallıgm iş yaşamında önemli olduğunu ve liderlik etkinliğinde olumlu katkıları bulunduğunu göstermektedir (Doğan ve Şahin, 2009: 73-75).

Yıllardır neden bazı liderlerin insanları doğal bir şekilde özgüven, sadakat ve sıkı çalışmaya yönlendirebiliyorken, aynı derecede vizyon ve zeka sahibi olan bazı liderlerin neden tekrar tekrar başarısız olduğu sorusunun cevabı merak konusu olmuştur (Bennis ve Thomas, 2005: 152). Bazı araştırmalar bilişsel zeka, kişilik

özellikleri ve demografik özelliklerin kimin liderlik rolüne sahip olacağını belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal zeka, liderin ortaya çıkmasındaki bireysel farklılıkların hesaba katmadığı değişimi açıklar (Cote ve diğerleri, 2010: 498). Liderlik, bir tarifi uygulamaktan daha fazlasıdır. Tarif, bireyin tarzı ve kişiliğiyle uyuşmayabilir. Ayrıca birey tarifi uygulamada becerikli ya da zeki değilse, potansiyel takipçiler bunu hemen fark edecektir (Claws, 2003: 110).

Başkalarının duygularını algılama ve aralarındaki farkları ayırt etme yeteneğine sahip olan duygusal açıdan zeki bireyler, diğer grup üyelerinin davranışları, amaçları ve ilgi alanları hakkında önemli bir bilgi edinirler. Bu bilgi, onların diğer grup üyelerini belirlenmemiş ihtiyaçlarını tanımlayıp anlayarak ve kabul edebilecekleri hedefler yaratarak etkilemelerine yardımcı olur. Bu etki, duygusal açıdan zeki bireylerin, küçük gruplarda lider olarak ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Cote ve diğerleri, 2010: 498).

Yüksek teknolojilerin kullanıldığı, işgücünün değişen bir yapıya sahip olduğu ve ileri derecede rekabetçi ortama sahip bir bilgi çağında yaşamamız; liderden, klasik liderlik tanımlarının öngördüğünden daha fazlasının talep edilmesini gerekli kılmaktadır. Günümüzde bilgi işçilerini yönlendirmek için klasik lider-izleyici ilişkisini aşarak izleyiciyle daha yakın bir ilişkiye girilmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda gelişen kuramlardan duygusal zeka, yaklaşıma ve olağan dışı izleyici katılımına önem vererek bu ihtiyacı karşılamayı amaçlamaktadır. Zeka ve liderlik alanlarındaki temel gelişmeler bu iki kavram arasındaki ilişkinin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır (Dağlı ve diğerleri, 2008: 24).

Duygusal zekanın yönetim literatüründe ilgi çekmeye başlamasıyla birlikte, bu kavramın lider ve liderlik süreci ile arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan araştırmalar da hız kazanmıştır (Erkuş ve Günlü, 2008: 191). Duygusal zekanın,

çalışma yaşamında sabit olan zeka ve kişilikten farklı olarak özel eğitim programlarıyla geliştirebilmesi, örgütsel performans ve başarıyı artırabileceği için liderlikle ilişkisi daha da önemli hale gelmiştir (Downey ve diğerleri, 2006: 251).

Tarihi liderlik modellerinde katı ve despot yapıdaki otokratik stil hakim olmakla birlikte, bugünün ihtiyaçları liderlerde daha yüksek duygusal zekaya sahip olma özelliği gerektirmektedir. Bunun nedenleri; günümüz işgücünün liderlerin genelde tarih boyunca uyguladığı otokratik yönetim tarzını kabul etmemeleri, demokrasi ve bağımsızlık anlayışının desteklendiği bir liderlik anlayışıyla çalışmak istemeleri ve eskiden asker gibi emirlere itaat ederken günümüzde artık daha fazla seçeneklerinin bulunmasıdır (Childs, 2004: 1). Ayrıca, yükümlülüklerinin gün geçtikçe daha karmaşık duruma gelmesi, kurumun etkinlik ve verimliliğinde takım çalışması ve bağlılığın öneminin artmasıyla birlikte, çalışanlar kurum içinde kendi kendilerini yönetebilecekleri, fikirlerini ve bilgilerini paylaşabilecekleri ve öğrenebilecekleri bir ortama gereksinim duymaya başlamışlardır. Bu gereksinimleri giderebilecek, hatta yaratıcı çıktılar elde edilmesini sağlayabilecek, ince ayrıntıları fark edebilecek liderler de kritik bir öneme sahip olmuştur (Dearbom'dan aktaran Doğan ve Demiral, 2007: 225).

Bireylerin iç tiyatrolarının biliş, arzu ve davranış açısından sahip olduğu önem dikkate alınır, duygusal zekanın liderlik sürecinde yaşamsal bir rol oynadığının farkına varılır. Duygusal açıdan zeki bireyler muhtemelen daha etkin birer lider olacaklardır (Vries, 2007: 24).

Liderlerin çoğunlukla duygusal içerik açısından zengin sıfatlarla anıldığı duyulur. Liderler güçlü özdeşlik ve farklılık veya sevgi ve nefret duygularını kendilerine çeker. Lider hakimiyetindeki yapılarda insan ilişkileri genellikle çalkantılı, yoğun ve zaman zaman örgütsüz görünür (Zaleznik, 2004: 79). Liderlik yolculuğunda birçok güçlkle

karşılaşılabilir; lideri etkin kılacak olan bunlara yanıt verme şeklidir (Altılar, 2004: 119). Yanıt verme şeklinde fark yaratacak olan ise duygusal zekadır.

Liderlerin etkililiğini sürdürebilmek için sürekli öğrenen bireylerolmaları ve deneyimlerden daha iyi öğrenebileceklerini öne süren Velsor ve Guthrie'ye (2003: 223- 229) göre; kişisel ve kişilerarası zeka, etkili liderlik için kritiktir. Kişilerarası zeka liderlik gelişimi için önemli bir kapasitedir, çünkü gelişimsel deneyimden öğrenme genellikle doğrudan veya dolaylı olarak başka insanlardan öğrenme anlamına gelir. Kişisel zeka, öz farkındalıkla yakından ilgilidir. Birçok liderlik gelişim deneyimi öz farkındalığı artırmayı hedefler, insanların kendilerinin daha doğru veya kapsamlı amaçlarını şekillendirmeleri ve kullanmalarına olanak sağlar.

Bir liderin başarılı ya da başarısız olmasındaki en temel belirleyici duygusal yetkinliktir. Liderin belli bir konuda ne düşündüğünü, konunun onun için ne anlama geldiğini, endişelerini ve neler hissettiğinin bilincinde olması gerekir. Kendi tutum ve davranışlarını, düşünüş şeklini fark edip sorgular, daha sonra diğer insanları aynı şekilde anlamaya çalışırsa insan ilişkilerinde başarılı olur. Etkin iletişim sağlayan ve empati yapabilen, insanların dinleyebileceği ve anlayabileceği şekilde konuşan, onların konuşmalarını dinleyen, başarı güdüsüne sahip liderler başarılı olabilecektir (Geçikli, 2012: 26-27).

Duygusal yönetim, liderlerin kritik bir yeteneği olarak ele alınır (Vries, 2007: 56). Liderin ruh hali ve buna eşlik eden davranışları örgüt başarısının anahtarıdır ve bir liderin birincil görevi duygusal liderliktir. Finansal sonuçlar için yönetim, liderin kendi iç yaşamını doğru şekilde yönetmesiyle başlar (Goleman vd., 2001: 44).

Duygusal zeka ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin incelendiği bazı çalışmalarda, lider-üye etkileşimi için birincil faktör olarak lider ve izleyicinin duygusal zekaları öne sürülmüş ve yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların, liderleri

ile aralarında daha iyi bir etkileşim sağladığı tespit edilmiştir ve lider-üye etkileşimindeki kalitenin, çalışan ve yöneticinin duygusal zeka düzeyleriyle doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ansari ve diğerlerinden aktaran Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 204). Lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesinin, hem liderin hem de astın kişisel özelliklerinden etkilendiği göz önüne alınırsa, bireyin duygusal zeka düzeyinin lideri ile arasındaki ilişkide önemli rol oynadığı söylenebilir (Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 213). Lider-üye ilişkilerinin özü, genel ya da en azından ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda etkileşim düzeyine sahip bireyler arası etkileşimdir (Altılar, 2004: 451).

4.2 Duygusal Zekası Yüksek Liderlerin Özellikleri

Ülker, iş yaşamında duygusal zeka kavramı ve liderin örgüt içindeki konumundan söz ettiği bir çalışmada (2008: 74-82); duygusal zekanın iş ortamında kullanılması açısından kişisel yeterlik ve sosyal yetriğe dikkat çekmiş, liderin kişilerarası ilişki yönetimi becerisine sahip olması gerektiğinin altını çizmiş ve duygusal yeterlik ile iş başarısı arasındaki ilişkiye değinmiştir. Eğer bir kurumda çalışanların duygusal yeterlikleri yükseltilmiş ve paylaşılmış durumda ise; o kurumun performansının yüksek olması için kritik bir ön koşul yerine getirilmiş demektir. Bundan sonrası liderin işidir; eğer lider de duygusal yeterliğe sahipse, bu beceriyi kullanarak örgüt performansını yükseltecektir.

Liderler serinkanlı ve dengeli olmalıdır. Örgütteki sıkıntıların hafifletilmesi liderin sorumluluğunda olmakla birlikte oldukça güçtür. Dengeyi sağlamada konusunda büyük bir baskı vardır. Liderler belirsizlikleri, sürtüşmeleri tolere edebilecek duygusal kapasiteye sahip olmalı ve bunu kullanmalıdırlar (Keçecioğlu, 1998: 41). Etkin liderliğin temel görevi alışılmışın dışında düşündürmektir. En etkin

liderler karmaşık durumları yeniden çerçeveleyebilen liderlerdir. Sorunları algılama biçimlerini değiştirerek gördükleri şeyleri de değiştirirler (Vries, 2007: 27-29).

Bir lider belirsizliği, hayal kırıklığını ve üzüntüyü tolere edebilecek duygusal kapasiteye sahip olmak zorundadır. İş arkadaşları ve müşteriler gibi çalışanlar da liderin istikrarlı olabilme becerisinin sözlü ve sözsüz ipuçlarını dikkatlice gözlemleyecektir. Lider, kendisinin ve diğerlerinin görevleri başarabileceği konusunda güven vermelidir (Heifetz ve Laurie, 2001: 135).

Başarılı liderler duygularını nasıl yöneteceklerini ve başkalarının duygularını okumayı ve yönetmeyi bilirler. Bir miktar empati sahibi olmak, bu kişileri farklı kılar. Gerçeklik duygusuna sahip olurlar, güçlü ve zayıf yönlerinin bilincindedirler. Neyin arkasında durduklarını ve nasıl ilişkiler kurup devam ettireceklerini iyi bilirler. Tüm bunların ötesinde, duygusal olarak istikrarlıdırlar (Vries, 2007: 210). Nitekim lider, kendi zayıf yönlerini keşfeden ve bunları giderme çabası içine giren kişidir (Altılar, 2004: 363).

Başarılı liderlerde bulunan ortak özelliklerden biri, duygusal zekaya sahip olmalarıdır. Bu, bilişsel zeka (IQ) ve teknik becerilere gerek olmadığı anlamına gelmez. Ancak, araştırmalar göstermiştir ki duygusal zeka, etkin liderlik için bir gerekliliktir. Bir kişi üstün bir zekaya, analitik düşünce yapısına sahip olsa da, duygusal zekası olmadan liderlik yapamaz (Ayhan, 2004: 314). Herhangi bir örgütte en etkili kişiler her zaman kendilerinin nasıl hissettiğinin yanı sıra yöneticilerini, çalışanlarını ve iş arkadaşlarını neyin motive ettiğini fark eden kişilerdir. İşbirliği ve iletişimi canlandırmak için de duygusal zekaya ihtiyaç vardır (Segal, 2009: 191).

Duygusal zekası yüksek liderlerin sahip olduğu özelliklerin belirlenmesine yönelik yaklaşım, Goleman'm (2000: 1-447) "İşbaşında Duygusal Zeka" kitabında aşğıdaki bileşenleri içermektedir.

4.2.1 Kişisel Yetkinlikler

Duygusal zekası yüksek bir lider kişisel yetkinlikler kapsamında özbilince sahip olmalı, kendini yönetebilmek ve yüksek bir motivasyona sahip olmalıdır.

4.2.1.1 Kendini Tanıma (Özbilinç)

Özbilincin temeli, duygusal belleğin içimizdeki haznesinden gelen mesajları duyumsama yetimizi ifade eden altıncı his ve sezgidir. Altıncı his ve sezgi gerçeklerden daha fazla öneme sahip olmasa da gerçeklerle birlikte tartılması gerekir. İçimizdeki "doğru" ya da "yanlış" hissi; yapılmakta olan işin tercihlerimize, yönlendirici değerlerimize ve yaşam bilgeliğimize uyup uymadığının habercisidir (Goleman, 2000b: 69-71).

Liderlikte şöyle bir kural vardır: başkalarına liderlik etmek, önce kendine liderlik etmekle başlar. Kendine liderlik etmek; kendini bilmeye, kendini tanımaya dair bir felsefedir (Altılar, 2004: 155-159). Kendini tanıma sürecinde yöneticiler kendi güçlü ve zayıf yanlarını araştırmalıdır; hangi alanlarda değer kattıklarını ve hangi alanlarda yeteneklerini daha fazla geliştirmeleri gerektiğini keşfetmelidirler. Bu sayede hem zayıf yanları üzerinde çalışabilir, hem de bu zayıflıkları dengelemeye yardımcı olacak başkalarını arayabilirler (Vries, 2007: 279-280). Güçlü ve zayıf yanları ortaya çıkarmak için geribildirim analizi yapılmalıdır; yani kilit bir karar alınırken veya eylem gerçekleştirilirken sahip olunan beklentiler, elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmalıdır (Drucker, 2006: 153-155).

Liderler, kim olduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını, bunlardan güçlü yanlarını öne çıkarıp, zayıf yanlarını telafi etmeyi bilen kişilerdir (Altılar, 2004: 365). Liderlik durumlarında tüm yetkinlikleri iyi dengelenmiş bir grupta bir araya toplayan bir yönetici rol dağılımı oluşturmak kritik bir önem taşır; bu sayede yönetici ekip karşılaşılan meydan okumaları bir birim olarak göğüsleyebilir (Vries, 2007: 279280).

Kişisel yetkinliklerde temel yapıtaşı niteliğindeki kendini tanıma yetisi üç bileşenden oluşmaktadır:

- **Duygusal Özbilinç**

Duygusal özbilinç, duygularımızın performansımızı nasıl etkilediğini kavrama ve değerlerimizi karar verirken rehber olarak kullanma yetisini ifade eder. Her türlü işte performansımızın ince ayarını yapmakta, başkaldıran hislerimizi yönetmekte, motivasyonumuzu sürdürmekte, etrafımızdakilerin hislerini doğru algılayarak uyum sağlamakta ve liderlikle ekip çalışması için önem taşıyan beceriler dahil, iş hayatımızdaki sosyal becerilerimizi geliştirmekte bize rehberlik eden şey, bu bilinçtir (Goleman, 2000b: 71-72). Duygusal zekanın getirdiği özbilinç olmadan insanları yönetmek çok güçtür. Liderler kendilerine hangi koşullarda kendilerini en mutlu ve en iyi hissettiklerini sormalıdır (Vries, 2007: 279).

- **Doğru Özdeğerlendirme**

Doğru öz değerlendirme, kişisel güçlü yönlerimiz ve sınırlarımız hakkında samimi bir anlayış, iyileştirmemiz gereken şeylerin net bir vizyonu ve deneyimlerden öğrenme yeteneğini ifade eder. Bu yeterliliğe sahip olanlar kendilerini gözlemler, deneyimlerinden öğrenirler, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varırlar, samimi geri bildirimlere, yeni bakış açılarına, kendini geliştirmeye ve sürekli öğrenmeye açıktırlar ve kendileri için bir hoşgörü ve bakış açısına sahiptirler. (Goleman, 2000b: 71-80). Yüksek öz farkındalığa sahip liderler genellikle sınırlı ve güçlü güçlerini bilirler ve

kendileri hakkında bir mizah anlayışına sahiptirler. Yapıcı eleştiri ve geri bildirimleri iyileştirmek ve memnuniyetle karşılamak için neye ihtiyaç duyduklarını dikkatlice öğrenirler. Doğru öz değerlendirme, liderin ne zaman yardım isteyeceğini ve yeni liderlik güçleri geliştirirken nereye odaklanacağını bilmesini sağlar (Barutçugil, 2006: 296).

- **Özgüven**

Özgüven, kendi yeteneklerimizden, değerlerimizden ve hedeflerimizden emin olmanın cesaretini ifade eder. Kendine güvenen bireyler, kendinden emin bir izlenim bırakır, varlıklarını hissettirir, popüler olmayan fikirleri ifade eder, her şeyi doğru şekilde alır ve belirsizlik ve baskıya rağmen sağlıklı kararlar alır. (Goleman, 2000b: 71-88). Güven olmadan, sağlıklı bir karşılıklı güven ortamı kurulamaz. (Altı, 2004: 473). Liderler yetenekleri hakkında doğru bilgiye sahiptir ve güçlü yönlerine güvenebilirler. Kendine güvenen liderler zor bir görevi kolayca üstlenebilirler. Bu tür liderler genellikle bir grupta kolayca göze çarparlar çünkü kendilerine güvenirlere ve varlıklarını herkese hissettirirler (Barutçugil, 2006: 296). Liderler eylem yönelimli bireylerdir, bir iş başarmaktan hoşlanırlar. Kendilerine tam güvenmedikleri zamanlarda bile, başkalarına tersini düşündürecek şekilde bir izlenim bırakırlar. Kendilerinden emin oldukları için insanları kendi amaçları doğrultusunda iş yapmaya yönlendirebilirler (Vries, 2007: 209).

4.2.1.2 Kendini Yönetebilme (Özdenetim)

Kendini yönetebilme, sıkıntı veren hislerle başa çıkmayı ve bunun yanı sıra güdülerini idare etmeyi, diğer bir deyişle kendine çekidüzen vermeyi ifade eder (Goleman, 2000b: 106). Her birey zaman zaman kötü ruh haline girebilmekte ve duygusal dürtülerle karşılaşabilmektedir ancak, bazı bireyler bunları kontrol altına alıp yönetmeyi başarabilmektedir (Çay, 2009: 62).

Kendini yönetebilme yetisi beş bileşene sahiptir:

- **Duygusal Özdenetim**

Duygusal özdenetim yıkıcı duyguların ve güdülerin etkili bir şekilde yönetilmesini ifade eder. Bu yeterliliğe sahip bireyler motivasyonel duyguları ve üzücü duyguları ile başa çıkabilir, çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğuk davranırlar; düşünceleri açıktır ve baskı altında dikkati dağılmaz. (Goleman, 2000b: 106-107). Kendi duygularını kontrol edebilen liderler rahatsız edici duygu ve isteklerini yararlı biçimde yönlendirirler. Liderin yüksek stres altında ya da kriz döneminde sakin kalarak açık bir zihinle düşünebilmesi bir özdenetim göstergesidir (Barutçugil, 2004: 286).

- **Güvenilirlik**

Güvenilirliği olan bireyler ahlaki kurallara uygun davranır, kendi hatalarını kabul eder ve başkalarının ahlaksız eylemlerine karşı çıkar, kararlı ve ilkeli bir tutum sergiler ve kelimenin özü oldukları için güven inşa ederler (Goleman, 2000b: 116). Etkin liderler kendilerinden bir şey yapmaları istendiğinde bunu yaparlar, güvenilir kişilerdir ve sonuna kadar giderler (Vries, 2007: 209). Güvenilir olmayan bir lideri kimse takip etmez. Takipçiler, liderlerinin onları kendi çıkarları için kullandığını düşünmek istemezler. Güven, lider ve takipçileri bir arada tutan tutkal ya da çimento gibi görülebilir. Güvenilirlik ne kadar fazla olursa, çimentonun harcı da o kadar çok ve kaliteli olur (Altılar, 2004: 470). Güven uyandırma ihtiyacı ve güvenilmeye değer olma arzusu, yöneticilerin daima akimda tutması gereken olgulardır. Güven olmadan diğer niteliklerin çoğu işe yaramaz; bir başka deyişle liderin başarısı başkalarının ona ne kadar güvendiğiyle yakından ilgilidir (Vries, 2007: 285).

- **Vicdanlılık**

Vicdanlılık; dakik, işinde özenli, özdisiplinli ve sorumlulukları konusunda titiz olmayı ifade eder. Vicdanlılık seviyesi yüksek olan birey, taahhütlerine uyar, sözlerini tutar, amaçlarını gerçekleştirmekten kendini sorumlu tutar, düzenli ve dikkatli çalışır ve gerçekte olduğundan daha iyi görünmesini sağlayan bir hava yaratır. Hatalarının ve başarısızlıklarını kabullenerek sorumluluğu üstlenir, sorunları gidermek için harekete geçer (Goleman, 2000b: 55-122). Buna bağlı olarak vicdanlılığı yüksek olan bir liderin takipçilerini etkileme gücü de fazla olur.

- **Yenilikçilik**

Bu yeteneğe sahip bireyler, çeşitli kaynaklardan yeni fikirler arar ve bulur, sorunları çözmek için yeni ve orijinal fikirler üretir, yeni perspektiflerden yararlanır ve düşünürken yeni riskler alır. İş dünyasında yenilikçi olmanın duygusal temeli inovasyondan zevk almaktır. İşyerinde yaratıcılık, sonuçlara ulaşmak için uygulanan yeni fikirlerin etrafında dönmektedir. Bu yetiye sahip liderler temel sorunları derhal tanımlayıp, aşırı karmaşık görünen sorunları basitleştirebilir, en önemlisi başkalarının gözden kaçırdığı özgün bağlantı ve modelleri bulabilirler (Goleman, 2000b: 123-129). Karmaşık sorunlarla özgün ve hızlı bir şekilde başa çıkabilmek ise onları takipçilerinin gözünde daha değerli ve etkileyici kılacaktır. Yendik liderliğin doğasında var olduğundan, liderler genellikle yenilikçilik yetisine sahiptir.

- **Uyumluluk**

Uyumluluk, değişen durumlara uyum sağlama ve engelleri aşma esnekliğidir (Barutcuğil, 2004: 286). Uyarlanabilirlik, belirli bir duruma bakarken çok sayıda görüşü dikkate alma esnekliğini gerektirir. Bu esneklik aynı zamanda duygusal güce de bağlıdır: belirsizliğe ayak uydurmak ve beklenmedik olaylar karşısında sakin kalmak (Goleman, 2000b: 128). Uyumlu liderler, odak veya enerjiyi kaybetmeden çok sayıda talebi karşılayabilir ve örgütsel yaşamın kaçınılmaz belirsizliklerinden rahatsız

olmazlar. Bu tür liderler yeni zorluklara uyum sağlamak için esnek bir şekilde hareket edebilir, hızlı değişime hızla adapte olabilir ve yeni veri veya gerçeklerle karşılaştıklarında zekice düşünebilirler (Becerren, 2012: 89).

4.2.1.3 Motivasyon (Güdüleme)

Başarıya odaklanarak kendini ve birlikte çalıştıkları bireyleri motive etme yeteneği, duygusal zekaya sahip liderlerin özelliklerinden biridir. Başarıya yönelik bir motivasyon, liderin hedefi büyütmesini ve başarısızlıklardan korkmamasını sağlar (Ayhan, 2004: 310).

Duygular, doğuştan gelen zihinsel yetenekleri düşünme ve planlama, bir hedefe ulaşma arayışı ve problem çözme gibi yetenekleri engellediği veya güçlendirdiği ölçüde tanımlar. Coşku ve haz ile motive olduğu ölçüde ve uygun kaygı düzeyiyle bile başarıya ulaşır (Ayhan, 2004: 310). Kendi duygularımızın farkında olma ve onları yönetme süreçleriyle başa çıkmayı öğrenebilirsek duygulan bir amaca ulaşmada kullanmayı da öğrenebiliriz; yani kendimizi motive edebiliriz (Vries, 2007: 48).

Motivasyon becerisine sahip bireyler, her zaman yapılan işin neden öyle yapıldığını sorgulayarak daha farklı yollar olup olmadığını araştırırlar. Hedefi sürekli yukarıya taşırlar ve hem kendilerinin, hem ekiplerinin, hem de örgütün gelişmesini sağlarlar. Başarısızlıklardan yılmazlar ve her zaman iyimserdirler (Berkman, 2004: 393).

Motivasyon yetisi dört bileşenden oluşmaktadır: *Başarma Dürtüsü*

Başarma dürtüsü, gelişmeye ya da bir mükemmellik seviyesini yakalamaya çalışmayı ifade eder. Bu yeterliliğe sahip bireyler sonuçlara yöneliktir, amaçlarına ve standartlarına ulaşma dürtüleri çok yüksektir; kendilerini zorlayacak hedefler belirler ve sonuca ulaşmak için riske girerler; performanslarını geliştirmenin yollarını öğrenirler ve belirsizliği azaltarak işlerini daha iyi yaparlar (Becerren, 2012: 89-90).

- **Bağlılık**

Örgüt ya da grubun vizyon ve hedeflerini benimsemeyi ifade eden bağlılık yeterliliğine sahip olan liderler; daha büyük bir örgütsel hedefi yerine getirmek için özveride bulunmaya hazırdır, karar alırken ve seçenekleri netleştirirken grubun ana değerlerini kullanırlar ve grubun misyonun gerçekleştirmek için fırsat yaratırlar (Goleman, 2000b: 145-152). Liderlerin sahip olduğu bağlılığın bir diğer göstergesi de yeni vizyon oluşturarak takipçilerini bu vizyonu gerçekleştirme yönünde etkileme çabalarıdır. Örgüte bağlılık ne kadar yüksek olursa, ortaya çıkacak zorluklara katlanma derecesi ve belirlenen örgüt amaçlarına ulaşma isteği de o kadar yüksek olacaktır.

- **İnsiyatif**

Eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmaktır (Barutçugil, 2004: 287). İnsiyatif sahibi kişiler uzak görüşlüdür ve proaktif; dış olaylar tarafından zorlanmadan önce harekete geçerler ve sorunları oluşmadan önce görüp bunun için önlemler alırlar (Goleman, 2000b: 158). İstenilen sonucu - kendi kaderlerini yönetmek için ihtiyaç duydukları şeyleri - sunabildiklerini düşünen liderlerin girişimciliği mükemmeldir. Beklemek yerine fırsatları yakalar veya yaratırlar. Böyle bir lider, geleceğe yönelik daha iyi beklentiler yaratmak için evrakları delip tereddüt etmekten bile kaçınmaz (Beceran, 2012: 90).

- **İyimserlik**

İyimserlik olayların iyi yönünü görmektir. İyimser bir lider engellerle ve direnişlerle karşılaştığında da hedeflerine odaklanmayı sürdürür, tehdit ve tehlikelerden çok fırsat ve olanakları görür. Başkalarına olumlu gözle bakar, onlardan yapabileceklerinin en iyisini bekler. Şikayet, suçlama ve gereksiz eleştiriden kaçınır, başarısızlık korkusu yaşamaz ve gelecekte umutludur (Barutçugil, 2004: 287).

İyimser liderler yenilginin gerçekçi bir değerlendirmesini kolayca yapabilir, yenilgiyi kendi kusur ya da eksikliklerinin değil, başka bazı etkenlerin sonucu olarak görür ve bu konuda bir şeyler yapma gücüne sahip olduklarına inanırlar. Liderin görevinin oldukça stresli ve zor olduğu düşünüldüğünde, umutlu ve iyimser olması iş sonuçları açısından yararlı olacaktır (Goleman, 2000b: 163-166).

4.2.2 Sosyal Yetkinlikler

Duygusal zekası yüksek bir lider, sosyal yeterliliklerin yanı sıra etkileme, iletişim, çatışma yönetimi ve değişim katalizi gibi beceriler kapsamında empati kurabilmelidir.

4.2.2.1 Empati

Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezme, empatinin özünü oluşturur. İnsanlar hislerini kelimelerden çok ses tonu, yüz ifadesi veya sözel olmayan başka yollarla anlatır, bu yolları sezme yeteneği ise daha temel yeterlilikler olan öz bilinç ve özdenetime dayanır. Kendi hislerimizi sezme ve bu hislerin baskınına engel olma yetimiz yoksa başkalarının hislerinin farkına varmamız mümkün olmayacaktır (Goleman, 2000b: 171). Empati, bireyler arası ilişkileri başarıyla yönetmek, başkalarının duygularıyla baş etmek anlamına gelir. Bu da, liderin kendi duygularının farkında olup liderlik ettikleri bireylere empatiyle uyum sağlamalarını gerektirir (Altın, 2004: 486).

Son derece benmerkezci anlayışa sahip olan yöneticiler kendilerini başka bir bireyin yerine koymada oldukça zorlanırlar. Başka birinin gözünden dünyanın nasıl görüldüğünü hayal edemezler. Ancak bu beceriyi edindiklerinde liderler başkalarının duygularını yönetmeye, birlikte çalıştıkları insanları duygusal araçlar kullanarak etkilemeye başlarlar (Vries, 2007: 49).

Empati yeterliliği, aşağıda açıklanan beş sosyal yetiyi temsil eder:

- **Başkalarını Anlamak**

Başkalarını anlamak, diğer bireylerin hislerini ve bakış açılarını sezmek ve onların endişeleriyle etkin şekilde ilgilenmek demektir. Başkalarını anlayabilen liderler iyi birer dinleyicidir ve duygusal ipuçlarına karşı dikkatlidir, duyarlılık gösterir ve başkalarının bakış açılarını anlarlar, onların gereksinim ve hislerini anlayarak onlara yardımcı olurlar (Goleman, 2000b: 174-175).

- **Başkalarını Geliştirmek**

Başkalarını geliştirmek, başkalarının gelişim gereksinimlerini sezmek ve yeteneklerini pekiştirmektir (Goleman, 2000b: 185). Bu konuda usta olan bir lider, yardım ettiği bireylerin hedeflerini, güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak onlara ilgi gösterir. Doğal bir akıl hocası ve eğitmendir (Barutçugil, 2004: 289). Programlı eğitim verir, bireylerin becerilerini sınayan ve besleyen görevler önerir ve yararlı geribildirimler sunarlar. Güçlü bir eğiticilik ve akıl hocalığı ise çalışanların daha iyi performans göstermelerine yardımcı olur, iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarını artırır (Goleman, 2000b: 185-187).

- **Hizmete Yönelik Olmak**

Hizmete yönelik olmak, müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin etmek, kabullenmek ve karşılamaktır (Goleman, 2000b: 191). Hizmet yeterliği yüksek olan liderler müşteriyle doğrudan ilişkideki insanların ilişkilerini sürdürmelerini sağlayacak bir duygusal iklim yaratır, yapıcı geribildirim sağlayarak müşteri bağlılığını artırır. Müşterilerin tatmin olup olmadıklarını izleyerek beklentilerine ulaşmalarını sağlarlar. İsteyerek ve severek, güvenilir bir danışman olarak hizmet ederler (Barutçugil, 2004: 288).

- **eşitlilikten Yararlanmak**

Çeşitlilikten yararlanmak, farklı bireyler aracılığıyla ortaya çıkan fırsatları beslemektir. Farklılıkta güç vardır ve bu, çeşitlilikten yararlanmanın önemini giderek daha da artırmaktadır. Liderler farklı altyapılara sahip bireylerin işe kazandırdığı içgörülere değer verdiğinde, rekabet yeteneğini artıracak şekilde örgütsel öğrenime önyak olabilirler. Bu yeterliliğe sahip olan liderler farklı altyapıları olan bireylere saygı duyar, onlarla iyi ilişkiler kurarlar. Farklı dünya görüşlerine karşı anlayışlı ve grup farklılıklarına duyarlıdırlar. Çeşitliliği fırsat olarak görür, farklı insanların gelişim gösterebileceği bir ortam yaratırlar. Önyargılar ve hoşgörüsüzlüğe de meydan okurlar. (Goleman, 2000b: 196-202).

- **Politik / Organizasyonel Bilinç**

Politik bilinç, sosyal ve politik akımları algılamaktır. Bu duygusal yeterlilik, hem özdenetime hem de empatiye dayanır ve insanların kendi bakış açısının etkisinde kalmak yerine durumu berrak bir şekilde görmelerini sağlar (Goleman, 2000b: 203-205). Duygusal zekası yüksek bir lider politik açıdan uyanık davranabilir, kritik toplumsal ilişki ağlarını görebilir ve önemli güç ilişkilerini okuyabilir. Bu tür liderler bir örgütte işlerliği olan politik güçler kadar, yerleşik değerleri ve insanlar arasında geçerli olan sözsüz kuralları da anlayabilir (Barutçugil, 2004: 288). Durumları tarafsız bir gözle, kendi önyargı ve varsayımlarının çarpıtıcı merceğinden bakmadan algılayabilir ve karşılaştıkları duruma etkili biçimde tepki verebilirler (Goleman, 2000b: 204).

4.2.2.2 Sosyal Beceriler

Kendi duygularını anlayıp kontrol edebilen ve başkalarının duygularına empatiyle yaklaşabilen bireyler, genelde kişilerarası ilişkilerde de çok başarılı olurlar. Sosyal beceriye sahip bireyler, geniş bir çevreyle güçlü bir iletişim kurarlar, çünkü sadece

tanışıklık kurmakla yetindikleri insanların yardımına, günün birinde ihtiyaç duyabileceklerini bilirler (Çay, 2009: 67).

Sosyal beceriler aslında duygusal zekanın ilk dört özelliğinin bir sonucudur. Sadece yüksek duygusal zekaya sahip liderler, ilişki yönetimi ve sosyal yetenekleri sayesinde birlikte çalıştıkları insanları başarı için motive edebilecek, onları yönetmede ve ikna etmede başarılı olabilecektir. (Ayhan, 2004: 313).

Sosyal beceriler, aşağıda açıklanan yeterlilikleri temsil eder:

- **Etkileme**

Etkileme sanatı, diğer bireylerde belirli duyguların uyandırılması ve bunların etkili şekilde idare edilmesini gerektirir. İnsanları ikna etmek için etkili taktikler kullanılır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler insanların gönlünü kazanmakta beceriklidir, fikir birliği ve destek oluşturmak için dolaylı etkileme gibi karmaşık stratejiler kullanırlar (Goleman, 2000b: 208-215). Bir liderin etkileme gücünün göstergeleri; belli bir dinleyiciye hitap edecek doğru şeyi bulmaktan, kilit kişilerden nasıl onay alınacağını bilmeye ve inisiyatif kullanabilmek için gereken destek ağını kurmaya kadar uzanır. Etkileme yetisine sahip lider ikna edicidir ve bir gruba hitap ederken ilgi uyandırır (Barutçugil, 2004: 289). Empati, etkileme açısından son derece önemlidir; başkalarının neler hissettiğini sezmeden, onlar üzerinde olumlu bir etki bırakmak zordur. Etkileme becerisine sahip liderler, muhataplarının mesajlarına vereceği tepkiyi sezebilir, hatta önceden görebilir ve herkesi istenen hedefe doğru etkili bir şekilde yönlendirebilirler (Goleman, 2000b: 215-216).

- **İletişim**

İletişim, açıkça dinlemeyi ve inandırıcı mesajlar yollamayı gerektirir (Goleman, 2000b: 221). Liderler insan yönetimi işindedir, zamanlarının çoğunu insanlarla ilgilenerek geçirirler ve işin bu kısmından zevk alırlar (Vries, 2007: 209). İletişim

becerisine sahip liderler karşılıklı ilişkilerde etkilidir, iyi dinler, karşılıklı anlayış arar ve bilgilerin tam anlamıyla paylaşılmasını hoş karşılarlar. Zor meseleleri doğrudan çözmeye çalışırlar. Açık iletişimi destekler ve iyi ya da kötü tüm haberleri kabul ederler. Kendi ruh hallerini denetler, nötr bir ruh hali yaratarak sakin kalıp kendilerine hakim olmayı başarabilirler (Goleman, 2000b: 221-223).

- **Çatışma Yönetimi**

Çatışma yönetimi, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamayı içerir (Goleman, 2000b: 225). Çatışmaları en iyi şekilde yöneten liderler, bütün tarafları konuşturabilir, farklı bakış açılarını anlayabilir, sonra da herkesin destekleyebileceği ortak bir ideal bulabilirler. Çatışmayı yüzeye çıkarır, tüm tarafların duygu ve görüşlerini dikkate alır ve enerjiyi yeniden grubun ortak idealine yönlendirirler (Becerren, 2012: 93). Sorunları daha oluşurken tespit edip ilgili tarafları yatıştırmaya yönelik adımlar atarlar. Münazara ve açık tartışmaları teşvik eder, kazan-kazan çözümleri yaratırlar. Karşı tarafın en çok önemsendiği noktaları sezebilir ve o noktalarda incelikle ödün verirken, aynı derecede duygusal ağırlık taşımayan konularda karşı tarafın özveride bulunmasını sağlarlar. Bunu da empati sayesinde başarırlar (Goleman, 2000b: 225-227).

- **Liderlik**

Liderlik, bireylere ve gruplara ilham vererek yol göstermeyi gerektirir (Goleman, 2000b: 232). Çekici bir vizyonla yol gösterme ve heyecan yaratmayı içerir. İlham verici liderler, hem uyum yaratır hem de ortak bir vizyon ve misyonla insanları harekete geçirirler. Bu tür liderler, başkalarından istediklerinin simgesi olurlar. Olağan görevlerin ötesinde ortak ve yüksek bir amaç duygusu yaratarak işe heyecan katarlar ve kendi coşkularıyla başkalarına örnek olurlar (Barutçugil, 2004: 288). Lider, örgütün duygusal ikliminin temel kaynağıdır. Liderlerde duygulan aktarma yeteneği çok

güçlüdür, çünkü bir gruptaki insanlar en çok liderlerine dikkat ederler. Bu yüzden liderin ruh halinin grup üzerindeki etkisi de büyük olur. Başarılı liderler, örgütün her yanına yayılan yüksek düzeyde olumlu bir enerji verirler. Liderin ruh hali ne kadar olumluysa, gruptaki bireyler de o kadar olumlu, yararlı ve işbirliğine yatkın olacaktır (Goleman, 2000b: 235-236).

- **Değişim Katalizörlüğü**

Değişim katalizörlüğü, yeni bir doğrultuda başlangıç yapmak, yönetmek ve liderlik etmektir (Barutçugil, 2004: 289). Değişim katalizörü olan liderler değişim ihtiyacını fark edebilir, statükoya meydan okuyabilir ve yeni düzeni destekleyebilirler. Direnişle karşılaşsalar bile değişimin güçlü taraftarları olabilir, onu cazip bir biçimde savunabilirler. Ayrıca değişimin önündeki engelleri aşmanın pratik yollarını da bulurlar (Becerem, 2012: 92). Başarılı liderler yeni fikirlere ve yeni deneyimlere açıktır, başka bir deyişle maceracı insanlardır. İş dünyası küresel boyutlara ulaştıkça bu nitelik daha da önemli hale gelmektedir (Vries, 2007: 209). Günümüzde örgütler yapılarını yeniden düzenlemekte; bazı bölümlerini birleştirmekte, başka şirketleri satın almakta, hiyerarşileri düzleştirmekte vb. değişimler gerçekleştirerek küreselleşmektedir. Dolayısıyla bu değişimlere öncülük etme yeteneği giderek daha önemli hale gelmektedir. (Goleman, 2000b: 246).

- **Bağlar Kurmak**

Bağlar kurmak, çıkar amaçlı ilişkiler kurmayı ifade eder. Amaca hizmet eden ilişkileri geliştirme yetisine sahip liderler karşılıklı fayda sağlayacak ilişkileri arayıp bulur, yaygın informal ağlar ve dostça ilişkiler kurup bunları sürdürürler. Kişisel temaslardan oluşan ağlar, bir tür kişisel sermayedir; işlerin başarıya ulaşması başka insanlardan oluşan bir ağın işleyişine bağlıdır. Ağlarını iyi kullanan liderler aynı

zamanda, cevaplan bulmak için daha geniş bilgi ağı kullanmak zorunda olanlara kıyasla muazzam bir zaman avantajına sahiptir (Goleman, 2000b: 260-263).

- **İmece ve İşbirliği**

Ortak çalışmayı sağlamak ve takım oluşturmaktır. Lider bir dostluk havası yaratır ve saygı, yardım ve işbirliğine kişisel örnek oluşturur. Diğer insanların ortak çabaya etkin ve coşkulu şekilde katılmalarını sağlar (Barutçugil, 2004: 290). Etkin liderler işbirlikçidir, esnek ve hoşlanılabilir bireylerdir (Vries, 2007: 209). Göreve odaklanışlarını, ilişkilere gösterdikleri ilgiyle dengelerler. Planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşarak işbirliği yaparlar (Goleman, 2000b: 266).

- **Ekip Yetileri**

Ekip yetilerine sahip olmak, kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmayı ifade eder. Bir ekipte bulunan her bireyin birlikte yapılan işi sevmesini sağlamak, ekip kurmanın ve liderliğin en önemli noktasıdır. Bu yeterliliğe sahip liderler saygı, yardımseverlik ve işbirliği gibi ekip niteliklerine örnek teşkil ederler. Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılık oluşturarak ekibin tüm üyelerinin etkin ve istekli katılımını sağlar ve grup itibarını korurlar (Goleman, 2000b: 272-275). İyi liderler diğer bireylere güvenirlere ve zor durumları olumlu şekilde yeniden çerçeveselendirebilirler. Bu sayede mükemmel ekip oyuncularını olurlar (Vries, 2007: 209).

4.3 Duygusal Zekası Yüksek Liderlerin Örgüte Etkileri

Duygular konusunda çözümlenemeyen sorunlar, kuramlarda büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biridir. Bu sorunları belirleme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da liderlerin üzerindedir. Lider pozisyonuna sahip olan birey, astlarından ve müşterilerinden gelen duygusal taleplerin farkına varabildiği, onları değerlendirebildiği ve onlara uygun tepkiler verebildiği ölçüde etkin olacaktır (Acar, 2002: 56).

Duygusal zekaya sahip bireyler hem kendilerini hem başkalarını motive etmede daha etkindir, dolayısıyla liderlik konumunda da başarılı olurlar (Vries, 2007: 37). Tram ve diğerlerine göre duygusal zekası yüksek olan liderler kendilerinin ve çalışanlarının duygularını yönetebilen, çalışanlarını daha yaratıcı ve esnek olmaya yönlendirerek onların iş doyumlarını artırabilen bireylerdir. Ayrıca bu liderler çalışanlarıyla etkin ilişkiler kurabilir, kurum içinde işbirliği, koordinasyon ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını geliştirerek çalışanlarının performansının artmasına katkıda bulunabilirler (aktaran Doğan ve Demiral, 2007: 225-226).

Çetinkaya ve Alparslan'a (2011: 364) göre; günümüzde bireylerin yüksek bir duygusal zekaya sahip olması, örgütlerde başarının anahtarı kabul edilmektedir. İş hayatında bireyin hangi mesleki bilgi ve becerilere sahip olması gerektiğinin yanı sıra insanlarla nasıl iletişim kurdukları ve nasıl anlaştıkları konuları da önemli olmaktadır. Duygusal zekasını kullanan, başka bir deyişle kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanların kurduğu bireylerarası ilişkiler güvene dayalı olmaktadır. Bu sayede bireyler fikirlerini açıkça dile getirmekte, hem kendilerini hem de birlikte çalıştıkları kişileri ulaşılmak istenen amaca rahatça yönlendirebilmekte, zor şartlar altındayken olumlu düşünme özelliğini koruyarak motivasyonun yüksek olmasına katkı sağlamakta ve çatışmalarda olumlu atmosferi koruyarak çözüme odaklanmayı sağlamaktadır. Dolayısıyla, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların örgüt başarısında önemli rolleri ve katkıları olduğu söylenebilir.

Liderler, izleyicilerinde olumlu duygular oluşturmakla yükümlü olduğu için, duygusal açıdan zeki olmalıdırlar. Duygusal açıdan zeki olmak ise, çift yönlü iletişim kurmayı, dinlemeyi, anlamayı, öğrenmeyi ve eyleme geçirmeyi gerektirir. Ayrıca duygu, düşünce ve davranışların hem kendi hem de başkaları üzerinde oluşturacağı

etkiyi bilmek gerekir. Duygusal zekası yüksek olan liderler hem kendi hem de başkalarının duygularını tanır, ihtiyaçlarının bilincinde olur ve o yönde hareket eder (Bridge, 2003b: 15).

Örgütlerde yaşanan anlaşmazlıklar, gerginlik, öfke ve güvensizlik, zayıflayan bağlılık ve sadakat duyguları, iş yaşamında duygusal zeka yeterliliklerinin önemini ortaya çıkarmış ve duygusal zekası yüksek liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların bulunduğu kurumlarda daha etkili ilişkiler ve iletişim geliştirilmekte, daha mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamının yaratılabilmektedir (Çay, 2009: 95).

Yüksek duygusal zekaya sahip bir lider inandırıcı, birleştirici ve motive edicidir. Kendi tavırlarını, bunların diğer insanları ne şekilde etkilediğini anlar ve gerek kendi gerekse diğer insanların duygularını yönlendirebilir. Bu yetilere sahip bir lider, diğerlerine ilham verir ve kendilerini güvende ve önemli hissetmelerini sağlar (Aysel, 2006: 104).

Kuramların başarısında önemli rolü olan liderlerin yüksek duygusal zekaya sahip olmaları, çalışanların kuruma bağlılığının ve motivasyonlarının sağlanmasında, personel devir oranının azaltılmasında, değişime açık olunması ve etkin iletişimin sağlanmasında kritik bir öneme sahiptir. Çalışanlarını kurumun amaçları doğrultusunda motivasyonla harekete geçirebilen liderler yüksek duygusal zekaya sahiptir (Doğan ve Demiral, 2007: 228).

Duygusal zekanın liderlikle olan ilişkisini tespit etmek için etkili liderlik davranışlarının neler olduğunu inceleyen Jennifer George'a göre; etkili liderler, astları arasında organizasyonun amaç ve hedefleri gerçekleştirmede ortak duygular uyandıran ve güdüleyen, astlarına yaptıkları işin ve davranışlarının önemini vurgulayan, astları arasında güven ve işbirliğini geliştiren, aynı zamanda tutku uyandıran, karar vermede

ve değişimde esneklik gösteren, organizasyon için anlamlı bir kimlik ortaya çıkaran liderlerdir. Ayrıca, etkili bir yönetim için duygusal zeka becerilerinin gerekli ve önemli olduğunu belirtmiştir (aktaran Çay, 2009: 69).

Duygusal zeka, mantıksal ve istatistiksel analizlerden ziyade yaratıcılık, etkileme, ikna etme, ekip çalışmasına yatkınlık, öz bilinç, özyönetim, sosyal yetkinlik ve ilişki yönetimi gibi konuları kapsayan bir sistemdir. Liderlerin karşılaştığı sorunlar doğrudan ya da dolaylı iletişimsel sorunlar olduğu için, yüksek duygusal zekaya sahip liderler tüm bu sorunları kolayca çözümlenebilmektedir (Geçikli, 2012: 20).

Liderler davranışlarıyla, verdiği kararlarla, konuşma biçimi ve tüm hareketleriyle izleyicilerine örnek oluşturur ve bir model olarak görülürler. Bu yüzden liderlik, insanları etkileyebilmek ve üstün performans yaratmak için önemlidir. Lider, duygusal zeka yeteneklerine ne kadar sahip ise etrafındaki o kadar iyi yönetebilecektir (Aysel, 2006: 105). Yüksek duygusal zeka seviyeleri, bilgi paylaşımını, güveni, sağlıklı risk almayı ve öğrenmeyi geliştiren iklimler yaratır. Düşük duygusal zeka seviyeleri ise korku ve endişe dolu iklimler yaratır. Gergin veya korkmuş çalışanların kısa vadede çok üretken olabileceği için örgüt iyi sonuçlar alabilir, ancak bu kalıcı olmayacaktır (Goleman vd., 2001:44).

Ülker (2008: 83), günümüzde duygusal zekanın özellikle ülkemizde yeterince algılanmadığı ve yaşamımızda hak ettiği değere ulaşmadığını, yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin pasif, korkak, kendini kabul ettirme çabasında olan zavallılar gibi algılandığını, bu tür kuramların hiçbir zaman yüksek performans gösteremediğini ifade etmiştir. Duygusal zekanın iş hayatında çok önemli olduğu, fakat duygusal zeka eğitimi alamamış bireylerin çoğunlukta olduğu bir kurumda, sadece lider/yöneticinin çabasıyla duygusal yeterliğin artırılarak performansın yükseltilemeyeceği görüşünü savunmuştur. Liderin takım ruhu ve grup dinamiği

içindeki rolünün oldukça önemli olduğunu, ancak kurum ya da toplumda herkesin, minimum seviyede bile olsa duygusal zeka eğitimi alması gerektiğini belirtmiştir.

Liderlik, duygusal zekanın en çok tartışıldığı alanlardan birisidir ve üzerine birçok bilimsel araştırma yapılmaktadır. Eğitim, iş ve siyaset alanlarındaki tartışmalara sıkça konu olan duygusal zeka, günümüz liderleri için aranan bir nitelik konumuna gelmiştir. Polis liderleri açısından bakıldığında yüksek duygusal zekaya sahip olan polis liderlerinin hem örgütteki çalışma atmosferini olumlu yönde etkileyebileceği, hem de halka verilen güvenlik hizmetinin kalitesine katkıda bulunabileceğini düşünen .

Delice ve Günbeyi (2013: 209-210); mesleki stres, fiziki ve psikolojik yorgunluk ve devamlı göz önünde olmanın polis memurlarını ve liderlerini sürekli bir duygusal değişime ittiğini ve duyguların sadece kurum içerisinden kaynaklanan problemlerden değil, dıştan gelen farklı faktörler tarafından da etkileniyor olmasının, polislerin ve özellikle de liderlerinin duygusal zekalarının yüksek olmasını gerektirdiğini ifade etmiştir.

Duygusal zekanın öğrenilebilir olması, değerlendirilmesi gereken bir fırsattır. Yoğun emek ve zaman harcamayı gerektirmesi nedeniyle kolay olmasa da lidere ve örgüte sağlayacağı faydalar düşünüldüğünde bu çabalara değeceği görülecektir. Örgütlerde liderlerin duygusal zekalarını geliştirerek bundan daha fazla faydalanmaları başarı düzeylerini yükseltecektir (Aysel, 2006: 106).

4.4 Duygusal Zeka Ve Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar

Sosik ve Megerian (1999: 367-390) duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderlik ve yönetsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 63 yönetici ve 192 ast üzerinde Bass ve Avolio'nun geliştirdiği çok fatörlü liderlik ölçeği ve duygusal zekanın her boyutu için farklı araştırmacıların geliştirdiği farklı

ölçeklerden yararlanarak bir araştırma yapmıştır. Bulgulara göre duygusal zeka, liderlik davranışı ve performans, yöneticilerin öz farkındalıkla ilgili bir fonksiyondur.

Palmer ve diğerleri (2001: 5-10), duygusal zeka ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 43 yönetici üzerinde Salovey ve arkadaşları tarafından 1995'te geliştirilen Trait Meta Mood Scale (TMMS) ve Avolio ve arkadaşları tarafından 1995'te geliştirilen Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) ölçeklerini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Bulgulara göre transformasyonel liderlerin işlemci liderlerden daha yüksek duygusal zekaya sahip olduğu hipotezi red edilmekle birlikte, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasında etkili liderlik için önemli sayılabilecek pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Gardner ve Stough (2002: 68-78) duygusal zeka ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 110 üst düzey yönetici üzerinde bir araştırma yapmıştır. Etkili liderlerin işlemci davranış gösterenlerden çok dönüşümcü davranışlar gösteren liderler olarak tanımlandığını belirtmişlerdir. Duygusal zekayı ölçmek için Swinburne University Emotional Intelligence Test (SUEIT), liderliği ölçmek için çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Duygusal zekanın, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarıyla yüksek derecede pozitif ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sivanathan ve Fekken (2002: 198-204) duygusal zeka ve ahlaki düşünmenin liderlik stilleri ve etkililiğine etkisini incelemek amacıyla 58 yönetici üzerinde Emotional Quotient Inventory (EQi) ve Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) ölçeklerini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Bulgulara göre duygusal zekası yüksek olan liderler, astları tarafından daha etkili ve daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen bireyler olarak algılanmaktadır.

Ruderman ve Bar-On (2003: 1-24) liderin kişisel başarısının duygusal zekasıyla ilişkisi, başarılı liderlik ve duygusal zeka bağlantısı, duygusal zeka ve başarısızlık

arasındaki ilişki konularını incelemek için 236 lider üzerinde Bar-On'un geliştirdiği 133 soruluk EQ-i ölçeğini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Sonuçlara göre başarılı liderliğin en az %55i duygusal zekaya dayanmaktadır. Liderlik üzerinde en güçlü etkiye sahip duygusal zeka faktörleri ise empati, kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk, stres toleransı ve problem çözmedir. Duygusal zekası yüksek liderler, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan problemleri daha etkili çözmekte, takım yönetiminde daha başarılı olmakta, değişime daha kolay uyum sağlamakta ve örgüt amaçlarına ulaşmada daha başarılı olmaktadır.

Ashkanasy ve Dasborough (2003: 18-22), "Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching" adlı makalede 144 üniversite öğrencisi üzerinde Wong and Law (2002) tarafından geliştirilen "self-report emotional intelligence survey" ve MSCEIT (Mayer, Caruso, Salovey, & Sitarenious, 2003) ölçeklerini kullanarak liderlik öğretiminde duygusal farkındalık ve duygusal zekayı incelemiştir. Bulgulara göre liderlik eğitimlerinde duygular ve duygusal zeka hakkında öğretim yapılması takım performansını etkileyebilir. Ayrıca duygular, örgütleri anlamada ve bu görüşü liderlik eğitimine eklemeye önemli bir role sahiptir.

Leban ve Zulauf (2004: 554-564) duygusal zeka yetileri ve dönüşümcü liderlik stilleri arasındaki bağlantıyı incelemek amacıyla çeşitli sektörlerdeki işletmelerde çalışan 24 proje yöneticisi üzerinde Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Ability Test (MSCEIT) ve Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X ölçeklerini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Bulgulara göre duygusal zeka yetisi, proje yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline katkıda bulunur ve bu katkı da proje performansını artırır.

Downey ve diğerleri (2006: 250-264), kadın yöneticilerde liderlik stili, sezgi ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla farklı sektörlerden 176 kadın

yönetici üzerinde multifactor leadership questionnaire (MLQ), cognitive style index (CSI), trait meta-mood scale (TMMS), ve workplace Swinburne University Emotional Intelligence Test (workplace SUEIT) ölçeklerini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Bulgulara göre dönüşümcü liderlik davranışı gösteren kadın yöneticiler daha yüksek sezgi ve duygusal zeka düzeylerine sahiptir.

Bar-On ve arkadaşlarının 2006 yılında duygusal zekanın liderlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada 1.096 askerden birliklerindeki liderlik rolüne en uygun kişileri seçmeleri istenmiştir. Liderlik potansiyeline sahip 536 kişiye Bar-On'un geliştirdiği EQ-i uygulanmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki duygusal zeka ve liderlik potansiyeli arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal zeka faktörlerine yüksek derecede sahip olan bireyler yüksek liderlik potansiyeline sahip olarak algılanmaktadır (Bharwaney ve diğerleri, 2007: 8).

Fiedelvey-Van Dijk ve Freedman (2007: 8-20), "Differentiating Emotional Intelligence in Leadership" adlı makalede 3305 çalışan üzerinde Six Seconds Emotional Intelligence Assessment (SEI) ölçeğini kullanarak duygusal zekanın değişik iş kademelerinden nasıl görüldüğünü incelemiştir. Çalışanların örgütte yükseldikçe görevlerinde başarılı olabilmeleri için duygusal zeka becerilerinde yeterlik göstermeleri gerektiğini vurgulamıştır. Elde edilen bulguların istatistiksel değerlendirmesine göre yönetsel konum liderlikle tam olarak özdeşleşmemektedir. Ancak duygusal zeka ile ölçülen liderlik, insanların kariyerlerini yönetsel konumlara ilerletebilir. Yüksek duygusal zeka liderliğin özü değildir, fakat görev kademelerinin özünü oluşturur.

Zafra ve diğerleri (2008: 37-49) "The Role of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Group Cohesiveness On Leadership Emergence" adlı makalede 210 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada sınıf grubuna bağlılık

dereceleri, duygusal zekaları ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada duygusal açıklık, duygusal denetim ve duygusal dikkat faktörlerini değerlendirmeye yönelik Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24; Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995), liderlik stillerini değerlendirmeye yönelik Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre hem yüksek duygusal açıklık, hem de yüksek duygusal denetime sahip bireyler diğerlerine göre daha fazla dönüşümcü liderlik stili sergilerken, duygusal dikkat seviyesinin yüksek veya düşük olmasının dönüşümcü liderlik stili ile ilgisi bulunamamıştır. Yüksek duygusal zeka seviyesine sahip bireylerin, liderlik stillerinde daha dönüşümcü oldukları için sıklıkla lider olarak ortaya çıktığı ve bu durumun özellikle yüksek grup bağlılığı durumunda gerçekleştiği hipotezleri doğrulanmıştır.

Groves ve diğerleri (2008: 225-250); “Developing and Measuring the Emotional Intelligence of Leaders” adlı makalede Mayer ve Salovey modelinde kavramsallaştırılan duygusal zekanın kasıtlı olarak geliştirilmesinin mümkün olup olmadığının deneysel olarak test edilmesini amaçlamıştır. Toplam 535 çalışan işletme öğrencisi örnekleme alınmış, bunlardan 135’i deney grubu olarak ele alınmış ve 11 haftalık bir eğitim programı uygulanmıştır. Duygusal zekanın geliştirilmesi için uygun bir duygusal zeka ölçeği geliştirilmiştir. Bulgulara göre duygusal zeka kasıtlı olarak geliştirilebilir. Kontrol grubu öncesi ve sonrası testlerde anlamlı bir değişiklik göstermezken, deney grubunda duygusal zekanın boyutları ve toplamındaki gelişimi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Modassir ve Singh (2008: 3-21) “Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior” adlı makalede duygusal zekanın dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisini incelemiştir. 114 yönetici ve amir üzerinde yapılan araştırmada Multifactor Leadership

Questionnaire (MLQ), Schutten'nin duygusal zeka ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990) tarafından düzenlenen 24 Madde ölçeği kullanılmıştır. Liderlerin duygusal zekasının takipçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı, ancak dönüşümcü liderlik algısını belirlemede liderin duygusal zekasının tek faktör olmayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Polychroniou (2009: 343-356) yöneticilerin duygusal zekaları ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Rahim ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2002) EQ Index (EQI) ve Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ölçeklerini kullanarak 267 yönetici üzerinde bir araştırma yapmıştır. Sonuçlar duygusal zekanın sosyal beceriler, motivasyon ve empati gibi bileşenlerinin dönüşümcü liderliği pozitif olarak etkilediği ve takım performansını artırdığını göstermiştir.

Ramchunder (2012) "The Role of Emotional Intelligence and Self-Efficacy As Attributes Of Leadership Effectiveness" adlı master tezinde 107 denek üzerinde çok faktörlü liderlik, duygulan değerlendirme ve öz-etkinlik ölçeklerini kullanarak duygusal zeka ve öz-etkinliğin etkili liderlik üzerinde önemli rol oynadığını bulmuştur. Araştırmada üç hipotez kullanılmış ve istatistik analizlerle duygusal zeka ile etkili liderlik arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde duygusal zeka ve öz-etkinliğin de güçlü biçimde birbirine bağlı olduğu vurgulanmıştır.

Mir ve Abbasi (2012: 563-571) "Role of Emotional Intelligence in Developing Transformational Leadership in Higher Education Sector of Pakistan" adlı makalesinde doktora dereceli 345 fakülte öğretim görevlisi üzerinde doğrusal ve çoklu regresyon analizleriyle duygusal zekanın dönüşümcü lider davranışının özünü

oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bulgularında akademik liderlerde duygusal zekanın kullanımının dönüşümcü liderlik davranışını artırdığı özellikle belirtilmektedir.

Singh ve diğerleri (2012: 122-128) “Evaluating the correlation between Emotional Intelligence (EI) and Effective Leadership (EL) among managers in Miri Shipbuilding Industry” adlı çalışmada 50 müdür ve 8 proje yöneticisi denek olarak kullanmıştır. Araştırma altı hipotezin doğrulanmasını amaçlamıştır. Bulgular; etkili liderlik ve öz farkındalık, özdenetim, empati ve sosyal yetiler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, ancak etkili liderlik ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ve duygusal zeka boyutlarının etkili liderliğe katkıda bulunduğu yönündedir.

Hamidi ve Azizi (2012: 60-67), “Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Styles of Principals in High Schools” adlı makalede 42 lise müdürü ve 252 öğretmen üzerinde liderlik stilleri profili (LSP) ve Shrink’in duygusal zeka anketini uygulayarak 6 hipotezin doğruluğu test etmiştir. Bulgulara göre liderlik stilleri ile duygusal zekanın öz farkındalık, özdenetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak duygusal zeka ve boyutları ile yaş ve cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal zekanın liderlik performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu vurgulanmıştır.

April ve diğerleri (2012: 82-115) “Emotional Intelligence of Elite Sports Leaders & Elite Business Leaders” adlı makalede elit iş liderleri ve elit spor takımı koçlarının duygusal zekalarıyla görevleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını incelenmiştir. Çalışmada elit ve orta düzey 38 yönetici üzerinde özdeğerlendirme duygusal zeka ölçeği (The Trait Emotional Intelligence Questionnaire) kullanılmıştır. Bulgular daha önce gerçekleştirilen çalışmalarla büyük ölçüde benzerlik göstermekte olup duygusal

zekanın liderin etkinliği, liderlik niteliği ve sosyal etkileşimini olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Maulding ve diğerleri (2012: 20-29); “Emotional Intelligence and Resilience as Predictors of Leadership in School Administrators” adlı makalede okul yönetici liderliği, duygusal zeka ve esneklik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Duygusal zeka, esneklik ve liderlik başarısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 48 denek üzerinde Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII (LBDQ) ve Emotional Quotient Inventory (EQ-i) (Bar-On, 2004) ölçekleri kullanılmıştır. Bulgulara göre yöneticilerin özdeğerlendirmesinde liderlik için duygusal zeka ve esneklik önemli rol oynayan göstergelerdir. Ayrıca liderin duygusal zekası ve esnekliği arttıkça liderlik kapasitesinin de artacağı vurgulanmıştır. Liderlik özellikleri, duygusal zeka ve esneklik arasında önemli bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

Batool (2013: 84-94), duygusal zeka ve etkili liderlik üzerine yaptığı “Emotional Intelligence and Effective Leadership” adlı çalışmasında duygusal zeka ve etkili liderlik arasındaki ilişki, duygusal zekanın liderlik için gerekliliği ve liderlik geliştirmede duygusal zekanın nasıl kullanılması gerektiği konularında yaptığı farklı meslek grubunda 50 kişiyle gerçekleştirdiği çalışmada şu bulgulara ulaşmıştır:

Liderin duygularını zeki biçimde kullanmasının etkili liderlik üzerinde hayati rolü olduğu ve örgütsel amaçları başarmada etkili olduğu,

Çalışanların stresini azaltmada, performanslarını artırmada, başarıya duygularını motive etmede ve bunlara bağlı olarak toplumsal yaşamlarında da olumlu katkıları olduğu.

Öte yandan bilişsel kapasite, bireysel özgüven ve denge unsurlarının yapay zekayla orantılı biçimde geliştini vurgulamaktadır.

Hunts ve Fitzgerald (2013: 30-38) duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki (The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: An Investigation and Review of Competing Claims in the Literature) adlı makalesinde 1999-2003 yılları arasında yayımlanan 1300'den fazla makale taramış, bunlardan 22'sinin dönüşümcü liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi desteklediğini, 10 makalenin bu ilişkinin şüpheli olduğunu tespit etmiştir.

Javidparvar ve diğerleri (2013: 1-10) İsfahan'daki ilköğretim yöneticilerinin duygusal zeka ve liderlik performansı arasındaki ilişki (The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Performance in Primary Schools Managers of Isfahan) adlı makalesinde 80 okul müdürü ve 160 öğretmen denek üzerinde Bar - On duygusal zeka anketi (1980) ve Visca'nın yöneticinin performans anketini (1989) kullanarak duygusal zekanın, kişisel ilişkiler, kişilerarası ilişkiler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh durumu boyutlarının ve performansın ortalamasının üzerinde olduğunu tespit etmiştir.

Wagner (2013: 654-662) duygusal zekanın etkili liderlik üzerindeki etkileri (Impacts Of Emotional Intelligence On Leadership Effectiveness) makalesinde Stogdill's Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ) and Bass and Avolio's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) anketlerinin kullanıldığı çeşitli araştırmaları tarayarak etkili liderlik ve duygusal zekası yüksek kişilerin yeterliliği konularını incelemiştir. Araştırmaların ortak bulguları duygusal zekanın liderliğin niteliklerinden karizma, ilham verme, bireyselleştirilmiş ilgi vb. konularında çok yakından ilgili olduğudur.

Hess ve Bacigalupo (2013:202-220) kar amacı gütmeyen işletmelerde karar verme ve liderliğe duygusal zeka becerilerinin uygulanması (Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations)

nitel çalışmasında kar amacı gütmeyen işletmelerde duygusal zeka becerilerinin uygulanmasının karar verme süreci ve liderliğe olumlu katkısı olduğunu belirtmektedirler.

Goleman (2013: 1-11), duygusal zeka ve liderliği ele aldığı “The Focused Leader” adlı makalesinde etkili liderlerin üç şeye odaklanmaları gerektiğini öne sürmüştür: kendilerine, diğerlerine ve dış dünyaya. Ona göre; kendine ve diğerlerine odaklanma, liderlerin duygusal zekanın temel unsurlarını geliştirmesine yardımcı olur. Dış dünyaya odaklanmak ise örgütleri yönetme, yenileme ve strateji kurma yetilerini geliştirebilir. Kendine odaklanan liderler öz farkındalık ve özdenetim sahibidir. İç sesleriyle iletişim halindedirler. Bir kriz durumunda sakin kalabilir, çalkantıları sakinleştirebilir ve bir yenilgiyi kurtarabilirler. Başkalarına odaklanan liderler empati yapabilen ve ilişkileri inşa eden kişilerdir. Başkalarının bakış açılarını, ne hissettiklerini ve kendisinden ne beklediklerini anlama yetisine sahiptirler. Fikirlerine değer verilir ve insanların birlikte çalışmak istediği doğal lider olarak ortaya çıkarlar.

Olakitan (2014: 262-269) örgütlerde algılanan liderlik davranışının etkinliği ve duygusal zeka (Emotional Intelligence and Perceived Leadership Behaviour Effectiveness in Organizations) üzerine yaptığı araştırmada alt, orta ve üst düzey görevli 232 çalışan üzerinde Wolmarans and Greeff (2001) tarafından geliştirilen duygusal yeterlilik profili (Emotional Competency Profiler) skalasını kullanarak duygusal zekanın algılanan liderlik davranışının etkinliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Bölüm 5

YÖNTEM

5.1 Araştırma Soruları

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, Statistical Package for Social Science (SPSS) 24.0 programı ile analiz edilmiştir.

5.2 Metod

5.2.1 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu, araştırmaya katılan bireylerin demografik değişkenlerinin yer aldığı 7 soruluk bir formdur.

5.2.2 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla Avolio ve diğerleri tarafından 1999 yılında 1999 tarafından kullanılmıştır. Ölçek, Avolio ve diğerleri tarafından 1999 yılında geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır geliştirilmiştir. Aynı zamanda bu ölçek kullanılarak yapılan çalışmalar incelenmiştir (Arun, 2008; Bildik, 2009; Sağlam, 2008). Liderlik ölçeği 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1=kesinlikle katılmıyorum,5= kesinlikle katılıyorum).

Liderlerin tarzlarını belirlemeye yönelik ölçeğin Cronbach’s alfa değeri 0,9276 olarak hesaplanmıştır. Ölçek, 28 maddeden ve yanıtları 5 kategoriden oluşmaktadır (1= hiçbir etkisi yoktur, 2= etkisiz, 3= neetkili ne de etkisiz, 4= etkili, 5= çok etkili). Alfa değeri0 ile 1 arasında bir değer alır ve kabul edilebilir değer en az 0,7 olması arzu edilir. (Altunışık ve diğ., 2010: 124). Bu değerler her iki ölçeğinde güvenilirlik sınırları içerisinde yer aldığını göstermektedir.

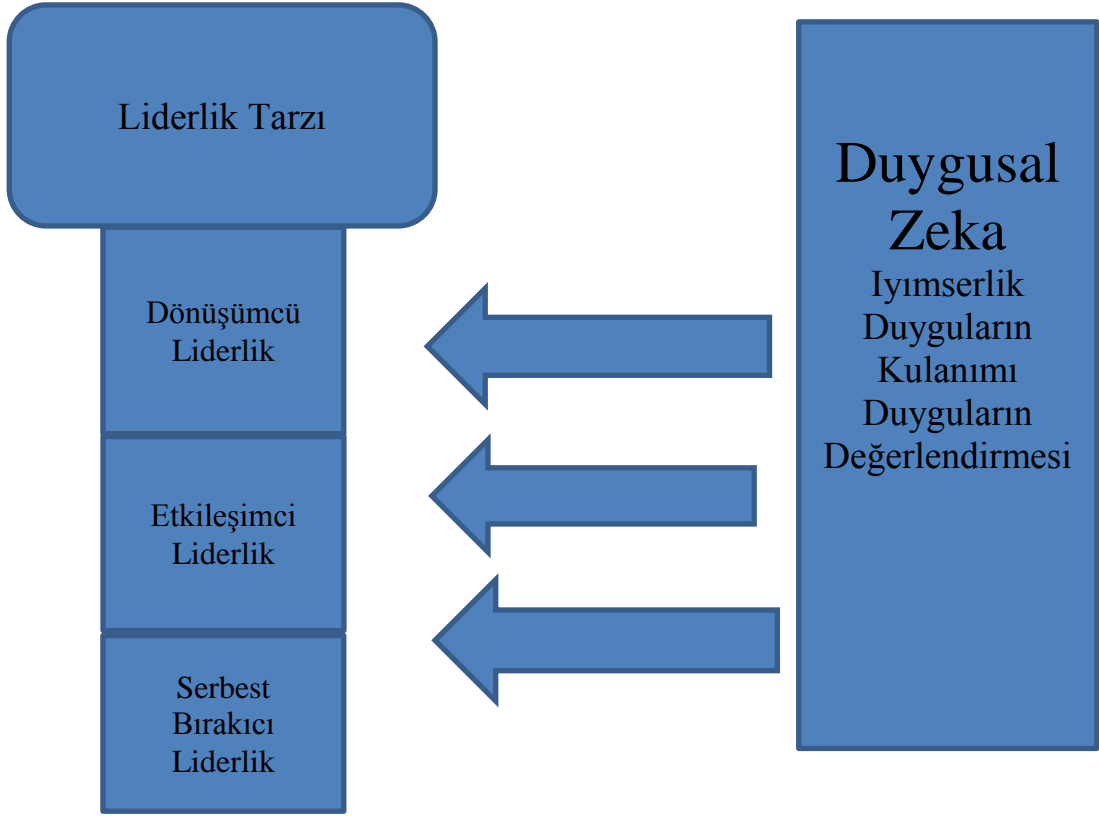
5.2.3 Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği

Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği, duygusal zeka (EQ) öz bildirim testi (2009) katılımcıların duygusal zeka seviyelerini ölçmek için kullanılmıştır. Bu test 33-item öz bildirim listesinden oluşur ki katılımcılar kendilerini 5-puanlı ölçek üzerinde değerlendire bilirler ki 1=kesinlikle katılıyorum ve 5=kesinlikle katılmıyorum anlamındadır. Schutte'ın duygusal zeka (EI) testi, EQ-i testi, başka bir duygusal zeka ölçek testi ile kıyaslanmıştır ve yakınsak geçerliliği $r=.43$ belirtilmiştir. (Schutte, 2009) bu araştırmanın güvenirlik katsayısı $\alpha=.917$ dir.

5.2.4 Kavramsal model ve araştırma hipotezleri

Çalışılan konuyla ilgili ayrıntılı bir teorik ve ampirik literatür sunduktan sonra, çalışmanın Kavramsal modelde, bu çalışmada dört zeka değişkeni, duygusal zeka ve liderlik tarzı incelenmiştir.

Bağımsız değişken olarak duygusal zeka ve liderlik tarzı ise bağımlı değişken olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 5.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Kavramsal modele dayanarak, araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi sunulmuştur:

- Hipotez1:Otel Yöneticilerinin Duygusal Zekâları ile alt boyutları demografik değişkenleri etkiler.
- Hipotez2:Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının alt boyutları demografik değişkenleri etkiler.
- Hipotez3:Otel Yöneticilerinin Duygusal Zekâlarının Liderlik Tarzlarını etkiler.
- Hipotez3a:Otel Yöneticilerinin Duygusal Zekâlarının dönüşümcü Liderlik Tarzını etkiler.
- Hipotez3b:Otel Yöneticilerinin Duygusal Zekâlarının etkileşimci Liderlik Tarzını etkiler.
- Hipotez 3c:Otel Yöneticilerinin Duygusal Zekâlarının serbest bırakıcı Liderlik Tarzını etkiler.

5.3 Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada anket formundan elde edilen verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesinde Statistical Package for Social Science (SPSS) 24.0 yazılımı kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bunun yanında turizm eğitimi almış olma durumu, mevcut otelde çalışma süresi, çalışılan departman bilgisi, turizm alanında deneyim süresi bilgilerine ilişkin özet veriler sunulmuştur.

İkinci aşamada araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin temel bilgiler verilmiş ve buna ilişkin dağılım incelenmiştir. Liderlik tarzları ve duygusal zeka alt bileşenleriyle birlikte incelenmiş ve özet veriler açıklanmıştır.

İstatistiksel analize başlarken öncelikle değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı sınanmıştır. Değişkenlerin normal dağılıma uyması halinde parametrik, uymaması halinde ise parametrik olmayan testler kullanılmaktadır.

Normallik testi olarak yaygın olarak kullanılan Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarına göre değişkenlerin normal dağılıma uyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece analizler ve hipotez sınamaları için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Duygusal zekanın cinsiyete göre karşılaştırması için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Eğitim, yaş gibi ikiden fazla kategorinin bulunduğu durumlarda ise ANOVA analizi uygulanmıştır. ANOVA analizi aynı anda ikiden fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasına imkân veren bir yöntemdir. ANOVA sonuçlarında ortalama, standart sapma, en küçük değer, en büyük değer istatistikleri de verilmiş, böylece grupların ilgili değişken bakımından karşılaştırılması yönünde bilgi sağlanmıştır. ANOVA analizleri sonucunda gruplardan en az birinin farklı olduğu sonucuna ulaşıldığında ise farklı olan grubu tespit etmek amacıyla Tukey posthoc

testleri kullanılmıştır. Böylece gruplar içinde hangi grup veya grupların farklı değerlere sahip olduğunun saptanması amaçlanmıştır.

Duygusal zeka ve alt bileşenleri katılımcıların sosyo-demografik bilgileri ile ANOVA analizi yapılarak incelenmiştir. Böylece grupların eşit değerlere sahip olup olmadığı, şayet sahip değillerse hangi grubun farklı olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bunun yanında duygusal zeka ile liderlik tarzları arasında karşılaştırmalar için de ANOVA analizi uygulanmıştır. Ayrıca duygusal zeka ve liderlik tarzları arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya koymak adına korelasyon değerleri elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında son olarak duygusal zeka ve alt bileşenlerinin liderlik tarzlarını yordamasını incelemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizinde elde edilen sonuçlara hangi alt bileşenin hangi liderlik tarzı üzerinde ne tür bir etkisi olduğu incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlılığı sınanmıştır.

Bölüm 6

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan yöneticilerin ve ayrıca personellerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, kurum türü, kurum seviyesi düzeylerine ilişkin frekans dağılımları verilmiştir.

6.1.1 Cinsiyet Dağılımı

Tablo 6.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans

	müdür		personel	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
kadın	40	26.3	146	32.0
erkek	112	73.7	310	68.0
Toplam	152	100.0	456	100.0

Tablo 4-1'de katılımcıların cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Araştırmaya 152 müdür, 456 personel katılmıştır. Dağılıma göre müdürlerin %26,3'ü kadın, %73,7'si erkektir. Personelin ise %32'si kadın, %68'i erkektir. Araştırma kapsamında genel olarak ele alındığında erkek ağırlıklı bir hizmet grubu olduğu söylenebilir.

6.1.2 Yaş Dağılımı

Tablo 6.2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı

	müdür		personel	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
19 yaş ve altı	--	--	117	25.7
20-29	12	7.9	179	39.3
30-39	60	39.5	102	22.4
40-49	44	28.9	21	4.6
50-59	36	23.7	37	8.1
Toplam	152	100.0	456	100.0

Tablo 5.2’de katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde müdür kategorisinde %39,5 ile 30-39 ve %28,9 ile 40-49 arası yaş gruplarının ağırlıklı olarak yer aldığı görülmektedir. Personel olarak çalışanların ise büyük bölümü 39 yaş ve altında yer almaktadır. 19 yaş ve altı toplam içinde %25,7 20-29 ise %39,3 orana sahiptir.

6.1.3 Eğitim Dağılımı

Tablo 6.3: Katılımcıların Eğitime Göre Frekans Dağılımı

	müdür		personel	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
ilköğretim	--	--	82	18.0
lise	--	--	74	16.2
ön lisans	7	4.6	55	12.1
lisans	58	38.2	243	53.3
Lisansüstü	87	57.2	2	0.4
Toplam	152	100.0	456	100.0

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde müdürlerin %38,2’si lisans %57,2’si ise lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Personel kategorisinde ise yine en yüksek oran %53,3 ile lisans mezunlarından oluşurken diğer eğitim seviyeleri benzer orana sahiptir, sadece lisansüstü eğitim seviyesi %0,4 orana

sahiptir. Özetle müdürlerin genel olarak en az lisans derecesine sahip olduğu görülürken personelin eğitim seviyesinin bütün seviyelerde dağıldığı görülmektedir.

6.1.4 Turizm alanında Eğitim Almış Olma Durumu

Tablo 6.4: Turizm Eğitiminde Katılımcıların Frekans Dağılımı

	müdür		personel	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
evet	109	71.7	370	81.1
hayır	43	28.3	86	18.9
Toplam	152	100.0	456	100.0

Tablo 5.4'teki verilerden görüleceği üzere müdürlerin %71,7'si ve personelin %81,1'i turizm alanında eğitim almıştır. Gerek yöneticilerin gerekse personelin ağırlıklı olarak turizm alanında eğitim almış oldukları görülmektedir.

6.1.5 Otelde Çalışılan Departman Dağılımı

Tablo 6.5: Otelde Çalışılan Departman Dağılımı

	müdür		personel	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Ön büro	30	19.7	90	19.7
Kat Hizmetleri	23	15.1	65	14.3
Güvenlik	7	4.6	22	4.8
İnsan Kaynakları	13	8.6	38	8.3
Pazarlama-Satış	14	9.2	45	9.9
Muhasebe	10	6.6	33	7.2
Teknik Servis	19	12.5	59	12.9
Yiyecek İçecek	36	23.7	104	22.8
Toplam	152	100.0	456	100.0

Tablodaki sonuçlara göre yöneticilerde en büyük oranlar %23,7 ile yiyecek-içecek, %19,7 ile Ön büro ve %15,1 ile kat hizmetleri departmanlarında ortaya çıkmıştır. Personelde en büyük oranlar ise %22,8 ile yiyecek içecek, %19,7 ile Ön büro, %14,3 ile kat hizmetleri departmanlarında elde edilmiştir. Tablodaki değerler

incelendiğinde yönetici ve personellerin departman dağılımında önemli bir benzerlik görülmektedir. Dolayısıyla personel başına düşen yönetici anlamında departmanların eşit dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

6.1.6 Turizm alanında deneyim süresi

Tablo 4-6'daki verilerden görüleceği üzere, çoğu yönetici (% 41,4) turizmde 6 ila 9 yıllık iş deneyimine sahiptir ve en azı (% 1,3) bir yıl ve daha az zaman geçirmiştir. Personelin çoğu (% 28.2) 1 yıl ve altı arasında ve en az (% 9) 14 ila 17 yaş arasındadır.

Tablo 6.6: Katılımcıların Turizm Alanında Deneyim Süresine Göre Dağılımı

Süre	müdür		personel	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
1 yıl ve altı	2	1.3	92	20.2
2-5 yıl	29	19.1	132	28.9
6-9	63	41.4	138	30.3
10-13	53	34.9	53	11.6
14-17	5	3.3	41	9.0
Toplam	152	100.0	456	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin turizm sektöründeki deneyim sürelerinin dağılımına göre %19,1'i 2-5 yıl, %41,4'ü 6-9 yıl, %34,'u ise 10-13 yıl arasında deneyim süresine sahiptir. Turizm alanında deneyim sahibi olmayan yönetici yoktur, istihdam süreci ve işin niteliği göz önüne alındığında bu beklenen bir durumdur. Aynı biçimde personel kategorisinde de bütün katılımcılar turizm sektöründe deneyim sahibidir. Sürelere göre dağılımda %20,2'si 1 yıl ve altı, %28,9'u 2-5 yıl, %30,3'ü ise 6-9 yıl arasında deneyim sahibidir.

6.1.7 Çalışılan Oteldeki Deneyim Süresi

Tablo 6.7: Çalışılan Oteldeki Deneyim Süresine Göre Dağılım

Süre	müdür		personel	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
1 yıl ve altı	1	0.7	97	21.3
2-5	14	9.2	138	30.3
6-9	113	74.3	114	25.0
10-13	15	9.9	57	12.5
14-17	9	5.9	48	10.5
18 yıl ve üstü	--	--	2	0.4
Toplam	152	100.0	456	100.0

Tablodaki sonuçlara göre yöneticilerin çalıştıkları oteldeki deneyim süresinde en yüksek oran %74,3 ile 6-9 yıl arasındadır. Diğer en yüksek oranlar ise %9,2 ile 2-5 yıl ve %9,9 ile 10-13 yıl arasındadır. Personelin çalıştıkları oteldeki deneyim süresi ise daha çok 9 yıl ve altında gruplanmıştır. Personelde en yüksek oranlar %30,3 ile 2-5 yıl, %25 ile 6-9 yıl ve %21,3 ile 1 yıl ve altı olarak elde edilmiştir.

6.1.8 Liderlik Tarzına Göre Dağılım

Tablo 6.8: Yöneticilerin Liderlik Tarzına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Dönüşümsel l.	39	25,7
Etkileşimsel l.	93	61,2
Serbest bırakıcı l.	20	13,2
Toplam	152	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik tarzına göre dağılımları incelendiğinde %25,7'si dönüşümsel, %61,2'si etkileşimsel ve %13,2'si serbest bırakıcı olarak elde edilmiştir.

6.1.9 Araştırma Değişkenlerinin Kantitatif Tanımı

Tablo 6.9: Duygusal Zeka Endeksleri İçin Tanımlayıcı Değerler

	Ortalama	Standart Sapma	Median	Mode	Çarpıklık	Basıklık
İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi	3.083	0.723	3.08	3.00 ^a	0.195	-0.206
Duyguların değerlendirilmesi	3.081	0.614	3.00	3.17	0.338	-0.236
Duyguların kullanımı	3.005	0.664	3.00	3.10	0.489	0.486
Duygusal zeka	3.017	0.631	2.98	2.88	0.415	0.202

Tablo 6.8’de verilen sonuçlara göre duygusal zeka endeksleri için benzer ortalamalar ve standart sapmalar elde edilmiştir. Bununla birlikte en yüksek ortalama iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi değişkeni için elde edilmiştir.

Tablo 6.10: Yönetim Tarzı Anket Endeksleri İle İlgili Tanımlayıcı Değerler

	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Mod	Çarpıklık	Basıklık
Aktif İdealleştirilmiş Etki	2.921	1.035	2.83	2.83 ^a	0.465	-0.916
İlham Motivasyon	3.201	1.060	3.00	5.00	0.436	-0.998
Entelektüel Teşvik	2.718	1.254	2.33	2.50	0.809	-0.875
Bireye Saygı	2.708	1.262	2.13	2.00	0.857	-0.964
Dönüşümcü liderlik	2.887	1.102	2.50	2.44	0.841	-0.808
Koşulsal Ödüllendirme	3.485	1.644	4.00	5.00	-0.397	-1.706
İstisnai ile Yönetim-Aktif	3.697	1.547	4.75	5.00	-0.488	-1.708
İstisnai ile Yönetim-Pasif	3.394	1.433	4.00	5.00	-0.335	-1.638
İşlemsel Liderlik	3.525	1.528	4.24	5.00	-0.418	-1.734
Serbest bırakıcı	2.598	0.772	2.54	2.50	0.194	-0.926

Tablo 6.10'da elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik bileşenleri arasında elde edilen en yüksek ortalama 3,201 ile ilham motivasyon bileşeninde elde edilmiştir, mod değerinin 5 olması da bu noktada bir veri kabul edilebilir. Ayrıca en düşük ortalama 2,708 ile bireye saygı bileşeninde elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik için başlıca bileşenlerin aktif idealleştirilmiş etki ve ilham motivasyon olduğu söylenebilir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik için ortalama değer 2,887 olarak elde edilmiştir. İşlemsel liderlik bileşenleri arasında en yüksek ortalama 3,697 ile istisnai yönetim-aktifte elde edilmiştir. İşlemsel liderlik için elde edilen ortalama ise 3,525'dir.

Değişkenlerin karşılaştırmasında kullanılacak testlere karar vermek adına öncelikle değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı kontrol edilmiştir. Bunun için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır.

H0: İncelenen değişken normal dağılıma sahiptir.

H1: İncelenen değişken normal dağılıma sahip değildir.

Tablo 6.11: Kolmogorov-Smirnov (One Sample) Test Sonuçları

Değişkenler	Test Statistic	Significance level
İyimserlik	0,700	0,109
Duyguların Kullanımı	0,950	0,088
Duyguların Değerlendirmesi	0,105	0,055
Duygusal Zeka	0,740	0,098
Dönüşümcü Liderlik	0,530	0,174
Etkileşimci Liderlik	0,480	0,229
Serbest Bırakıcı	0,101	0,059

Araştırmada ele alınan değişkenler için uygulanan kolmogorov-smirnov test sonuçlarına göre bütün değişkenler için anlamlılık düzeyleri 0,05'ten büyük olduğu için H0 hipotezi red edilemez ve %95 güven düzeyinde değişkenlerin normal dağılıma

uydukları ifade edilir. Buna göre araştırmanın hipotezlerini sınamak için parametrik testler kullanılacaktır.

Bölüm 7

ARAŞTIRMA SORULARI

Bu bölümde araştırma kapsamında ele alınan soruların istatistiksel testler ile sınaması yapılmıştır.

7.1 Duygusal Zekanın Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

“Duygusal zeka ve alt faktörleri, yöneticilerin demografik niteliklerine göre değişiyor mu?”

Tablo 7.1: Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasında T-Student Test Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	Anlamlılık
iyimserlik	kadın	40	3.058	0.612	-0.257	0.798
	erkek	112	3.092	0.761		
Duyguların kullanımı	kadın	40	3.033	0.534	-0.567	0.571
	erkek	112	3.098	0.642		
Duyguların değerlendirmesi	kadın	40	2.908	0.531	-1.079	0.282
	erkek	112	3.040	0.705		
Duygusal zeka	kadın	40	2.961	0.535	-0.652	0.516
	erkek	112	3.037	0.663		

Bu testte sınıadığımız husus verilen değişkenlerin cinsiyete göre değişip değişmediğidir. Sonuçlar incelendiğinde bütün değişkenler için yönetici kadın ve erkek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu

noktada cinsiyetin duygusal zeka ve alt endeksleri için belirleyici bir nitelik olmadığı ifade edilebilir.

7.2 Duygusal Zekanın Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

Tablo 7.2: Duygusal Zekanın Yönetici Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testinin Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	En küçük değer	En büyük değer	F	Anlamlılık
İyimserlik	20-29 yas	12	3.16	0.843	1.83	4.42	0.353	0.787
	30-39	60	3.03	0.785	1.67	4.83		
	40-49	44	3.06	0.693	1.83	4.58		
	50-59	36	3.18	0.627	2.08	4.75		
Duyguların kullanımı	20-29	12	3.15	0.726	2.17	4.50	0.709	0.548
	30-39	60	2.99	0.636	1.83	4.33		
	40-49	44	3.11	0.591	2.00	4.67		
	50-59	36	3.17	0.569	2.33	4.50		
Duyguların değerlendirilmesi	20-29	12	2.78	0.751	1.90	4.50	1.082	0.359
	30-39	60	2.95	0.683	1.50	5.00		
	40-49	44	3.12	0.645	2.00	4.70		
	50-59	36	3.03	0.622	2.30	4.80		
Duygusal zeka	20-29	12	2.99	0.780	2.00	4.41	0.374	0.772
	30-39	60	2.96	0.663	1.85	4.71		
	40-49	44	3.04	0.615	1.98	4.46		
	50-59	36	3.09	0.554	2.32	4.51		

Tablo 4.12’de yer alan sonuçlara göre duygusal zeka ve alt endeksleri için yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bütün değişkenler için anlamlılık değerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir.

7.3 Duygusal Zekanın Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Tablo 7.3: Yöneticilerin Eğitimine Göre Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasında Varyans Analizinin Sonuçları

Değişken	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	En küçük değer	En büyük değer	F	Anlamlılık
İyimserlik	Ön Lisans	7	3.75 ^A	0.938	1.75	4.58	3.482	0.033
	Lisans	57	3.10 ^B	0.711	1.75	4.75		
	Lisans Üstü	87	3.02 ^B	0.693	1.67	4.83		
Duyguların Kullanımı	Ön Lisans	7	3.24	0.543	2.50	4.17	.978	0.378
	Lisans	57	3.15	0.637	1.83	4.67		
	Lisans Üstü	87	3.02	0.603	2.00	4.50		
Duyguların Değerlendirmesi	Ön Lisans	7	3.24	0.864	1.80	4.20	.708	0.494
	Lisans	57	3.04	0.649	1.50	4.30		
	Lisans Üstü	87	2.96	0.661	1.90	5.00		
Duygusal Zeka	Ön Lisans	7	3.51	0.704	1.98	4.05	2.703	0.070
	Lisans	58	3.05	0.631	1.85	4.51		
	Lisans Üstü	87	2.95	0.613	1.88	4.71		

Tabloda yöneticilerin duygusal zeka ve alt bileşenleri için elde edilen ortalamalarında eğitim seviyelerine göre değişim olup olmadığı araştırılmıştır. Analize ilişkin sıfır hipotezi ve alternatif hipotez aşağıdaki biçimde verilebilir.

- HO: iyimserlik değişkeni için eğitim seviyelerine göre ortalamalar birbirine eşittir
- H1: iyimserlik değişkeni için eğitim seviyelerinin en az birinin ortalaması farklıdır

Varyans analizi sonuçlarına göre iyimserlik hariç alt bileşenler ve duygusal zeka için elde edilen ortalamalar yöneticilerin eğitim seviyesine göre değişmemektedir. Bütün anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğu için farklı eğitim seviyeleri için elde edilen değerlerin birbirine eşit olduğunu ifade eden sıfır hipotezi red edilemez. Buna

göre iyimserlik haricinde diğer bütün değişkenler için değerlerin yöneticilerin eğitim seviyesine bağlı olmadığı, eğitim seviyesinin bu değişkenler için belirleyici unsur olmadığı ifade edilebilir.

İyimserlik değişkeni için elde edilen anlamlılık değeri 0,033 0,05'ten küçük olduğu için sıfır hipotezi red edilir ve eğitim seviyesine göre iyimserlik değerinin değiştiği sonucuna ulaşılır. Bu noktada hangi eğitim seviyesinin iyimserlik değerinin farklı olduğunu bulmak adına Tukey post hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre en yüksek iyimserlik değerleri ön lisans eğitim seviyesindedir. Bununla birlikte lisans ve yüksek lisans eğitim seviyeleri için iyimserlik değerlerinin önemli ölçüde farklı olmadığı söylenebilir.

7.4 Duygusal Zekanın Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre

Karşılaştırılması

Tablo 7.4: Turizm Eğitimi Alma Durumu ile Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasında T Testi Sonuçları

Değişken	Turizm Alanında Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	T	Anlamlılık
İyimserlik	Evet	109	3.18	0.714	2.675	0.008
	Hayır	43	2.84	0.696		
Duyguların Kullanımı	Evet	109	3.15	0.645	2.368	0.019
	Hayır	41	2.89	0.481		
Duyguların Değerlendirmesi	Evet	109	3.08	0.676	2.142	0.034
	Hayır	43	2.82	0.603		
Duygusal Zeka	Evet	109	3.10	0.638	2.721	0.007
	Hayır	43	2.80	0.564		

Tablo 7.4'de turizm alanında eğitim almış olma durumunun duygusal zeka ve alt bileşenleri için bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin test sonuçları verilmiştir. Test sonuçlarına göre duygusal zeka ve bütün alt bileşenler için anlamlılık düzeyi

0,05'ten küçüktür. Buna göre turizm eğitimi almış olmak bu değişkenler için elde edilen ortalamaların, turizm eğitimi almamış olanlardan farklı olduğu belirtilir. Ortalama değerler incelendiğinde turizm eğitimi almış olanların duygusal zeka ve alt bileşenleri için daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir.

7.5 Duygusal Zekanın Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması

Tablo 7.5: Yöneticilerin Çalıştıkları Departman İle Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testinin Sonuçları

Değişkenler	Departman	N	Ortalama	Standart Sapma	En Küçük Değer	En Büyük Değer	F	Anlamlılık
İyimserlik	Ön büro	30	2.92 ^{cd}	0.656	1.75	4.00	10.268	0.001
	Kat Hizmetleri	23	2.62 ^{cd}	0.444	1.83	3.42		
	Yiyecek İçecek	7	2.54 ^d	0.961	1.75	4.50		
	İnsan Kaynakları	13	3.57 ^b	0.377	2.67	4.17		
	Pazarlama Satış	14	3.67 ^{ab}	0.917	1.67	4.75		
	Muhasebe	10	4.10 ^a	0.831	2.25	4.83		
	Teknik Servis	19	3.04 ^c	0.564	1.75	3.75		
	Güvenlik	36	2.98 ^{cd}	0.417	1.92	3.67		
Duyguların Kullanımı	Ön büro	30	2.89 ^{de}	0.578	2.00	4.17	8.231	0.001
	Kat Hizmetleri	23	2.68 ^e	0.366	2.00	3.33		
	Yiyecek İçecek	7	2.81 ^{de}	0.710	2.33	4.17		
	İnsan Kaynakları	13	3.35 ^{bc}	0.394	2.67	4.00		
	Pazarlama Satış	14	3.46 ^b	0.621	2.50	4.67		
	Muhasebe	10	3.95 ^a	0.629	2.67	4.50		
	Teknik Servis	19	2.95 ^{cd}	0.585	1.83	4.33		
	Güvenlik	36	3.13 ^{bc}	0.487	2.00	4.00		
Duyguların Değerlendirmesi	Ön büro	30	2.78 ^{cd}	0.537	1.70	3.70	10.963	0.001
	Kat Hizmetleri	23	2.68 ^{cd}	0.354	2.00	3.40		
	Yiyecek İçecek	7	2.47 ^d	0.828	1.50	4.00		
	İnsan Kaynakları	13	3.27 ^b	0.522	2.60	4.00		
	Pazarlama Satış	14	3.39 ^b	0.698	2.10	4.30		
	Muhasebe	10	4.19 ^a	0.823	2.60	5.00		
	Teknik Servis	19	2.97 ^{bc}	0.441	2.00	3.70		
	Güvenlik	36	2.95 ^{bc}	0.504	1.60	3.80		
Duygusal Zeka	Ön büro	30	2.82 ^{cd}	0.548	1.88	3.88	12.830	0.001
	Kat Hizmetleri	23	2.61 ^{cd}	0.327	2.07	3.07		
	Yiyecek İçecek	7	2.52 ^d	0.842	1.85	4.27		
	İnsan Kaynakları	13	3.40 ^b	0.350	2.68	3.98		
	Pazarlama Satış	14	3.50 ^b	0.703	2.07	4.51		
	Muhasebe	10	4.06 ^a	0.728	2.63	4.71		
	Teknik Servis	19	2.93 ^c	0.444	1.95	3.61		
	Güvenlik	36	2.97 ^c	0.396	1.88	3.61		

Duygusal zeka ve alt bileşenleri için elde edilen ortalamaların yöneticilerin çalıştıkları departmana göre değişim gösterip göstermediği incelenmiştir. Bütün değişkenler için anlamlılık düzeyleri 0,05'ten küçüktür. Buna göre %95 güven düzeyinde yöneticilerin çalıştıkları departmana göre belirtilen değişkenler için ortalamaları birbirinden istatistiksel olarak farklıdır. Ortalamalar incelendiğinde insan kaynakları, pazarlama-satış ve muhasebe birimlerinde çalışanların görece daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalamalar ise yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışanlar için elde edilmiştir. Bu durum iş yükü veya işin niteliği ile bağdaştırılabilir. Hangi departmanların farklı olduğunu araştırmak adına Tukey posthoc testleri uygulanmıştır.

Tablo 7.6: Duygusal Zeka ve alt bileşenleri için Çalışılan Departmana Göre Tukey Posthoc Test Sonuçları

Değişken	(I) çalıştıkları departman	(J) çalıştıkları departman	Ortalamaların farkı (I-J)	Standart hata	Anlamlılık	95% Güven aralığı		
						Alt sınır	Üst sınır	
iyimserlik	Ön büro	Kat hizmetleri	.30360	.16857	.620	-.2150	.8222	
		Yiyecek içecek	.38383	.25424	.801	-.3984	1.1660	
		İnsan kaynakları	-.65097*	.20151	.032	-1.2710	-.0310	
		Pazarlama satış	-.74713*	.20151	.007	-1.3671	-.1271	
		muhasabe	-1.18046*	.22140	.000	-1.8616	-.4993	
		Teknik servis	-.11555	.17819	.998	-.6638	.4327	
	Kat hizmetleri	güvenlik	-.05731	.15065	1.000	-.5208	.4062	
		Yiyecek içecek	.08023	.26061	1.000	-.7216	.8820	
		insan kaynakları	-.95457*	.20949	.000	-1.5991	-.3100	
		Pazarlama satış	-1.05072*	.20949	.000	-1.6953	-.4062	
		muhasabe	-1.48406*	.22869	.000	-2.1876	-.7805	
		Teknik servis	-.41915	.18717	.335	-.9950	.1567	
	Yiyecek içecek	güvenlik	-.36091	.16116	.335	-.8567	.1349	
		insan kaynakları	-1.03480*	.28304	.008	-1.9056	-.1640	
		Pazarlama satış	-1.13095*	.28304	.003	-2.0018	-.2601	
		muhasabe	-1.56429*	.29753	.000	-2.4797	-.6489	
	insan kaynakları	Teknik servis	-.49937	.26694	.573	-1.3206	.3219	
		güvenlik	-.44114	.24939	.642	-1.2084	.3262	
		Pazarlama satış	-.09615	.23681	1.000	-.8247	.6324	
		muhasabe	-.52949	.25395	.430	-1.3108	.2518	
	pazarlama	Teknik servis	.53543	.21731	.220	-.1332	1.2040	
		güvenlik	.59366	.19535	.055	-.0074	1.1947	
		muhasabe	-.43333	.25395	.683	-1.2146	.3480	
	muhasabe	Teknik servis	.63158	.21731	.079	-.0370	1.3002	
		güvenlik	.68981*	.19535	.013	.0888	1.2909	
		Teknik servis	1.06491*	.23587	.000	.3392	1.7906	
	teknik	güvenlik	1.12315*	.21581	.000	.4592	1.7871	
		güvenlik	.05824	.17120	1.000	-.4685	.5850	
Duyguların kullanımı	Ön büro	Kat hizmetleri	.20773	.14684	.849	-.2441	.6596	
		Yiyecek içecek	.08333	.23695	1.000	-.6457	.8124	
		insan kaynakları	-.45726	.17593	.165	-.9986	.0841	
		Pazarlama satış	-.57540*	.17149	.022	-1.1031	-.0477	
		muhasabe	-1.06111*	.19347	.000	-1.6564	-.4658	
		Teknik servis	-.05848	.15534	1.000	-.5365	.4195	
	Kat hizmetleri Yiyecek içecek	güvenlik	-.23856	.13272	.623	-.6469	.1698	
		Yiyecek içecek	-.12440	.24288	1.000	-.8717	.6229	
		insan kaynakları	-.66499*	.18384	.010	-1.2307	-.0993	
		Pazarlama satış	-.78313*	.17960	.001	-1.3358	-.2305	
		muhasabe	-1.26884*	.20069	.000	-1.8864	-.6513	
		Teknik servis	-.26621	.16426	.737	-.7716	.2392	
	insan kaynakları	güvenlik	-.44629*	.14304	.044	-.8864	-.0061	
		insan kaynakları	-.54060	.26150	.441	-1.3452	.2640	
		Pazarlama satış	-.65873	.25853	.184	-1.4542	.1368	
		muhasabe	-1.14444*	.27360	.001	-1.9863	-.3026	
		Teknik servis	-.14181	.24812	.999	-.9053	.6216	
		güvenlik	-.32190	.23461	.868	-1.0438	.4000	
	pazarlama	Pazarlama satış	-.11813	.20407	.999	-.7461	.5098	
		muhasabe	-.60385	.22286	.128	-1.2896	.0819	
		Teknik servis	.39879	.19071	.426	-.1880	.9856	
		güvenlik	.21870	.17277	.910	-.3129	.7503	
	muhasabe	Teknik servis	-.48571	.21937	.350	-1.1607	.1893	
		güvenlik	.51692	.18662	.111	-.0573	1.0911	
		pazarlama	.33683	.16825	.484	-.1809	.8545	
	teknik	güvenlik	-.18008	.15176	.935	-.6470	.2869	
		Kat hizmetleri	.09841	.15213	.998	-.3696	.5664	
	duyguların değerlendirmesi	Ön büro	Yiyecek içecek	.30524	.23040	.888	-.4036	1.0140
			insan kaynakları	-.49256	.18226	.130	-1.0533	.0681
			Pazarlama satış	-.60905*	.17766	.018	-1.1556	-.0625
			muhasabe	-1.41333*	.20043	.000	-2.0299	-.7967
			muhasabe					

Duygusal zeka		Teknik servis	-19702	.16094	.923	-.6921	.2981
		güvenlik	-17190	.13657	.912	-.5920	.2482
	Kat hizmetleri	Yiyecek içecek	-.09841	.15213	.998	-.5664	.3696
		insan kaynakları	.20683	.23694	.988	-.5221	.9357
		Pazarlama satış	-.59097*	.19046	.046	-1.1769	-.0050
		muhasebe	-.70745*	.18607	.005	-1.2799	-.1351
		Teknik servis	-1.51174*	.20792	.000	-2.1514	-.8721
		güvenlik	-.29542	.17017	.664	-.8189	.2281
	Yiyecek içecek	insan kaynakları	-.27031	.14734	.598	-.7236	.1829
		Pazarlama satış	-.30524	.23040	.888	-1.0140	.4036
		muhasebe	-.20683	.23694	.988	-.9357	.5221
		Teknik servis	-.79780*	.25733	.047	-1.5894	-.0062
		güvenlik	-.91429*	.25409	.010	-1.6960	-.1326
		Pazarlama satış	-1.71857*	.27050	.000	-2.5507	-.8864
	İnsan kaynakları	muhasebe	-.50226	.24269	.440	-1.2489	.2443
		Teknik servis	-.47714	.22727	.420	-1.1763	.2220
		güvenlik	.49256	.18226	.130	-.0681	1.0533
		muhasebe	.59097*	.19046	.046	.0050	1.1769
		Teknik servis	.79780*	.25733	.047	.0062	1.5894
		güvenlik	-.11648	.21142	.999	-.7669	.5339
	pazarlama	Teknik servis	-.92077*	.23088	.003	-1.6310	-.2105
		güvenlik	.29555	.19757	.809	-.3122	.9033
		teknik	.32066	.17828	.622	-.2278	.8691
		Kat hizmetleri	.60905*	.17766	.018	.0625	1.1556
		Yiyecek içecek	.70745*	.18607	.005	.1351	1.2799
		insan kaynakları	.91429*	.25409	.010	.1326	1.6960
	muhasabe	Pazarlama satış	.11648	.21142	.999	-.5339	.7669
		muhasebe	-.80429*	.22727	.012	-1.5034	-.1051
		Teknik servis	.41203	.19334	.400	-1.1827	1.0068
		güvenlik	.43714	.17358	.196	-.0968	.9711
		Yiyecek içecek	1.41333*	.20043	.000	.7967	2.0299
		insan kaynakları	1.51174*	.20792	.000	.8721	2.1514
	teknik	Pazarlama satış	1.71857*	.27050	.000	.8864	2.5507
		muhasebe	.92077*	.23088	.003	.2105	1.6310
		Teknik servis	.80429*	.22727	.012	.1051	1.5034
		güvenlik	1.21632*	.21445	.000	.5566	1.8760
		Kat hizmetleri	1.24143*	.19682	.000	.6359	1.8469
		insan kaynakları	.19702	.16094	.923	-.2981	.6921
	güvenlik	Pazarlama satış	.29542	.17017	.664	-.2281	.8189
		muhasebe	.50226	.24269	.440	-.2443	1.2489
		Teknik servis	-.29555	.19757	.809	-.9033	.3122
		güvenlik	-.41203	.19334	.400	-1.0068	.1827
Pazarlama satış		-1.21632*	.21445	.000	-1.8760	-.5566	
muhasebe		.02511	.15642	1.000	-.4561	.5063	
Ön büro	Kat hizmetleri	Teknik servis	.17190	.13657	.912	-.2482	.5920
		güvenlik	.27031	.14734	.598	-.1829	.7236
		muhasebe	.47714	.22727	.420	-.2220	1.1763
		Teknik servis	-.32066	.17828	.622	-.8691	.2278
		Pazarlama satış	-.43714	.17358	.196	-.9711	.0968
		muhasebe	-1.24143*	.19682	.000	-1.8469	-.6359
	Ön büro	Kat hizmetleri	-.02511	.15642	1.000	-.5063	.4561
			.21289	.14053	.798	-.2194	.6452
		Yiyecek içecek	.30365	.21284	.843	-.3510	.9583
		İnsan kaynakları	-.58378*	.16837	.016	-1.1017	-.0659
		Pazarlama satış	-.68119*	.16412	.001	-1.1860	-.1764
		muhasebe	-1.23894*	.18515	.000	-1.8085	-.6694
Kat hizmetleri	Teknik servis	-.11237	.14867	.995	-.5697	.3449	
	güvenlik	-.14746	.12535	.937	-.5330	.2381	
	Yiyecek içecek	.09077	.21888	1.000	-.5825	.7640	
	insan kaynakları	-.79667*	.17594	.000	-1.3379	-.2555	
	Pazarlama satış	-.89408*	.17188	.000	-1.4228	-.3654	
	muhasebe	-1.45183*	.19206	.000	-2.0426	-.8610	
Kat hizmetleri	Teknik servis	-.32526	.15719	.440	-.8088	.1583	
	güvenlik	-.36035	.13535	.143	-.7767	.0560	

	Yiyecek-içecek	insan kaynakları	-.88744*	.23771	.006	-1.6186	-.1562
		Pazarlama satış	-.98484*	.23472	.001	-1.7068	-.2628
		muhasabe	-1.54260*	.24988	.000	-2.3112	-.7740
		Teknik servis	-.41602	.22419	.583	-1.1056	.2736
	İnsan Kaynakları	güvenlik	-.45112	.20945	.386	-1.0954	.1932
		Pazarlama satış	-.09741	.19530	1.000	-.6981	.5033
		muhasabe	-.65516	.21328	.051	-1.3112	.0009
		Teknik servis	.47141	.18251	.171	-.0900	1.0328
	Satış pazarlama	güvenlik	.43632	.16407	.144	-.0684	.9410
		muhasabe	-.55775	.20994	.145	-1.2035	.0880
		Teknik servis	.56882*	.17859	.037	.0195	1.1182
		güvenlik	.53373*	.15971	.023	.0425	1.0250
	muhasabe	Teknik servis	1.12657*	.19810	.000	.5172	1.7359
		güvenlik	1.09148*	.18125	.000	.5340	1.6490
	teknik	güvenlik	-.03509	.14378	1.000	-.4774	.4072

Tukey post hoc analiz sonuçlarına göre iyimserlik skoru en yüksek 4,10 ile muhasebe biriminde elde edilmiştir, en düşük ise 2,54 ile yiyecek-içecek departmanında çalışan yöneticiler için elde edilmiştir. Duyguların kullanımı için yine en yüksek değer 3,95 ile muhasebe departmanında, en düşük 2,68 ile kat hizmetlerinde elde edilmiştir. Duyguların değerlendirmesi için yine muhasebede çalışan yöneticiler için 4,19 ile en yüksek skor, yiyecek-içecek bölümünde çalışan yöneticiler için 2,47 ile en düşük değer olarak elde edilmiştir. Duygusal zeka için en yüksek değer 4,06 ile muhasebe departmanı yöneticilerinde, en düşük değer ise 2,52 ile yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinde elde edilmiştir.

Sonuç olarak muhasebe, insan kaynakları ve pazarlama-satış departmanları diğer tüm birimlerden açık bir biçimde ayrılmaktadır. Bu noktada bu birimler için duygusal zeka ve alt bileşenlere ait değerlerin diğer birimlerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

7.6 Duygusal Zekanın Turizm Deneyimine Göre Karşılaştırılması

Çalışma sonuçlarında bir yıl ve daha az süre deneyime sahip yönetici sayısı 2 olduğu için, bu kategori 2-5 yıl kategorisi ile birleştirilmiştir.

Tablo 7.7: Turizm alanındaki deneyim süresi ile Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA Testinin Sonuçları

Değişken	İş deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	En küçük değer	En büyük değer	F	Anlamlılık
İyimserlik	5yıl ve altı	31	3.29	0.759	1.83	4.83	1.142	0.334
	6-9	63	3.06	0.691	1.67	4.58		
	10-13	53	3.01	0.762	1.75	4.75		
	14-17	5	2.93	0.124	2.75	3.08		
Duyguların Kullanımı	5yıl ve altı	31	3.19	0.638	2.00	4.50	1.007	0.392
	6-9	63	3.12	0.571	2.17	4.67		
	10-13	53	2.98	0.662	1.83	4.50		
	14-17	5	2.88	0.250	2.50	3.00		
Duyguların Değerlendirmesi	5yıl ve altı	31	3.15	0.837	1.60	5.00	0.738	0.531
	6-9	63	2.96	0.578	1.70	4.60		
	10-13	53	2.96	0.662	1.50	4.50		
	14-17	5	3.15	0.480	2.50	3.60		
Duygusal Zeka	5yıl ve altı	31	3.17	0.728	1.88	4.71	0.803	0.494
	6-9	63	2.98	0.571	1.88	4.46		
	10-13	53	2.96	0.663	1.85	4.51		
	14-17	5	3.03	0.221	2.66	3.24		

Tablodaki sonuçlara göre bütün anlamlılık düzeyleri 0,05'ten yüksektir. Buna göre turizm alanındaki deneyim süresine göre duygusal zeka ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı ifade edilir. Dolayısıyla turizm alanındaki deneyim süresinin bu değişkenler üzerinde bir etkisi olmadığı söylenebilir.

7.7 Duygusal Zekanın Çalışılan Oteldeki Deneyim Süresine Göre

Karşılaştırılması

Tablo 7.8: Çalışılan oteldeki deneyim süresi ile Duygusal Zekanın Karşılaştırılmasında Kullanılan ANOVA Testinin Sonuçları

Değişkenler	İş deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	En küçük değer	En büyük değer	F	Anlamlılık
İyimserlik	5 yıl ve altı	15	3.60 ^A	0.408	3.08	4.17	2.952	0.035
	6-9	113	3.03 ^B	0.784	1.67	4.83		
	10-13	15	3.02 ^B	0.392	2.08	3.67		
	14-17	9	3.00 ^B	0.408	2.58	3.58		
Duyguların kullanımı	5 yıl ve altı	15	3.42	0.475	2.83	4.33	1.804	0.149
	6-9	113	3.05	0.649	1.83	4.67		
	10-13	15	2.93	0.361	2.50	3.67		
	14-17	9	3.13	0.576	2.00	4.00		
Duyguların değerlendirilmesi	5 yıl ve altı	15	3.39	0.349	2.80	3.90	2.028	0.112
	6-9	113	2.95	0.724	1.50	5.00		
	10-13	15	2.98	0.389	2.40	3.60		
	14-17	9	3.07	0.374	2.60	3.60		
Duygusal zeka	5 yıl ve altı	15	3.46 ^A	0.276	3.05	3.98	2.863	0.039
	6-9	113	2.97 ^B	0.692	1.85	4.71		
	10-13	15	2.93 ^B	0.246	2.44	3.24		
	14-17	9	2.98 ^B	0.401	2.44	3.56		

Çalışılan otelde bir yıl ve daha az süre deneyimi olan yönetici sayısı sadece bir kişi olduğu için bu kategori 2-5 yıl kategorisi ile birleştirilmiştir.

Tablodaki sonuçlara çalışılan oteldeki deneyim süresine göre duygusal zeka ve iyimserlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi bileşenlerine ait ortalamalar arasında ise oteldeki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ortalamaların birbirinden farklı olarak elde edildiği duygusal zeka ve iyimserlik için hangi deneyim süresinin farklı olduğunu ortaya çıkarmak için tukey post hoc testi uygulanmıştır. Buna göre iyimserlik için en yüksek değer 3,60 ile beş yıl ve altında çalışan yöneticiler için

elde edilmiştir. Aynı zamanda duygusal zeka için de en yüksek değer 3,46 ile ilgili otelde beş yıl ve altında çalışan yöneticiler için elde edilmiştir.

7.8 Duygusal Zekanın Liderlik Tarzı Üzerine Etkisi

Aşağıdaki tabloda dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakıcı yönetim tarzları olan yöneticiler için duygusal zekanın bileşenlerinin ve genel duygusal zeka indeksinin karşılaştırmalı sonuçları verilmiştir.

Tablo 7.9: Yöneticilerin Yönetici Stilinde Duygusal Zekanın Karşılaştırılması İçin ANOVA Testinin Sonuçları

Değişken	İş deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	En küçük değer	En büyük değer	F	Anlamlılık
İyimserlik	dönüştürücü	39	3.92 ^A	0.523	2.67	4.83	154.406	0.001
	etkileşimci	93	2.97 ^B	0.394	2.00	3.75		
	Serbest bırakıcı	20	1.94 ^C	0.200	1.67	2.50		
Duyguların Kullanımı	dönüştürücü	39	3.65 ^A	0.546	2.50	4.67	60.932	0.001
	etkileşimci	93	3.00 ^B	0.449	2.00	4.33		
	Serbest bırakıcı	20	2.26 ^C	0.208	1.83	2.50		
Duyguların Değerlendirmesi	dönüştürücü	39	3.64 ^A	0.686	2.40	5.00	86.371	0.001
	etkileşimci	93	2.95 ^B	0.355	2.30	3.80		
	Serbest bırakıcı	20	2.02 ^C	0.250	1.50	2.60		
Duygusal Zeka	dönüştürücü	39	3.73 ^A	0.539	2.37	4.71	143.523	0.001
	etkileşimci	93	2.93 ^B	0.315	2.13	3.61		
	Serbest bırakıcı	20	2.04 ^C	0.136	1.85	2.39		

Tabloda verilen sonuçlara göre bütün değişkenler için anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçüktür. Buna göre yöneticilik stiline göre duygusal zeka ve alt bileşenleri için elde edilen ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yöneticilik stilinin bu değişkenler için elde edilecek ortalamalar üzerinde etkisi olduğu ifade edilir.

Tukey post hoc testinin sonuçlarına göre bütün değişkenler için en yüksek değer dönüştürücü yönetim tarzına sahip yöneticiler için elde edilirken, en düşük değer serbest yönetim tarzına sahip yöneticiler için elde edilmiştir.

Tablo 7.10: Duygusal Zeka Ve Yönetim Stilleri Arasındaki Korelasyon Testinin Sonuçları

	Dönüşümsel.l	Etkileşimci.l	Serbest l.
İyimserlik	.761**	-0.150	-.721**
Duyguların Kullanımı	.627**	-0.133	-.642**
Duyguların Değerlendirmesi	.662**	-0.057	-.662**
Duygusal Zeka	.754**	-0.133	-.742**

***Correlation is significant at the 0.01 level

Tablo 7.10’da duygusal zeka ile yönetim stilleri arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir. Sonuçlara göre etkileşimci liderlik için hiçbir korelasyon istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna karşın dönüşümsel ve serbest liderliğe ait korelasyon değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır. İyimserlik ile dönüşümsel liderlik arasında güçlü ve pozitif yönlü (0,761) korelasyon varken, serbest liderlik ile güçlü ve negatif yönlü (-0,721) korelasyon vardır. Duyguların kullanımı için de benzer biçimde dönüşümsel liderlikle pozitif yönlü, serbest liderlik ile negatif yönlü korelasyon elde edilmiştir. Duygusal zeka ile dönüşümsel liderlik arasında güçlü ve pozitif yönlü (0,754) korelasyon elde edilirken, serbest liderlik ile güçlü ve negatif yönlü (-0,742) korelasyon elde edilmiştir. Sonuç olarak serbest liderlik stiliyle değişkenler arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlikle ilgili duygusal zeka ve alt bileşenleri arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Bu nedenle dönüşümcü liderlik stiline sahip yöneticilerin değişkenler için daha yüksek değerlere sahip olduğu ifade edilebilir.

Çok seviyeli lojistik regresyonu, duygusal zeka bileşenlerinin yönetim stilleri üzerindeki etkisini araştırmak için kullanılmıştır.

Regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 7.11: Regresyon Modelinin Değerlendirilmesinde Neum Bosch Testinin Sonuçları

Chi-Square	df	Anlamlılık
101.704	6	0.000

Regresyon modeline ilişkin kıkare değeri 101,704 ve anlamlılık düzeyi 0,0 olarak elde edilmiştir. Buna göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 7.12: Regresyon Modelleri Sonuçlarının Özeti

Cox and Snell	Nagelkerke	McFadden
0.502	0.564	0.317

Regresyon modeli için elde edilen cox-snell katsayısı 0,502 nagelkerke katsayısı 0,564 olarak elde edilmiştir. Modelin genel olarak uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 7.13: Duygusal Zeka Bileşenlerinin Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkilerini Araştırmak İçin Elde Edilen Regresyon Modelleri Sonuçları

Yöneticilik tarzı	Değişken	B	Standart Hata	Wald	Serbestlik derecesi	Anlamlılık	Exp(B)
Dönüşümcü Liderlik	İyimserlik	5.887	1.420	17.187	1	0.000	360.431
	Duyguların Kullanımı	-5.265	1.294	16.555	1	0.000	0.005
	Duyguların Değerlendirmesi	0.043	1.173	0.001	1	0.971	1.044
İşlemsel Liderlik	İyimserlik	3.307	1.291	6.566	1	0.010	27.303
	Duyguların Kullanımı	-3.472	1.194	8.461	1	0.004	0.031
	Duyguların Değerlendirmesi	1.130	1.097	1.062	1	0.303	3.097

a. The reference category is: serbest bırakıcı l.

Serbest bırakıcı liderliğin referans kategori olarak alındığı regresyon analizi sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderlik için duyguların değerlendirilmesi modelde anlamlı bir değişken değildir (anlamlılık düzeyi=0,971). Buna karşın iyimserlik ve duyguların kullanımı regresyon modelinde istatistiksel olarak anlamlıdır (anlamlılık düzeyi=0,000). Bunun yanında dönüşümcü liderlik modelinde iyimserlik pozitif katsayıya sahipken (5,887) duyguların kullanımı negatif katsayıya (-5,265) sahiptir. Bu iki bileşen dönüşümcü liderlik için neredeyse aynı derecede etkiye sahiptir. Wald katsayısı sonuçlarına göre modelde açıklayıcılık bakımından önce iyimserlik sonra duyguların kullanımı önemlidir.

Aynı şekilde işlemsel liderlik için regresyon modelinde iyimserlik ve duyguların kullanımı istatistiksel olarak anlamlıdır (anlamlılık düzeyi 0,010 ve 0,004). Diğer taraftan duyguların değerlendirilmesi 0,303 anlamlılık düzeyi ile modelde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır yani modele bir katkısı bulunmamaktadır. Ayrıca işlemsel liderlik için elde edilen regresyon modelinde iyimserlik pozitif bir katsayıya sahipken (3,307) duyguların kullanımı negatif bir katsayıya (-3,472) sahiptir ve bu iki bileşen yine neredeyse aynı oranda model üzerinde etki sahibidir. Wald katsayısı sonuçlarına göre modelde açıklayıcılık bakımından önce duyguların kullanımı sonra iyimserlik önemlidir.

7.9 Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderlik Tarzı Üzerine Etkisi

Duygusal zeka bileşenlerinin dönüşümsel yönetim tarzı üzerindeki etkisini araştırmak için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 7.14: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.759	0.577	0.568	0.722

Tabloya göre duygusal zeka bileşenleri ile dönüşümsel liderlik tarzı arasındaki korelasyon değeri 0,759 olarak güçlü bir değere sahiptir. Bunun duygusal zeka bileşenleri dönüşümsel liderlik tarzındaki değişimlerin %57,7'sini açıklamaktadır.

Tablo 7.15: Regresyon Modelinin Yeterliliğini Kontrol Etmek İçin Varyans Analizinin Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık
Regresyon	100.728	3	33.576		
Artık	73.972	142	0.521	64.455	0.001
Toplam	174.700	145			

Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu için modelin %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilir.

Tablo 7.16: Regresyon Modeli katsayı

	B	Standart Hata	Beta	T	Anlamlılık
Sabit terim	-0.683	0.315	---	-2.165	0.032
İyimserlik	1.124	0.184	0.737	6.095	0.001
Duyguların kullanımı	-0.056	0.176	-0.031	-0.319	0.750
Duyguların Değerlendirmesi	0.092	0.174	0.056	0.531	0.596

Regresyon modelinde sadece iyimserlik istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (anlamlılık düzeyi=0,001). Duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi değişkenleri model için istatistiksel olarak anlamsızdır. Bunun yanında iyimserliğin dönüşümsel liderlik üzerinde pozitif bir katkısı olduğu görülmektedir (beta=0,737).

7.10 Duygusal Zekanın Değişimsel Liderlik Tarzı Üzerine Etkisi

Duygusal zeka bileşenlerinin değişimsel liderlik tarzı üzerindeki etkisini araştırmak için çoklu regresyon kullanılmıştır.

Tablo 7.17: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.219	0.048	0.028	1.495

Yukarıdaki tablonun sonuçları, duygusal zekanın bileşenleri ile değişim yönetimi tarzı arasındaki korelasyon katsayısının 0.219 olduğunu göstermektedir. Ayrıca duygusal zeka bileşenlerinin etkileşimli liderlik tarzındaki değişimin %4,8'ini açıkladığı görülmektedir. Bu değer oldukça düşüktür.

Tablo 7.18: Regresyon Modelinin Yeterliliğini Kontrol Etmek İçin Varyans Analizinin Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık
Regresyon	16.015	3	5.338	2.388	.041
Artık	317.389	142	2.235		
Toplam	333.404	145			

Tablodaki sonuçlarda anlamlılık düzeyi 0,041 olarak elde edilmiş ve regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 7.19: Regresyon Modeli katsayıları

	B	Standart hata	Beta	t	Anlamlılık
Sabit terim	4.442	0.653	---	6.797	0.000
İyimserlik	-0.796	0.382	-0.378	-2.083	0.039
Duyguların kullanımı	0.008	0.364	0.003	0.021	0.983
Duyguların değerlendirmesi	0.516	0.360	0.226	1.433	0.154

Değişimsel liderlik tarzı için elde edilen regresyon modelinde sadece iyimserlik değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirmesi model için istatistiksel olarak anlamsızdır. İyimserlik değişkeninin modeldeki katsayısı -0,796 olarak elde edilmiştir yani modele negatif bir katkısı vardır.

7.11 Duygusal Zekanın Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı Üzerine Etkisi

Duygusal zeka bileşenlerinin serbest bırakıcı liderlik tarzına etkisini araştırmak amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 7.20: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.721	0.520	0.510	0.529

Yukarıdaki tablonun sonuçları, duygusal zeka bileşenleri ile serbest bırakıcı yönetim tarzı arasındaki korelasyon katsayısının 0,721 olduğunu göstermektedir. Ayrıca belirleme katsayısı 0,520 olarak elde edilmiştir buna göre duygusal zeka bileşenleri serbest bırakıcı liderlik tarzındaki değişimlerin %52'sini açıklamaktadır.

Tablo 7.21: Regresyon Modelinin Yeterliliğini Kontrol Etmek İçin Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık
Regresyon	43.164	3	14.388	51.356	0.001
Artık	39.738	142	0.280		
Toplam	82.948	145			

Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (anlamlılık düzeyi=0,001).

Tablo 7.22: Regresyon Modeli Katsayıları

	B	Standart hata	Beta	t	Anlamlılık
Sabit terim	5.129	0.231	---	22.170	0.000
İyimserlik	-0.510	0.135	-0.486	-3.772	0.000
Duyguların kullanımı	-0.138	0.129	-0.112	-1.071	0.286
Duyguların değerlendirmesi	-0.180	0.128	-0.158	-1.412	0.160

Regresyon modelinde yer alan bileşenler için elde edilen sonuçlara göre yine sadece iyimserlik bileşeni model için istatistiksel olarak anlamlıdır. İyimserlik bileşenin serbeste bırakıcı liderlik tarzı üzerinde olumsuz etkisi vardır (beta=-0,486). Duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirmesi regresyon modeli için istatistiksel olarak anlamsızdır.

Bölüm 8

SONUÇ

Duygusal zeka sadece kişisel etkileşimlerde etkili değildir bunun yanında özellikle iş yaşamında başarı için çok önemli bir role sahiptir. Duygusal zeka alanında öncü araştırmacılardan biri olan Goleman (1998) duygusal zekayı "zeki olmanın farklı şekli" olarak anlatmıştır. Bu özel zekaya sahip olmak iş yaşamındaki ilişkileri ve etkileşimleri doğru şekilde yönetmek için gerekli bir unsurdur.

TalentSmart (2009) araştırmacıları her iş pozisyonu için iş performansının %50'sinin duygusal zeka ile belirlendiğini beyan etmişlerdir. Buna ek olarak, yüksek performansa sahip çalışanların %90'ı ortalamanın üzerinde duygusal zeka değerlerine sahiptir. Yüksek performansa sahip olan bu çalışanlar etkili liderler olarak tanınırlar çünkü bu kişiler hedeflerine başarı odağında ulaşırlar.

- HİPOTEZ 1: duygusal zeka dönüştürücü liderlik tarzını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- HİPOTEZ 2: duygusal zeka etkileşimsel liderlik tarzını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- HİPOTEZ 3: duygusal zeka serbest bırakıcı liderlik tarzını anlamlı ve negatif yönde etkiler

Araştırmanın başında duygusal zekanın liderliği, dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik tarzlarını olumlu ve serbest bırakıcı liderliği olumsuz etkilediği tahmin öngörülmüştür. Bunun yanında dönüşümcü ve etkileşimsel liderliğin arasında pozitif ilişki olduğu öngörülmüştür.

Salovey ve Mayer'in (1989) duygusal zeka ile liderliğe ilişkin araştırmaları ve Conger ve Kanugo'nun (1987) liderlik tarzları üzerine çalışmaları bu araştırmadaki öngörülerimizi destekler niteliktedir. Bunun yanında Bass'ın (1991) serbest bırakıcı liderlik üzerine oluşturduğu teoriler, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları ile tamamen tezat oluşturmaktadır.

Hızla değişen bir çağda, liderlerin değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlamaları gerekmektedir. Otelcilik (turizm) sektöründe de benzer hizmet sektörleri gibi yöneticiler değişen standartlara uyum sağlama, etkinliğini koruyabilme, kendini yenileme çabası iindedir.

Yöneticilerin rekabet piyasasında sürekli kendilerini güncel tutup, bunun da ötesinde yeni bilgilere ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Böylece yöneticilerin çalıştıkları kuruluşun yanında dolaylı olarak topluma da yararlı olacağı kabul edilebilir.

Örgütsel liderlikte duygusal zeka esas unsurlardan biridir. Organizasyon içinde etkili bir yönetim sağlamak için yöneticilerin duygusal ve sosyal zekaya sahip olmaları gerekmektedir.

Kurumsal sistem tasarımcıları genellikle stratejik hedeflere ve rekabet avantajına ulaşma çabalarına odaklanmışlardır. Bu tür sistemler tasarlayarak, bugünün piyasalarında hayatta kalma ya da liderlik için temel oluşturmaya çalışırlar. İnsan kaynaklarının sistemlerdeki önemi ve rolü, bu tasarımcılar tarafından, göz önüne alınmaktadır.

Doğan ve Demiral'ın (2007) alışmasında bunun da ötesinde, yöneticilerin yüksek duygusal zekaya sahip olmalarının çalışanların kuruma bağlılığı, motivasyon, personel devir oranı gibi konuları da etkilediği ifade edilmiştir.

Bu nedenle girişimciliğin büyümesinde ve gelişiminde en önemli rekabet faktörü olarak insan kaynakları ve sonrasında kuruluşlar arasındaki bu ayırım, her zamankinden daha çok yöneticilerin ve araştırmacıların odak noktası olmuştur. Yüksek duygusal zekaya sahip insanlar, etkileşim ve başkalarının duygularını kontrol etme ve yönetme yeteneğine sahip olmaktadır, bu beceriler ise kişilerin etki gücünü ve olaylara/kişileri yönetme potansiyelini arttırmaktadır.

Bu araştırma otelcilik sektöründe çalışan liderlerin, duygusal zeka boyutlarının, liderlik stilleri üzerindeki ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamında turizm sektöründe yer alan yöneticilerin sosyo-demografik durumları, duygusal zekaları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun yanında duygusal zeka ve alt bileşenlerinin çalışmaya konu olan dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ile ilişkisi incelenmiş ve çalışmanın planı doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada 3 ana hipotez incelenmiştir:

- **H1:** Duygusal zeka ve alt faktörleri, yöneticilerin demografik niteliklerine göre değişiyor.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinden yapılan analizler sonucunda, duygusal zeka ve alt bileşen değerlerinin cinsiyete ve yaşa göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Kulualp ve Erol'un (2017) yaptığı çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir, farklı olarak bu çalışmada ele alınmayan medeni duruma göre duygusal zekanın değiştiği sonucu elde edilmiştir. Nitekim benzer sonuçlar Karadavut ve Çetin'in (2017) çalışmasında da görülmektedir.

Bazı araştırmacılar duygusal zekâ yeteneklerinin zamanla gelişebilen, ve artabilen bir yetenek olduğunu savunmaktadırlar. Bar-On, duygusal zekâ yeteneklerinin

zamanla farklılaşabileceğini, insanın yaşantısı boyunca değişebileceğini, çeşitli eğitim ve gelişim programları ile geliştirilebileceğini düşünmektedir.

Bununla birlikte duygusal zeka ve alt bileşenlerinin, iyimserlik hariç, eğitim düzeyinden de bağımsız olduğu söylenebilir. İyimserlik alt bileşeninde ise ön lisans derecesine sahip olanların önemli ölçüde daha yüksek değere sahip oldukları görülmüştür. Lisans ve yüksek lisans mezunlarının ise benzer iyimserlik değerlerine sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Turizm alanında eğitim almış olanların, almamış olanlara göre duygusal zeka ve alt bileşenleri bakımından daha yüksek değerlere sahiptir. Buna paralel olarak turizm eğitimi alanlar ile almayanlar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun yanında genel eğitim seviyesinden farklı olarak, Kuşaklı ve Bahçecik'in (2012) çalışmasında duygusal zeka vb. eğitimler alanların duygusal zeka değerlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Turizm alanındaki deneyim süresine paralel olarak duygusal zeka ve alt bileşenlerine ait değerlerin yöneticiler için azaldığı görülmektedir. Bununla birlikte deneyim süreleri arasındaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sonuç olarak duygusal zekanın turizm alanındaki deneyim süresinden bağımsız olduğu ifade edilebilir. Kulualp ve Erol'un (2017) çalışmasında yöneticilik süresi ile ele alınan analizde de benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Bunun başlıca nedenlerinin, araştırmaya katılan yöneticilerin birçoğunun, benzer eğitim sürecinden geçmiş olmaları, aynı kurum kültürü içinde yetişmeleri, iş ve sosyal yaşamları boyunca birbirlerinden etkilendikleri biçiminde ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında çalışılan oteldeki deneyim süresiyle duygusal zeka değerleri kıyaslanmıştır. Elde edilen sonuçlarda iyimserlik alt bileşeni ve duygusal zeka için deneyim süresinin etkili olduğu ortaya konmuştur. Ancak bu iki değişken

için diğer gruplardan ayrılan grup, ilgili otelde 5 yıl ve altında deneyime sahip yöneticiler olmuştur. Şenocak'ın (2015) çalışmasında çalışanların liderlik tarzı algısına göre yapılan süre karşılaştırmasında ise liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yöneticilerin çalıştıkları bölüme göre duygusal zeka ve alt bileşenlerine ilişkin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle çalışılan departmanın duygusal zekayı etkilediği ifade edilebilir. Yüksek duygusal zeka ortalamaları ile diğer departmanlardan ayrılan departmanlar muhasebe, insan kaynakları ve pazarlama-satış'tır. Bunun yanında en yüksek ortalamalar muhasebe bölümü için elde edilirken, en düşük ortalamalar ise yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanlarında ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında farklı liderlik tarzları için duygusal zeka değerleri kıyaslanmıştır. Sonuca göre en yüksek değerler dönüştürücü yönetim tarzına sahip yöneticilerde elde edilmiştir. En düşük değer ise serbest bırakıcı yönetim tarzına sahip yöneticilerde ortaya çıkmıştır. Liderlik tarzları ve duygusal zeka arasındaki korelasyon değerleri de bu tespiti destekler niteliktedir.

- **H2:** Duygusal zekanın liderlik tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Duygusal zeka alt bileşenlerinin bağımsız değişken, liderlik tarzlarının bağımlı değişken olarak tanımlandığı regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı için iyimserlik değişkeninin pozitif bir katsayı ile, duyguların kullanımının ise negatif bir katsayı ile modelde yer aldığı, diğer bileşenlerin ise istatistiksel olarak önemsiz olduğu görülmüştür. Çakar ve Arbak'ın (2003) çalışmasında benzer biçimde duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Etkileşimci liderlik tarzında ise iyimserlik-pozitif, duyguların kullanımı-negatif katsayılarla model için önemli bulunmuştur. Karadavut ve Çetin (2017) çalışmalarında farklı alt boyutlarla ele almış olsalar da kavramsal olarak benzer sonuçlar elde ettikleri görülmektedir.

Bu sonuçlara göre duygusal zekanın liderlik tarzları üzerinde etkisi olduğu ifade edilebilir. Nitekim Taşkiran ve Köse'nin (2016) çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu nedenle, duygusal zeka düzeyi ile yönetim tarzı belirlenebilir ,bir çok araştırma bu sonucu desteklemektedir.

- **H2a:** Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Goleman'a göre dönüşümcü liderlerin duyguları kontrol edebilme ve sosyal ilişki kurabilme özelliği onları diğer liderlik stillerinden ayırmaktadır. Bass tarafından da dönüşümcü liderlerin öz güveninin diğer tarzdaki liderlere kıyasla daha fazla olduğu söylenmiştir. Çakar ve Arbak'ın (2003) çalışmasında da yüksek duygusal zekaya sahip olanların dönüşümcü liderlik yeteneklerinin daha güçlü olduğu vurgulanmaktadır. Palmer ve diğerleri (2001: 5-10)'nin yaptığı çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine olan etkisi yadsınamaz bir tespit olarak ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında duygusal zekanın liderlik tarzları üzerine etkisinin yanı sıra duygusal zekanın alt bileşenlerinin de etkisi araştırılmıştır. Duygusal zekanın alt bileşenleri ile olan ilişkiler için Gardner ve Stough (2002: 68-78) ve Sivanathan ve Fekken (2002: 198-204) çalışmalarında elde edilen sonuçlar benzerlik göstermektedir. Duygusal zekası yüksek olan liderlerin, personeli tarafından daha etkili ve dönüştürücü olarak algılandığı açık bir biçimde tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda duygusal zeka bileşenleri ile dönüşümsel yönetim tarzı arasındaki korelasyon katsayısının 0,759 olduğu saptanmıştır. Ayrıca belirleme katsayısı %57,7 olarak elde edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalarda farklı sektörlerle çalışılsa da benzer biçimde yüksek korelasyon ve yordama oranları elde edilmiştir.

Alt bileşenler için elde edilen sonuçları ele almak gerekirse iyimserliğin dönüşüm yönetimi tarzı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır ($P < 0.05$, $\beta = 0.737$). Ayrıca duygusal kullanım ve duygusal değerlendirme bileşenlerinin dönüşümsel yönetim tarzı üzerinde önemli bir etkisi olmadığı açıktır. Palmer ve ark. (2001), Burling ve ark. (2000), Lübnan ve Zulaf (2004), Roosevelt ve Kiaruchi (2005), Jouybari (2005), Dökün (2007) çalışmalarında da benzer sonuçlara varılmıştır.

- **H2b:** Duygusal zekanın etkileşimci liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmada duygusal zeka ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Korelasyon ve belirleme katsayısı oldukça düşük değerlere sahiptir. Bunun yanında alt bileşenlerden hiç biri model için istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. hipotez 2 desteklenmemiştir.

- **H2c:** Duygusal zekanın serbest bırakıcı liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan araştırmada serbest bırakıcı liderlik tarzı ile duygusal zeka arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur, regresyon sonuçlarına göre, iyimserlik bileşeninin serbest bırakıcı yönetim tarzı üzerinde anlamlı bir olumsuz etkisi vardır ($P < 0.05$, $\beta = -0.486$). Elde edilen sonuç, Bass (1990) tarafından yapılan çalışmalarla örtüşmektedir.

8.1 Yöneticilere Öneriler

1. Yöneticiler, performans seviyelerini artırmak için duygusal zeka eğitimlerine katılabilir.
2. Duygusal zekası yüksek olan insanlar, yöneticilik görevini daha iyi yerine getirip daha iyi performans gösterirler.
3. Personel seçimi için insan kaynakları, duygusal zekayı kıstas olarak ele almalı, çünkü duygusal zekası yüksek çalışanlar hizmet sunumunda daha iyi performans göstermektedir.
4. Çalışanları ve yöneticileri, duygusal zeka kavramları ile tanıştırmak ve kısa eğitim programları ile duygu kontrolü, özyönetim, zaman kontrolü gibi konularda bilgilendirmek kurumlar açısından faydalı olacaktır.
5. Kuruluştaki kritik öneme sahip pozisyonlar için yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin istihdam edilmesi önerilmektedir.
6. İyimserlik alt değişkeni yapılan analizlerde en çok öne çıkan ve ağırlık kazanan değişken olmuştur, bu nedenle yöneticilerin bu hususa dikkat etmeleri gerekir.

8.2 Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

1. Cinsiyetin, liderlik stilleri ve duygusal zeka üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenebilir.
2. İşletmelerde liderlerin ve çalışanların duygusal zekaları ve iş verimliliği üzerine etkisi araştırılabilir.
3. Duygusal zekanın, yöneticilerin etkin liderlik ve stresle başa çıkma üzerine etkisi incelenebilir.
4. Turizm sektörü ile herhangi bir sektörde çalışan liderlerin davranışları karşılaştırılabilir.

5. Türkiye’de turizm sektöründe çalışan yöneticiler ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri ve duygusal zekaları karşılaştırılabilir.
6. Bu araştırma nicel bir araştırmadır. Konunun derinine inmek için konu ile ilgili nitel bir araştırma ve odak grup görüşmeleri yapılabilir.

KAYNAKLAR

Abu-Tineh, A. M. - Khasawneh, S. A. - Omary, A. A. (2009). *Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice*, Journal of Leadership Education, 3(7), 269

Acar, F. (2002). *Duygusal Zeka ve Liderlik*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı 12:53-68

Acar, F. T. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul

Altan, M. Z. (1999). *Çoklu Zeka Kuramı*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1), 4

Altılar, N. (2004). *Liderliğin Yeni Yol Haritası Liderliğe Yolculuk*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınlan

April, K., Lifson, D. ve Noakes, T. (2012). *Emotional Intelligence of Elite Sports Leaders & Elite Business Leaders*. International Journal of Business and Commerce. 1(5), 82-115

Ashkanasy, N.M. ve Dasborough, M.T. (2003). *Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching*. Journal of Education for Business. 79(1), 18-22

Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım

Atilla, G. (2012). *Hastanelerde Duygusal Zekâ-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta

Atkinson, R. - Atkinson, R. (1995). *Psikolojiye Giriş II, İstanbul*, Sosyal Yayınlar

Atkinson, R. L. - Hilgard, E. R. - Atkinson, R. C. (1995). *Psikolojiye Giriş, İstanbul*, Sosyal Yayınlar

Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

Ayhan, R. (2004). *Duygusal Zeka ve Liderlik*. Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler (ss.307-315). Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi

Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli

Bakan, İ. (2009). *Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*, Tisk Akademi

- Bakan, İ. (2010). *"Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 75
- Balcı, U. G. vd., (2013). *Bilimsel ve Duygusal Zekânın Birinci Basamakta Değerlendirilmesi*, Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care, 7(1),8
- Bar-On, R. - Maree, J. G. - Elias, M. J. (2007). *Educating People to Be Emotionally Intelligent*, London, Praeger Publishers
- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*. Psicothema. 18, 13-25
- Bar-On, R. (2006). *'The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*, Psicothema, 18, 3-6
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınlan
- Barling, J., F. Slater, and E.K. Kelloway, 2000. *Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study*. Leadership and Organization Development Journal 21: 157-161.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları

Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, New York, Harper and Row

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, New York, The Free Press

Batool, B.F. (2013). *Emotional Intelligence and Effective Leadership*. Journal of Business Studies Quarterly. 4(3), 84-94

Beceren, E. (2012). *Duygusal ve Sosyal Zekamız. İstanbul: Postiga Yayınlan*

Bennis, W. G. ve Thomas, R. J. (2005). *Liderlik Potaları*. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Lider Geliştirme. Çev. Barış Özçorlu. İstanbul: MESS Yayınları

Bennis, W. (1993). *On Becoming a Leader*, New York, Addison-Wesley Publishing Company

Berkman, M.A. (2004). *Liderliğin Serüveni*. Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler (ss.385-395). Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi

Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları

Bridge, B. (2003). *Siz Olsaydınız Ne Yapardınız? Duyguların Eğitimi*, İstanbul, Beyaz Yayınları

Brown, S. L. - Stys, Y. (2004). *A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections*, Research Branch Correctional Service of Canada.

Burns, J. M. (2010). *Leadership*, New York, Harper Perennial

Cevizci, A. (2005). *Felsefe Sözlüğü*, İstanbul, Paradigma Yayınları

Childs, R. (2004). *Emotional Intelligence and Leadership*

Clawson, J.G. (2003). *Level Three Leadership Getting Below The Surface*. New Jersey: Prentice Hall

Cooper, R. - Sawaf, A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ*, İstanbul, Sistem Yayıncılık

Côté, S., Lopes, P.N., Salovey, P., Miners, C.T.H. (2010). *Emotional Intelligence And Leadership Emergence In Small Groups*. *The Leadership Quarterly*. 21, 496-508

Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir

Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). *Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 83-98.

- Çakar, U. - Arbak, Y. (2004). *Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), 40
- Çay, Y. T. (2009). *Liderlik ve Duygusal Zeka: Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çay, Y. T. (2009). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara
- Çelik, C. - Sünbül, Ö. (2008). *Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C13, S3, s. 52
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. M. (2011). *Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 16(1), 363-377
- Dağlı, G., Silman, F. ve Çağlar, M. (2008). *Liderlerin Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi*. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi. 17, 22-46
- Dağlı, M. E. (2006). *Ergenlikte Zeka Bölümü-Duygusal Zeka ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Mersin

- Damasio, A. R. (2006). *Descartes'in Yanılgısı*, İstanbul, Varlık Yayınları
- Davis, K. - Newstrom, J. W. (1997). *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill
- Delice, M. - Günbeyi, M. (2013). *Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1), 211
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). *Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 27(1), 209-239
- Deniz, M. (2012). *Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki*, e-Journal of New World Sciences Academy, 7(2), 48
- Doğan, S. - Şahin, F. (2007). *Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 232-236
- Doğan, S. ve Demiral, E. (2007). *Kuramların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 14(1), 209-230
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2009). *Ruhsallık, Duygusal Zeka ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 11(3), 67-88

- Dornan, J. (1995). *Başarı İçin Stratejiler*, İstanbul, Sistem Yayıncılık
- Downey, L. A., Papageorgiou, V. ve Stough, C. (2006). *Examining the Relationship Between Leadership, Emotional Intelligence and Intuition in Senior Female Managers*. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.
- Drucker, P. F. (2006). *Kendini Yönetmek*. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Kendini Yönetmek*. Çev. Ahmet Kardam. İstanbul: MESS Yayınları
- Duygulu, S. (2007). *Servis Sorumlu Hemşerilerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Ankara
- Ekici, K. M. (2013). *Vizyoner Liderlik*, Ankara, Yargı Yayınevi
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Erçetin, Ş. (2004). *Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul, Beta Yayınları
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). *Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri*. D.E.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. 9(2), 187-209

Fiedeldey-Van Dijk C. ve Freedman, J. (2007). *Differentiating Emotional Intelligence in Leadership*. Journal of Leadership Studies. 1(2), 8-20

Gardner, H. (2006). *Multiple Intelligences*, New York, Basic Books

Gardner, L. - Stou, C. (2002). *Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers*, Leadership & Organization Development Journal, 68-69

Gardner, L. ve Stough, C. (2002). *Examining The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers*. Leadership & Organization Development Journal. 23(2), 68-78

Geçikli, F. (2012). *Liderlik ve Duygusal Zeka: Mustafa Kemal Atatürk Örneği*. Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi. 3, 19-38

George, J.M. 2000. *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. Human Relations 53, no. 8: 1027-1055.

Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka*. Çev. Handan Balkara. İstanbul: Varlık Yayınları

Goleman, D. (2013). *The Focused Leader*. Harvard Business Review. December, 1-11

Goleman, D. (2014). *Yeni Liderler*, İstanbul, Varlık Yayınları

Goleman, D. (2016). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, İstanbul, Varlık Yayınları

Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Harvard Business Review. December, 42-51

Groves, K.S., McEnrue, M.P. ve Shen, W. (2008). *Developing and Measuring the Emotional Intelligence of Leaders*. Journal of Management Development. 27(2), 225-250

Göktaş Kulualp, H., & Erol, S. (2017). Mikro Açıdan Turizm Sektörü Yöneticilerinin *Duygusal Zeka Düzeylerini Etkileyen Demografik Değişkenler*. Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 13(5), 120-130.

Güney, S. (2009). Davranış Bilimleri, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım

Halis, M. vd., (2007). *Stratejik Liderlik*, İstanbul, Alfa Yayınları

Hamidi, F. ve Azizi, F. (2012). *Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Styles of Principals in High Schools*. International Journal of Vocational and Technical Education. 4(4), 60-67

Hatice, C., & Günay, G. Y. (2013). *Girişimcilerin girişimcilik tipleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişki: Edirne örneği*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8(2).

- Heifetz, R.A. ve Laurie, D.L. (2001). *The Work of Leadership*. Best Of Harvard Business Review. December 2001: 131-141
- Hess, J.D. ve Bacigalupo, A.C. (2013). *Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations*. Administrative Sciences. 3, 202-220
- Hooijberg, R. (1997). *Leadership Complexity and Development of The Leaderplex Model*, Journal of Management, 23(3), 375
- Hökelekli, H. (2008). *Psikolojiye Giriş*, İstanbul, Düşünce Kitabevi Yayınları
- Hunt, J.B. ve Fitzgerald, M. (2013). *The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: An Investigation and Review of Competing Claims in the Literature*. American International Journal of Social Science. 2(8), 30-38
- İşcan, Ö. F. (2006). *Dönüştürücü - Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C6, S11, s. 165
- Javidparvar, L., Hosseini, T.A. ve Berjisian, R. (2013). *The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Performance in Primary Schools Managers of Isfahan*. International Journal of Scientific and Research Publications. 3(8), 1-10

Jordan, P. (2002). *Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus*, Human Resource Management Review, 12(2), 196

Karadavut, Y., & Çetin, Ş. (2018). *Duyusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkisi: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*.

Kaya, K. (2014). *İlkokul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algıları*, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara

Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: KalDer Yayınları

Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderler*, İstanbul, Okumuş Adam Yayınları

Kerr, R., J. Garvin, N. Heaton, and E. Boyle, 2006. *Emotional intelligence and leadership effectiveness*. Leadership and Organization Development Journal 27, no. 4: 265-279.

Koman, E.S., and S.B. Wolff, 2008. *Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance*. Journal of Managerial Development 27, no. 1: 55-75.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları

- Konrad, S. - Hendl, C. (2003). *Duygularla Güçlenmek*, İstanbul, Hayat Yayıncılık
- Kouzes, J. M. - Posner, B. Z. (2003). *Leadership Practices Inventory Facilitator's Guide*, Pfeiffer A Wiley Imprint.
- Kouzes, J. M. - Posner, B. Z. (2008). *The Leadership Challenge*, Audio-Tech Business Book Summaries.
- Kouzes, J. M. - Posner, B. Z. (2010). *The Truth About Leadership: The No-fads, Hearth of the Matter Facts You Need to Know*, San Francisco, Jossey Bass
- Kulaksızoğlu, A. (2008). *Ergenlik Psikolojisi*, İstanbul, Remzi Kitapevi
- Kuşaklı, B. Y., & Bahçecik, N. (2012). *Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Yetenekleri Ve Liderlik Davranışları*. Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, 20(2), 112-119.
- Lam, C. S. ve O'Higgins, E. (2013). *Emotional intelligence and leadership styles in China, Asia Pacific Management Review*, 18(4), 441-467.
DOI:10.6126/APMR.2013.18.4.06
- Leban, W. ve Zulauf, C. (2004). *Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles*. The Leadership & Organization Development Journal. 25(7), 554-564

- Lopes, P.N., P. Salovey, , and R. Straus, 2003. *Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships*. *Personality and Individual Differences* 35, no. 3: 641-658.
- Maulding, W.S., Peters, G.B., Roberts, J., Leonard, E.ve Sparkman, L. (2012). *Emotional Intelligence and Resilience as Predictors of Leadership in School Administrators*. *Journal of Leadership Studies*. 5(4), 20-29
- Mayer, J. D. - Solovey, P. - Caruso, D. R. (2000). *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*, *Intelligence*, 27(4), 274
- Mayer, J. D. - Solovey, P. (1993). *The Intelligence of Emotional Intelligence*, *Intelligence*, C17, S4, s. 433
- Mayer, J. D. - Solovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence?*, In P. Solovey & D. J. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and Emotional Intelligence*, New York, Basic Books.
- Mir, G.M. ve Abbasi, A.S. (2012). *Role of Emotional Intelligence in Developing Transformational Leadership in Higher Education Sector of Pakistan*. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 12(4), 563-571
- Modassir, A. ve Singh, T. (2008). *Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior*. *International Journal of Leadership Studies*. 4(1), 3-21

- Morris, C. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Olakitan, O. (2014). *Emotional Intelligence and Perceived Leadership Behaviour Effectiveness in Organizations*. International Journal of Humanities and Social Science. 4(2), 262-269
- Özer, İ. Ç. (2010). *Duygusal Zekâ İle Liderlik Tarzları Arındaki İlişki*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul
- Özkalp, E. (2010). *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Ekin Basım Yayın Dağıtım
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. ve Stough, C. (2001). *Emotional Intelligence and Effective Leadership*. Leadership & Organization Development Journal. 22(1), 5-10
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite - Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya.
- Polychroniou, P. V. (2009). *Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors*. Team Performance Management. 15(7/8), 343-356

Ramchunder, Y. (2012). *The Role Of Emotional Intelligence And Self-Efficacy As Attributes Of Leadership Effectiveness*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
University Of South Africa

Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall

Ruderman, M. ve Bar-On, R. (2003). *The Impact of Emotional Intelligence on Leadership*. Yayınlanmamış eser

Sabuncuoğlu, Z. - Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Alfa Aktuel Yayınları

Sayar, K. - Dinç, M. (2008). *Psikolojiye Giriş*, İstanbul, Dem Yayınları

Scott-Halsell, Sheila A. , Blum, Shane C. and Huffman, Lynn [2008] '*A Study of*

Emotional Intelligence Levels in Hospitality Industry Professionals'. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7: 2, pp.135-152

Segal, J. (2009). *Duygusal Zekanızı Yükseltmek: Uygulamalı Bir Kılavuz*. İstanbul: Nokta Yayınları

Singh, H., Hii, L. ve Lean, L.G. (2012). *Evaluating the correlation between Emotional Intelligence (EI) and Effective Leadership (EL) among managers in Miri Shipbuilding Industry*. *International Conference on Economics, Business and Marketing Management*. 29, 122-128

- Sivanathan, N. ve Fekken, G. C. (2002). *Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership*. Leadership & Organization Development Journal. 23(4), 198-204
- Solovey, P. - Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence, Imagination - Cognition and Personality*, 9(3), 189
- Sosik, J.J. ve Megerian, L.E. (1999). *Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance*. Group & Organization Management. 24(3), 367-390
- Şenocak, M. (2015). *Duygusal Zeka Ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara
- Şimşek, M. Ş. - Akgemci, T. - Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim Ve Organizasyon*, Konya, Eğitim Akademi Yayınları
- Talu, N. (1999). *Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15, 165-166

- Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*, Ankara, Pegem Yayıncılık
- Tunalı, A. (2006). *Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Edirne
- Usta, Ç. Y. (2015). *İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Algılayışları Arasındaki İlişki*, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul
- Ülker, H. İ. (2008). *Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(2), 74-84
- Velsor, E.V. ve Guthrie, V.A. (2003). *Enhancing The Ability To Learn From Experience*. Business Leadership (ss.223-247). San Francisco: Jossey-Bass
- Vries, M. K. (2007). *Liderliğin Gizemi*. Çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: MESS Yayınları
- Wagner, B. (2013). *Impacts Of Emotional Intelligence On Leadership Effectiveness*. New Challenges of Economic and Business Development. May 9-11, 654-662
- Wagner, J. A. - Hollenback, J. R. (2010). *Organizational Behavior Securing Competitive Advantage*, New York, Routledge

Wolf, S.B., Pescosolido, A.T. and Druskat, V.U. [2002]: “*Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams*”. Leadership Quarterly, Vol. 13 No

Yaşlıoğlu, M. - Pekdemir, I. - Toplu, D. (2013). *Duygusal Zeka ve atışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü*, Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), 193

Yaşlıoğlu, M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). *Duygusal Zeka ve atışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Yönetim Bilimleri Dergisi. 11(22): 191-220

Yavuz, M. (2010). *Liderlik Uygulamaları Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlama alışması*, Selçuk Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi, 15(158), 145

Yazgan, C. (2007). *Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetleri Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bolu

Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli

Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum


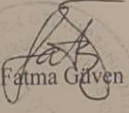
Zafra, E.L., Retamero, R.G. ve Landa, J.M.A. (2008). *The Role of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Group Cohesiveness On Leadership Emergence*. Journal Of Leadership Studies. 2(3), 37-49

Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders. Are They Different?* Harvard Business Review. January, 74-81

Zel, U. (2011). *Kişilik Ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

EKLER

Ek A: Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği

 <p>Doğu Akdeniz Üniversitesi <i>"Erdem, Bilgi, Gelişim"</i></p>	<p>Eastern Mediterranean University <i>"Virtue, Knowledge, Advancement"</i></p>	<p>99628, Gazimağusa, KUZZEY KIBRIS / Famagusta, North Cyprus, via Mersin-10 TÜRKİYE Tel: (+90) 392 630 1995 Faks/Fax: (+90) 392 630 2919 E-mail: bayek@emu.edu.tr</p>
<p>Etik Kurulu / Ethics Committee</p>		
<p>Sayı: ETK00-2019-0139</p>	<p>16.05.2019</p>	
<p>Konu: Etik Kurulu'na Başvurunuz Hk.</p>		
<p>Sayın Bahareh T. Namini</p>		
<p>İşletme ve Ekonomi Fakültesi Yüksek Lisans Öğrencisi</p>		
<p>Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 16.05.2019 tarih ve 2019/15-03 sayılı kararı doğrultusunda "Yöneticilerde Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Gazimağusa'daki Otellerin Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma." adlı çalışmanız, Prof. Dr. Mustafa Tümer'in danışmanlığında, Bilimsel ve Araştırma Etiği açısından uygun bulunmuştur.</p>		
<p>Bilgilerinize rica ederim.</p>		
<p> Prof. Dr. Fatma Güven Lisaniler Etik Kurulu Başkanı</p>		
<p>FGL/ns.</p>		
<p>www.emu.edu.tr</p>		

Ek B: Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği

Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini sağ taraftaki kutucuklardan birini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.					
2. Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.					
3. Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.					
4. Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.					
5. Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.					
6. Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.					
7. Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.					
8. Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.					
9. Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.					
10. Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.					
11. Hissettiğim duyguların farkında olurum.					
12. Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.					
13. Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.					

14. Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
15. Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
16. Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.					
17. Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.					
18. Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.					
19. Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.					
20. Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.					
21. Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.					
22. İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.					
23. Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırılmaz.					
24. Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.					
25. Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz.					
26. Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.					
27. Hissettiğim duyguların farkındayım.					
28. İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.					
29. Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.					
30. İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.					
31. Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.					
32. Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.					

33. Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.					
34. Sorunları çözüş biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.					
35. Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
36. Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.					
37. İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.					
38. İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.					
39. Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.					
40. İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.					
41. Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.					

Ek C: Liderlik Stilleri Anketi

personel anketi

Değerli katılımcılar:

Bu anketin amacı yöneticinizin liderlik tarzını

belirlemektir. Veriler bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır.

İçtenlikle yanıtlayacağınızı düşünerek hiçbir ifadeyi boş bırakmamanızı rica ederim.Yoğun iş

temponuz içinde, tecrübelerinizi paylaşmaya yönelik olarak ayırdığınız kısa zaman için teşekkür eder,

saygılar sunarım.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER:

A- Cinsiyetiniz?

Bayan () Bay ()

B- Yaşınız?

19 ve altı () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üstü()

C- Eğitim Durumunuz ?

İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisan () Lisans Üstü () Diğer().....

D- Turizm Alanında Eğitim Aldınız mı ?

Evet () Hayır ()

E- Çalıştığınız Departman?

Önbüro () Kat Hizmetleri () Yiyecek-İçecek () İnsan Kaynakları ()

Satış Pazarlama () Muhasebe () Teknik Servis () Güvenlik () Diğer

F-Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süreniz?

1 yıl ve altı() 2-5yıl () 6-9 yıl () 10-13 yıl () 14-17 yıl () 18 yıl ve üstü()

G-Kaç Yıldır Bu otelde Çalışmaktasınız?

1 yıl ve altı() 2-5yıl () 6-9 yıl () 10-13 yıl () 14-17 yıl () 18 yıl ve üstü()

otel yöneticinizi düşünerek yanıtlarken;

her madde için verilen ifadeye katılma düzeyinizi aşağıdaki sayılar şeklinde(1-2-3-4-5) yazmanız beklenmektedir.

Cevaplamada aşağıdaki derecelendirmeyi kullanınız.

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

1. Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.

2.Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.

3.Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.

4.Dikkati, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.

5.Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.

6.En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.

7.Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.

8.Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.

9.Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.

10.Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.

11.Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.

12.Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.

13.Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.

14.Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.

15.Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.

16.Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.

17."Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.

18.Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.

19İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek

bireyler olarak görür.

20.Problemler ağırlaştığında müdahale eder.

21.Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.

22.Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.

23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.

24.Bütün hataların kaydını tutar, izler.

25.Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.

26.Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.

27.Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.

28.Karar vermekten kaçınır.

29.Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.

30.Benim problemlere bir çok farklı açılardan bakmamı sağlar.

31.Benim kendi yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.

32.Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunar.

33.Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.

34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.

35. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.

36.hedeflere ulaşacağına dair güven oluşturur.